

# ¿Cómo llegar a un plan estratégico útil?

Consejos prácticos antes de iniciar el proceso

¿Cómo llegar a un plan estratégico útil? Consejos prácticos antes de iniciar el proceso



2014 por Victoria Wigodzky y Martha Farmelo está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Esta guía fue elaborada por Victoria Wigodzky y Martha Farmelo, consultoras en fortalecimiento institucional de organizaciones no-gubernamentales, con apoyo de la **Fundación William and Flora Hewlett**. Las opiniones expresadas pertenecen a las autoras y no necesariamente reflejan las opiniones de la Fundación.

Este documento es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarlo.

Favor de escribir a [vicwigo@gmail.com](mailto:vicwigo@gmail.com) y [martha.farmelo@gmail.com](mailto:martha.farmelo@gmail.com)

### Cita sugerida:

Wigodsky, Victoria y Martha Farmelo. “¿Cómo llegar a un plan estratégico útil? Consejos prácticos antes de iniciar el proceso”, elaborado con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014.

# Índice

---

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Componentes clave de un plan estratégico</b> .....	4
<b>Sobre el proceso</b> .....	5
<b>Sobre el trabajo con consultoría externa</b> .....	7
<b>Errores comunes en la planificación estratégica</b> .....	8
<b>Anexo 1: Breve guía para una planificación estratégica</b> .....	9
<b>Agradecimientos</b> .....	15

---

# Introducción

Los procesos de planificación estratégica son fundamentales para esclarecer, enfocar y generar consenso alrededor de la misión, el trabajo y los valores de una organización. Sin embargo, suelen implicar mucho tiempo y esfuerzo y lamentablemente existen demasiados casos en los cuales el plan estratégico final no logra orientar adecuadamente las acciones de la organización. El propósito de este breve documento es brindar algunos elementos prácticos para llevar a cabo una planificación estratégica fructífera. En caso de encarar la planificación con apoyo especializado, se espera que ayude a guiar y enriquecer las conversaciones que se lleguen a tener con el / los consultor / es externo / s (incluidos los términos de referencia). Para los interesados, ofrecemos una breve guía de un proceso de planificación estratégica con puntos específicos a tratar y su secuencia.

## Componentes clave de un plan estratégico<sup>1</sup>

En su función más básica, un plan estratégico debería brindar mayor claridad y enfoque a la **misión** de la organización, especificar su **valor agregado o nicho particular** e identificar los **resultados deseados** –es decir, qué es lo que la organización quiere lograr durante el plazo que se decida planificar (típicamente tres o cinco años, que después de la planificación se “aterrizan” en planes operativos anuales con resultados y acciones concretas para un año).

**Sin estos tres elementos –misión, valor agregado y resultados esperados-, un plan difícilmente puede cumplir su función de orientación estratégica.**

**Misión.** La misión debe transmitir con claridad lo que la organización desea lograr y definir la forma fundamental en la que se pretende alcanzar el cambio. Debe impulsar todo el trabajo e inspirar a sus integrantes, reflejando el alma y la naturaleza de la organización. Suele incluir dos elementos: el propósito principal –su razón de ser– y el enfoque estratégico central –el principal abordaje o metodología que se utiliza para lograr su propósito<sup>2</sup>.

**Valor agregado.** El valor agregado, o nicho, explica el rol y la contribución única y especial que ninguna otra organización aporta para lograr un resultado a largo plazo.

**Resultados esperados.** Es importante comenzar por identificar **resultados de largo plazo** (por ejemplo, de cinco a diez años) que ayuden a pensar en grande y definir un horizonte hacia donde debe ir la organización en el corto y mediano plazo. Los resultados de largo plazo son amplios y ambiciosos y claramente no dependen exclusivamente de una organización.

---

<sup>1</sup> A veces puede surgir confusión entre un plan estratégico y una teoría de cambio. Si bien estos dos conceptos están relacionados y tienen algunos elementos en común, una teoría de cambio es una serie de hipótesis que explica cómo se llegará al cambio que se quiere lograr, incluyendo los vínculos causales y los supuestos entre los resultados de corto, mediano y largo plazo para un proyecto o una organización. Un plan estratégico es un resumen de la misión, los resultados esperados, las estrategias y las principales líneas de acción de una organización, y la manera en que ellas se relacionan entre sí.

<sup>2</sup> Gross, Susan, con Robin Katcher y Neel Master. “La planificación estratégica que marca la diferencia y vale la pena” (original en inglés: “Strategic Planning that Makes a Difference and That’s Worth the Time”), Management Assistance Group, Washington, DC, 2007. Traducido del inglés en 2014 por Pablo Fernandez, bajo la supervisión de Victoria Wigodzky y Martha Farmelo, y gracias al apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.

Los **resultados esperados para el periodo que se planifica** son los elementos más críticos que la organización puede lograr para avanzar hacia los resultados de largo plazo. Se trata de un cambio o cambios concreto / s y específico / s que orientan el trabajo de la organización y hacia donde apuntan todas sus acciones. Para cada resultado clave, es fundamental identificar ciertos indicadores que respondan a la pregunta: ¿Cómo sabremos que lo hemos logrado? Por ende, ya que idealmente los resultados se deben poder medir y constatar, se expresan en forma de sustantivo y no verbo (por ejemplo, la reglamentación e implementación de tal ley versus contribuir al debate legislativo sobre esa ley).

El plan también debería explicitar **estrategias que guarden coherencia entre ellas y los resultados esperados**. Es decir, ningún resultado tendría que estar sin estrategias adecuadas y ninguna estrategia debería llevarse a cabo si no apunta a un resultado en particular. El plan también suele incluir todos o algunos de los siguientes elementos: un análisis de contexto, la definición del problema clave sobre el cual trabaja la organización, una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y un análisis de los resultados del trabajo hasta la fecha. Se ofrece una propuesta metodológica con componentes y secuencia en el Anexo 1.

## Sobre el proceso

**El plan estratégico final debe ser una referencia útil que guíe todo el trabajo de la organización, pero es el proceso en sí mismo el que genera la conciencia sobre los temas, el entendimiento compartido, el diálogo y los acuerdos.**

**Participación.** Es esencial que el proceso sea **lo más participativo posible**, incluyendo desde el Director Ejecutivo hasta el personal administrativo y, dependiendo del caso, a pasantes y voluntarios. Una participación amplia y activa aporta a que todos los integrantes del equipo entiendan de qué manera sus acciones encajan en la visión institucional más amplia y se apropien del trabajo de la organización en su totalidad, no sólo de su proyecto, programa o tarea específica. Asimismo, puede ayudar a identificar conjuntamente sinergias entre áreas de trabajo en pos de la colaboración y la comunicación interna, evitando el trabajo fragmentado o aislado.

**Los Consejos Directivos también tienen un rol clave a jugar** en estos procesos para cumplir con su responsabilidad de brindar orientación estratégica. Dependiendo del tamaño, el desarrollo y el grado y tipo de involucramiento del Consejo y su relación con el equipo, se les puede hacer partícipes de todo el proceso o en distintas instancias. Como mínimo, se debe informarles antes de comenzar el proceso y en momentos clave durante su desarrollo, y compartirles un borrador del documento hacia el final solicitando comentarios, preguntas u otros aportes puntuales. En algunos casos también se los puede invitar a participar en ciertas sesiones de trabajo, cuidando dinámicas para que el equipo no se sienta inhibido por su presencia.

**Duración e intensidad.** Hay que cuidar que el proceso sea **lo suficientemente intensivo y extensivo para permitir discusiones amplias y profundas** y para que todos sientan que han podido aportar sus opiniones y disipar sus dudas. Al mismo tiempo, **es importante mantener un delicado equilibrio entre la planificación estratégica y la carga de trabajo cotidiana del equipo** y asegurar que el proceso no interfiera indebidamente con el trabajo, ni tampoco se alargue demasiado, para no perder envión (“momentum”) y poder

Llegar a un producto final en tiempo y forma. Como regla general, es importante dosificar estos procesos para que los integrantes no se cansen de las tareas vinculadas a la planificación estratégica, sino que las encaren como un aporte valioso a la realización de su trabajo sustantivo.

Para ello, dependiendo del tamaño y la complejidad de la organización, se puede pensar en distintas instancias donde participan distintas personas (por ejemplo, sesiones de apertura y cierre con todos, sesiones de trabajo de grupos más reducidos, por área o programa, y / o por nivel (directores, coordinadores, etc.)). Esto también deja que decanten las ideas en el camino y permite la elaboración o revisión de ciertos elementos del plan sobre la marcha. Por ende, se sugiere **un proceso que vaya más allá de un “retiro” o sesión de trabajo de uno o dos días, pero que no supere los seis meses**<sup>3</sup>.

**Elaboración de documentos insumos y plan estratégico final.** Dependiendo del caso, puede ser útil y necesario elaborar documentos por área o programa que sirvan de insumo para las discusiones en plenaria. Para ello, es ideal **designar a una persona por área o programa que genere y modifique un texto** para que otros puedan participar revisando y discutiendo “buenos borradores”. Idealmente el plan estratégico final debería ser una obra conjunta del / la Director / a Ejecutivo / a, otros miembros del equipo y el consultor externo si hubo.

**Temas pendientes.** Los procesos de planificación suelen ser momentos de muchísima reflexión –a veces postergada- durante los cuales **pueden surgir diversas preocupaciones, ideas o reclamos**. Para asegurar que estos no queden relegados, pero a la vez que no abrumen el proceso, **se puede generar una “canasta” o “estacionamiento”**, es decir, una lista de temas que van apareciendo y que deben ser tratados en otro momento o ámbito, junto con una persona a cargo con la posibilidad y responsabilidad de asegurar su posterior tratamiento. Esta es una forma de agilizar las discusiones y brindar tranquilidad a los participantes.

**Comunicación externa.** Dado que la planificación estratégica en general implica modificaciones a la forma de trabajar o al enfoque de las acciones de la organización, -y al mismo tiempo representa un logro institucional importante- es clave que esto sea debidamente comunicado a nivel externo. Se sugiere **definir las distintas audiencias con las cuales compartir el plan estratégico** (y un cronograma), como por ejemplo, donantes, miembros de la Asamblea y / o Consejo Directivo, socios, consultores, voluntarios y otros colaboradores o allegados. En general, el / la Director / a Ejecutivo / a debería estar a cargo de esta comunicación.

**Culminar y celebrar.** Para terminar el proceso de planificación en tiempo y forma, **es fundamental tener una persona a cargo**, ya sea miembro del equipo o consultor externo, encargada de cerrar el proceso y llegar a un documento final. A su vez, **es importante tomarse un momento para reconocer y celebrar el trabajo realizado y dejar en claro expectativas sobre la implementación y actualización del plan.**

**Un documento vivo.** **El plan estratégico debe ser un “documento vivo”, sujeto a modificaciones o adiciones a través de una instancia periódica de revisión**, por ejemplo anualmente al momento de elaborar el plan operativo anual, o en el caso de algún cambio notorio en el contexto, en el Consejo Directivo, o en la dirección ejecutiva. En todo caso, es importante consensuar de antemano la instancia y la periodicidad de la actualización y quien estará a cargo de darle seguimiento (por ejemplo, la persona encargada de desarrollo institucional o el / la Director / a Ejecutivo / a).

---

<sup>3</sup> En caso de optar solamente por un “retiro”, es importante pautar otras instancias y pasos que complementen lo discutido en esa sesión y aporten al plan estratégico final, por ejemplo, apartando tiempo para elaborar documentos de reflexión por área antes y después y circularlos ampliamente para integrar aportes.

## Sobre el trabajo con consultoría externa

A veces puede ser conveniente trabajar con apoyo externo que pueda diseñar el proceso junto con la dirección ejecutiva, proponer una metodología, facilitar las discusiones, dar seguimiento a los distintos pasos acordados y elaborar un borrador de documento final para la revisión del Director / a y / o el Consejo Directivo.

En caso de decidir trabajar con un / a consultor / a, es importante, obviamente, dejar en claro las expectativas mutuas, el proceso, los tiempos requeridos (del proceso en general y del equipo entre sesiones), los productos esperados y sus contenidos. Asimismo, es clave averiguar sobre el estilo, los valores y las modalidades de trabajo del consultor a través de referencias o consultas previas con organizaciones colegas, donantes, y otros. Y sobre todo, asegurar que se trabajará la misión, el valor agregado, los resultados esperados, y la coherencia entre los resultados y las estrategias de la organización. Muchos procesos de planificación suelen fallar porque no incluyen, o no abordan adecuadamente, el nicho y los resultados esperados.

A su vez, se sugiere tener en cuenta los siguientes puntos:

- Si se realizaron ejercicios de planificación estratégica anteriormente, es útil discutirlos y evaluarlos para definir qué funcionó y qué no, y aplicar esos aprendizajes al proceso actual.
- En caso de elaborar una teoría de cambio como parte del proceso de planificación, asegurar que tanto el consultor como el / la Director / a de la organización compartan de antemano sus ideas sobre lo que la misma debería contener y se llegue a un acuerdo explícito sobre el producto y el proceso. Se puede utilizar el documento [“Sugerencias para elaborar una teoría de cambio”](#) como guía e insumo para esa discusión<sup>4</sup>.
- Analizar cuidadosamente la conveniencia de realizar entrevistas previas –su objetivo y utilidad—y equilibrar estas consultas individuales con tiempo suficiente de discusión en grupo para que el proceso realmente permita un intercambio profundo y fructífero entre los integrantes del equipo.
- Llegar a un acuerdo sobre el tiempo que se le dedicará al trabajo en equipo, cuidando que éste no sea ni demasiado breve ni demasiado extenso.
- Consensuar aquellos elementos que el equipo debería preparar de antemano por su cuenta para aprovechar al máximo los momentos de discusión en plenaria (por ejemplo, documentos por área, análisis de contexto, etc.).
- En caso de que lo estimen útil, pueden solicitar que se incluya cualquier elemento de la siguiente guía o cualquier otro componente o paso que consideren necesario.

---

<sup>4</sup> Disponible en <http://www.hewlett.org/library/hewlett-foundation-publication/suggested-guidelines-creating-theory-change>.

## Errores comunes en la planificación estratégica<sup>5</sup>

¡Esperamos que este documento te ayude a evitarlos!

1. Llegar al plan estratégico final sin haber identificado y consensuado los resultados finales esperados. ¿Qué es lo que la organización se propone lograr en los próximos años y cómo lo hará? Es decir, afirmar las acciones que se llevarán a cabo sin especificar sus resultados esperados.
2. Pensar muy a corto plazo o solamente en función del trabajo que se viene realizando. Algunas organizaciones con múltiples áreas programáticas tienen dificultad en pensar más allá del enfoque temático o la lógica de cada área para reflexionar sobre lo que debería lograr la organización en su totalidad.
3. No lograr claridad sobre la misión, el rol y el valor agregado y diferenciado de la organización.
4. Comprometerse demasiado. Evitar las discusiones difíciles que implican decidir que no se hará, en función de los recursos disponibles, el contexto, el nicho organizacional, etc.
5. Excluir a voces importantes en el proceso, en distintas o en todas las etapas (ya sea el personal administrativo, el Consejo Directivo o cualquier otro integrante de la organización).
6. Guardar el plan en un cajón y olvidarse de él. Esto implica que el plan no es utilizado, monitoreado o actualizado para guiar el trabajo de la organización y mejorar sus chances de impacto.

Con una buena disposición, un liderazgo comprometido, una clara visión de lo que se quiere lograr del proceso y adecuado apoyo externo cuando se requiera, la planificación estratégica puede ser un ejercicio sumamente valioso, enriquecedor y útil para todos los integrantes de la organización.

---

<sup>5</sup> Adaptado del artículo “La planificación estratégica que marca la diferencia y vale la pena” (original en inglés: “Strategic Planning that Makes a Difference and That’s Worth the Time”) por Susan Gross, con Robin Katcher y Neel Master, Management Assistance Group, 2007. Traducido del inglés en 2014 por Pablo Fernandez, bajo la supervisión de Victoria Wigodzky y Martha Farmelo, y gracias al apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.

# Anexo 1: Breve guía para una planificación estratégica

Lo que sigue son sugerencias de un proceso a seguir –con temas y secuencia—durante el ejercicio de planificación estratégica.

## 1. Resumen breve de contexto y coyuntura relevante al trabajo de la organización

Este análisis representa una oportunidad para tomar un poco de distancia del trabajo actual y analizar los aspectos clave del contexto y la coyuntura que impactarán en el trabajo de la organización durante el periodo de planificación que se decida encarar. No se trata de una justificación del trabajo actual, sino una reflexión general que va más allá del accionar de la organización. Se podrían contemplar, por ejemplo, los siguientes puntos:

- Tendencias existentes o nuevas en los temas que trabaja la organización
- Los actores políticos clave con voluntad y / o capacidad de decisión en los temas que trabaja la organización, y a qué o a quiénes responden
- Los actores y factores que están incidiendo a favor o en contra de los resultados que busca la organización en el corto, mediano y largo plazo
- Los momentos clave cuando se estima que el / los tema / s estará / n en primer plano y las oportunidades o desafíos al respecto
- Las principales oportunidades y dificultades previstas para avanzar en los resultados deseados
- La opinión pública alrededor del tema y los momentos más difíciles o en los cuales habrá ventajas a explotar (implica explorar la estrategia de comunicación)

## 2. El problema clave y sus principales temas de fondo

Se trata de identificar el problema clave sobre el cual trabaja la organización y sus principales causas de fondo, entendiendo que la organización es uno entre varios actores que son necesarios para resolverlo<sup>6</sup>. Se puede reflexionar sobre los siguientes puntos:

- El / los problema(s) clave en una frase o un párrafo con una frase de resumen
- Una mínima justificación del problema (¿Por qué este problema y no otros?: ¿por su alcance, por las tendencias de la coyuntura, etc.?)
- Los principales temas de fondo en formato viñetas o “bullets” idealmente, si no, no más de un párrafo

<sup>6</sup> En algunos casos, la organización puede llevar a cabo trabajo en los planos nacional e internacional. Dependiendo del caso, se puede indicar más de un problema clave y / o un problema clave a nivel nacional y otro a nivel internacional.

### 3. Resumen y evaluación general de lo realizado por la organización en los últimos tres años<sup>7</sup>

¿Qué se ha logrado, qué ha funcionado bien y qué necesita ajustes en el próximo periodo? Se sugiere describir muy brevemente las principales estrategias y líneas de acción utilizadas, a modo de inventario. Esta sistematización no tiene que ser exhaustiva, pero sí brindar un panorama general de las lógicas de intervención hasta el momento para poder evaluar si se necesitan implementar cambios o no, y en qué sentido. Una reflexión crítica sobre el pasado puede ayudar a definir estratégicamente los resultados que se buscarán a futuro.

### 4. Resultados a largo plazo (cinco a diez años) para revertir el problema

¿Qué es lo que la organización busca lograr en sus temas en los próximos cinco a diez años en alianza con otras organizaciones? ¿Dentro de cinco a diez años, qué logros / resultados los dejarían contentos con su trabajo? Obviamente, estos resultados no dependen exclusivamente de una organización, pero sí ayudan a definir un horizonte hacia dónde ir a corto y mediano plazo. Ya que idealmente los resultados se deben poder medir y constatar, se expresan en forma de sustantivo y no verbo. No deberían ser más de tres a cinco.

### 5. Rol y valor agregado diferenciado de la organización

Se trata de reflexionar sobre el rol y la contribución especial y distintiva que hace la organización en sus temas (su “nicho”). ¿Cuáles son los aspectos distintivos de la organización? ¿Qué hace la organización que otros grupos no hacen? ¿Qué valor diferenciado agrega la organización al tema y al trabajo de otras organizaciones?

### 6. Resultados clave a tres años (o el período de planificación que se decida)

Se trata de identificar los tres a cinco resultados más críticos que la organización puede lograr en el próximo periodo para avanzar hacia los resultados de largo plazo. El resultado clave debería consistir en algún cambio concreto que se quiera y se pueda lograr<sup>8</sup>. Puede ayudar pensar de atrás hacia adelante, es decir, para lograr mi resultado de largo plazo, ¿qué tiene que suceder inmediatamente antes, y qué antes de ello? Es importante que estos resultados sean realistas en función del contexto, el tamaño del equipo, las prioridades, los compromisos asumidos y los recursos financieros disponibles y potenciales. Este suele ser un momento clave para

---

<sup>7</sup> Se puede elegir otro plazo dependiendo de los años de la organización y / o el tiempo sobre el cual se quiere reflexionar. Por ejemplo, si la organización se creó hace cinco años y es la primera vez que se planifica, puede tener sentido evaluar su accionar desde su fundación.

<sup>8</sup> Ejemplos de resultados viables y constatables:

- Tales actores se comprometen a reglamentar tal ley
- El Congreso aprueba tal reforma
- El Ejecutivo adopta tal nueva política estatal
- Tal tema se instala en el debate público con una perspectiva de derechos
- Una alianza de organizaciones presenta y fomenta la discusión de tal proyecto de ley

Ejemplos que no se incluirían porque son difíciles de constatar y saber si se lograron, o porque son más una actividad, producto o estrategia, que un resultado:

- Tales actores entienden la necesidad de reglamentar tal ley
- Contribuir a un debate
- Realizar una investigación

1) enfocar mejor el trabajo, 2) orientar el crecimiento de la organización y 3) racionalizar el trabajo en función de los recursos humanos disponibles. En general, implica una toma de decisiones difíciles pero sumamente estratégicas.

Para cada resultado clave, es recomendable identificar ciertos indicadores que respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo sabremos que lo hemos logrado?
- ¿Cómo sabremos que estamos en camino a lograrlo?

Este tipo de reflexión ayuda a aterrizar y especificar los resultados. A su vez, puede nutrir distintos esfuerzos de monitoreo y evaluación ya que se trata de tomar en cuenta que los resultados clave son a mediano plazo y que periódicamente es útil discutir si se está “en el buen camino” o si hacen falta ajustes. En todo caso, es importante acordar el tipo de información que se monitoreará, quien será el principal responsable de hacerlo y con qué periodicidad, y como se analizará la información y se ajustará en función de ello.

Se puede utilizar el siguiente cuadro que luego será integrado a un cuadro final:

Resultado clave a 3 años	Cómo sabremos que lo logramos	Cómo sabremos que estamos en camino a lograrlo

## 7. Estrategias

Para cada resultado clave, es conveniente discutir las estrategias que aplicará la organización en orden de prioridad<sup>9</sup>. Las estrategias deben tomar en cuenta quiénes son los actores clave con posibilidad de realizar los cambios que busca la organización y cómo se incidirá en ellos. ¿Se contempla, además, alguna estrategia interna para, por ejemplo, incrementar algún conocimiento técnico, metodológico o de contenidos, realizar un mapeo, contratar a un nuevo miembro del equipo con cierto *expertise*, consultar a un miembro del órgano de gobierno (Consejo Directivo o Asamblea), o atraer a algún investigador para cierto tema?

Algunas de las preguntas que pueden guiar la definición de estrategias son: ¿Qué exactamente aporta esta estrategia al resultado buscado? ¿Por qué esta estrategia y no otra? ¿Hay elementos creativos en estas estrategias o representan más de lo mismo? ¿Si es más de lo mismo, por qué se decide continuar en este camino? En la medida que sea relevante, también se podría reflexionar sobre las sinergias que deberían aprovecharse entre las distintas áreas o programas para optimizar el trabajo en función de los resultados identificados.

Y por último, puede ser útil analizar de antemano qué es lo que podría fallar con las estrategias seleccionadas. Esto también es conocido como un “pre-mortem”. Es decir, se indaga sobre aquellos factores que 1) indicarían que las estrategias no están siguiendo su curso o 2) obstaculizarían el logro de los resultados deseados.

<sup>9</sup> Por estrategia, se entiende un método o abordaje para obtener el resultado deseado, por ejemplo, estrategias de litigio, incidencia, comunicación, investigación, formación, conformación de alianzas, etc.

## 8. Líneas de acción o principales actividades para el primer año del plan estratégico

Para algunas organizaciones puede resultar útil y necesario hacer una reflexión general acerca de las líneas de acción o actividades principales más críticas para el primer año del plan estratégico para avanzar hacia los resultados clave y las estrategias identificadas, en orden de prioridad. No tiene que ser un plan de trabajo detallado con todas y cada una de las actividades que se desarrollarán, sino las acciones principales a grandes rasgos<sup>10</sup>. Es importante que cada línea de acción tenga al menos un responsable del equipo asignado para darle seguimiento en un tiempo determinado (trimestral o semestralmente, por ejemplo). Asimismo, se puede indicar si la actividad requiere colaboración entre distintas áreas o programas de la organización para ayudar a delimitar las responsabilidades respectivas de cada una.

Esto puede transformarse fácilmente en el plan operativo anual y en un plan de trabajo para cada integrante del equipo que luego puede ser desarrollado más detalladamente y compartido con el resto del equipo. Puede servir, además, como insumo para la evaluación de desempeño de los integrantes del equipo en función de las prioridades estratégicas identificadas entre todos.

## 9. Financiamiento

Este es un momento para sistematizar y reflexionar sobre el financiamiento actual y aprobado, las propuestas presentadas, a presentarse o en proceso de discusión con el donante, y sobre qué financiamiento nuevo se requiere para lograr los resultados identificados. Puede servir como base para una estrategia de desarrollo de fondos mientras que permite que los miembros del equipo tengan en cuenta la cuestión de fondos en sus actividades. Se puede utilizar el siguiente cuadro:

### Financiamiento actual y aprobado:

Donante	Monto	Fechas	Tema	Comentario

### Propuestas presentadas /a presentarse /en proceso de discusión con el donante:

Donante	Monto	Fechas	Tema	Comentario (incluir % probabilidad de aprobación)

10 Por ejemplo, una investigación, publicación o artículo de opinión sobre tal tema; una serie de reuniones con legisladores de tal partido; una sistematización sobre tal experiencia; un nuevo módulo de formación; al menos un taller sobre..., etc.

## 10. Cuadro resumen

Es sumamente útil completar un cuadro resumen al final del plan estratégico. La función de este cuadro es resumir y chequear la coherencia entre los resultados clave, las estrategias y las principales líneas de acción. Es decir, asegurar que cada resultado tenga estrategias y líneas de acción que aseguren su viabilidad y que no haya ninguna estrategia o línea de acción que no apunte a un resultado clave específico.

Resultados clave	Estrategias	Líneas de acción principales (responsables en paréntesis)	Cómo sabremos que lo logramos	Cómo sabremos que estamos en camino a lograrlo

## 11. Plan de seguimiento

Esta sección describe como se utilizará el plan como “documento vivo”: cómo y cuándo se lo revisará, modificará y utilizará para efectos de monitoreo y evaluación, incluyendo quien estará a cargo del seguimiento.

## 12. Para revisar o elaborar la misión

Si bien en el documento final la misión debe aparecer al comienzo, en términos de secuencia del proceso, se sugiere trabajarla al final, una vez consensuados los resultados esperados y el nicho de la organización. La misión debería comunicar el propósito y la razón de ser de la organización, las principales estrategias o las formas de trabajar, y los elementos más distintivos de su identidad.

Para ello se puede realizar un ejercicio dinámico en el cual cada miembro del equipo (y / o el Consejo Directivo) escribe en un papelito (*post-it*) la / s palabra / s que considera tendrían que estar en la misión sí o sí. Luego se pegan en la pared para que todos puedan verlos. Se agrupan, y si la cantidad de ideas es muy grande, se puede realizar una votación sobre cuales se consideran las más esenciales. El / la facilitador / a externo / a (o interno) recoge los resultados de este ejercicio y propone una declaración de misión que incorpore los puntos de mayor consenso. Se presenta en plenaria y / o se circula para obtener retroalimentación del equipo y eventualmente del Consejo Directivo. Típicamente el / la Director / a Ejecutivo / a incorpora comentarios y elabora la propuesta final, que debe ser aprobada por el Consejo Directivo.

## 13. Conclusiones

Muchas veces durante el transcurso de la planificación se llega a definiciones muy importantes o sin precedentes, que no necesariamente son evidentes para el lector del documento final. Aquí se pueden compartir los logros y los hitos más importantes del proceso de planificación y las decisiones tomadas –incluyendo, por ejemplo, lo que se decidió hacer, dejar de hacer o hacer diferente-, además de indicar cualquier otro cambio importante para la organización.

## Componentes sugeridos para una planificación estratégica:

01	Resumen breve de contexto y coyuntura
02	El problema clave y sus principales causas de fondo
03	Resumen y evaluación general de lo realizado por la organización en los últimos años
04	Resultados a largo plazo para revertir el problema
05	Rol y valor agregado diferenciado de la organización
06	Resultados clave para el período de planificación
07	Estrategias
08	Líneas de acción o principales actividades para el primer año del plan estratégico
09	Financiamiento
10	Cuadro resumen
11	Plan de seguimiento
12	Para revisar o elaborar la misión
13	Conclusiones

# Agradecimientos

Las autoras agradecen los valiosos aportes a borradores de este documento de Alfonsina Peñaloza, Oficial de Programa de la William and Flora Hewlett Foundation, y de Simone Haf, Coordinadora de Desarrollo Institucional de Fundar Centro de Análisis e Investigación, en México.