



Punto 13

Plan estratégico y/o operativo anual para el año 2012 o que incluya 2012

Ejemplo 1: Componentes de la planeación estratégica.

1. Visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la OSC en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse respondiendo a la pregunta: ¿qué queremos ser? La visión debe ser: 1) formulada por líderes; 2) compartida por el equipo; 3) amplia y detallada, sin generalidades, especificando qué, cómo, cuándo y por qué; 4) positiva y alentadora, debe tener alcance y alentar a todos crecer y justificar el esfuerzo.

2. Misión y valores

La misión es la razón de ser de la organización, su propósito. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? En una OSC, la misión debe ser “lo suficientemente corta para recordar y comunicar fácilmente, pero lo suficientemente fuerte para que inspire”¹.

Los valores representarán el compromiso de la organización con la sociedad.

3. Análisis de FODAS (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Identifica oportunidades y amenazas mediante el análisis del entorno externo (político, socio económico, social, tecnológico y ecológico) de la OSC. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Identifica Fortalezas y debilidades mediante el análisis y diagnóstico de las condiciones internas de la OSC. Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee la organización, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

4. Objetivos. Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la

¹ Fritz, Joanne. How to Write Nonprofit Mission Statements, consultado en <http://nonprofit.about.com/od/nonprofitbasics/a/mission.htm>

pregunta ¿Qué vamos a hacer? Los objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la OSC, así como la situación del entorno.

5. **Estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión.** Muestra el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo?
6. **Formulación de programas operativos o conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implementar las estrategias.**
7. **Formulación del presupuesto.** El presupuesto es la expresión el números de los objetivos a alcanzar y de los recursos necesarios para hacerlo.

Ejemplo 2: Formato para la elaboración del plan operativo anual².

No.	Objetivo	Actividades	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Medios de verificación	Resultados y producto
1	Fortalecer la investigación en la universidad de acuerdo a los requerimientos del medio social y a las líneas de acción propuestas por la institución de conformidad con su misión						La universidad evidencia fortalecimiento en el área de investigación de acuerdo a los requerimientos del medio social y a las líneas de acción propuestas por la institución de conformidad con su misión
		Elaboración de un Plan de investigaciones y proyectos de desarrollo a corto y mediano plazo que contemple políticas, líneas, objetivos y metas en investigación así como el seguimiento a los proyectos existentes	Consejo de Investigaciones (Decano General de Investigaciones)	Abril	Junio	Documento del plan	
2	Impulsar el proceso de internacionalización de la Universidad						La universidad ha establecido un proceso sostenido de relaciones internacionales
		Elaboración e implementación de programas de cooperación internacional	Departamento de Cooperación Internacional (Relaciones públicas Dirección de Estudiantes)	Abril	Diciembre	Documentos, reportes	
		Elaboración e implementación de programas de intercambio estudiantil y docente	Departamento de Cooperación Internacional (Relaciones públicas Dirección de Estudiantes)	Abril	Diciembre	Documentos, reportes	

² Adaptado del Plan operativo anual 2004, Universidad del Azuay, Ecuador.

<http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan.pdf>

Explicación

La planeación estratégica es una herramienta para organizar el presente de una organización con base en las proyecciones del futuro deseado. Es esencialmente un mapa para ayudar a que una OSC transite desde el punto en el que se encuentra en la actualidad hacia el lugar en el que quiere estar en el futuro cercano.

La **planeación estratégica** ayuda a que las organizaciones respondan de manera efectiva ante nuevas situaciones. Es un esfuerzo disciplinado para la toma de decisiones y acciones fundamentales para modificar la naturaleza y dirección de las actividades de una organización. Un ejercicio de planeación estratégica consiste básicamente en una serie de discusiones que resultan en decisiones que toman los directivos clave de una OSC acerca de aquello que es verdaderamente importante para la organización³.

El **plan operativo anual**⁴ es la planeación de actividades que se llevarán a cabo a lo largo del año y para alcanzar los objetivos que se fijaron en la planeación estratégica. Es un documento detallado que incluye metas específicas y acciones, responsables y cronograma para alcanzar cada meta. El plan operativo ofrece a los integrantes del equipo operativo, voluntarios, director ejecutivo, consejeros e integrantes de los comités una explicación de lo que se espera de cada uno de ellos durante los siguientes doce meses y cómo sus acciones contribuirán al logro de los objetivos institucionales.

El nivel de detalle en el plan operativo es mayor que en la planeación estratégica. El plan operativo conjunta todo el trabajo de la organización en un solo documento, incluyendo el trabajo que se realiza en el día a día así como las nuevas tareas para alcanzar los objetivos de la planeación estratégica. El plan operativo se debe desarrollar al mismo tiempo que el presupuesto anual de la organización. Cada director de área y el director general deberán darle seguimiento por lo menos de manera mensual y el consejo directivo por lo menos cada tres meses. Las evaluaciones de desempeño del personal deberán basarse en sus logros conforme a lo establecido en el plan operativo.

Recursos / herramientas

Herramienta de planificación estratégica de CIVICUS para OSC
<https://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>

³ Bryson, John Ad., 1988. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning. Vol. 21 No. 1, pp. 73 – 81. Gran Bretaña.

⁴ Center for Nonprofit Management. <http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>

Plan estratégico del Instituto Nuevo Amanecer, ubicado en Monterrey, Nuevo León, dedicado a la atención de niños con parálisis cerebral.

http://www.nuevoamanecer.edu.mx/quiesomo/nuestro_instituto.asp

Plan operativo anual 2004, Universidad del Azuay, Ecuador.

<http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan.pdf>