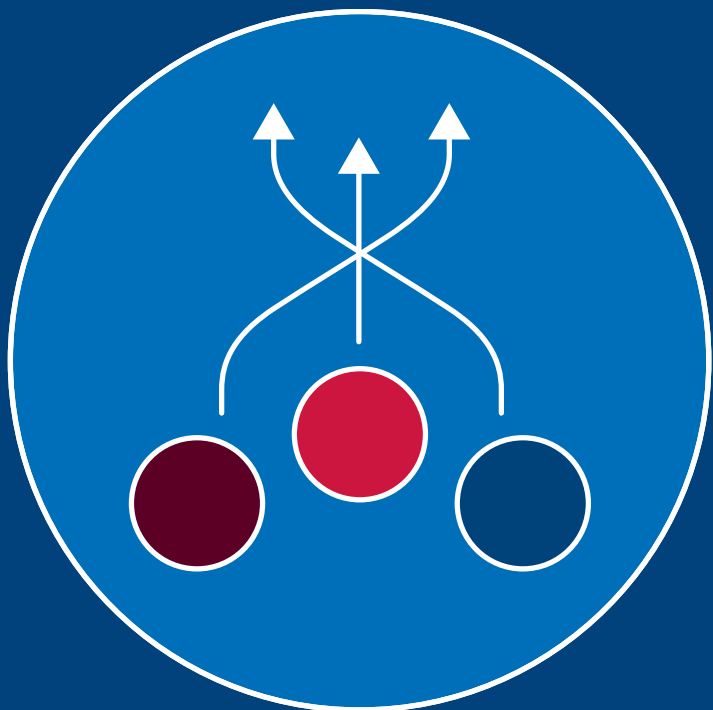




USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
II. ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	4
III. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	5
IV. OBJETIVO GENERAL	6
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
VI. METODOLOGÍAS	7
VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS	8
PLAN DE TRABAJO	10
CARTAS DESCRIPTIVAS	11
CARTA DESCRIPTIVA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. GUÍA PARA LA PERSONA FACILITADORA	12
RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES	13
CREACIÓN DE CAPACIDADES	13
CIERRE DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15
REPOSITORIO DIGITAL	15
IX. ANEXO 1: SESIONES DE RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES	18
X. ANEXO 2: SESIONES DE CREACIÓN DE CAPACIDADES	26
XI. ANEXO 3: PLANTILLAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	37
MAPA ESTRATÉGICO	37
DASHBOARD DE INDICADORES ESTRATÉGICOS (KPI)	37
HOJA PARA OPERACIONALIZAR INDICADORES	38
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	39

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques del Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (HICD, por sus siglas en inglés)² con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución constituyó una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El paquete se enfocó en la Planeación Estratégica, una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colaboró, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

¹ USAID (2017), "Capacity Development 2.0", *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

² USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

³ USAID (2014), "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development", *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

II. ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN

Las soluciones de desempeño de CSA se presentan principalmente en la forma de Paquetes de Solución, los cuales cubren diferentes áreas temáticas identificadas como áreas comunes de oportunidad en el sector de la sociedad civil en México. Como se ilustra en la imagen a continuación, el Paquete de Solución de Planeación Estratégica está estructurado de la siguiente forma:



Este material constituye la guía para la persona facilitadora de los ejercicios de planeación.

El Paquete de Solución es la guía metodológica y el contenido fundamental para la implementación de soluciones de mejora. Este Paquete de Solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, así como a las OSC los enfoques y recursos para lograr una mejora en Planeación Estratégica. La estructura está compuesta de los siguientes elementos:

- a) El contexto en el cual surge la necesidad de un proceso de Planeación Estratégica y una lista de beneficios que la organización tiene al implementar este paquete.
- b) Objetivo general para el Paquete de Solución, así como objetivos específicos para cada uno de los temas que se abordan para el desarrollo de ejercicios de análisis y planeación.
- c) Relación de dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación diagnóstica desarrollada por CSA.
- d) Modalidades distintas de fortalecimiento que varían según dos criterios que son complementarios entre sí: profundidad en el tratamiento de los temas y cobertura.
- e) Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de los paquetes de solución en productos que le permitan a la organización el desarrollo de un proceso de planeación.

III. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las OSC surgen como entidades a través de las cuales se manifiesta la participación de la ciudadanía en asuntos de interés público. Estas entidades facilitan el activismo ciudadano por medio de programas y acciones concretas de rápida respuesta a violaciones de derechos humanos. Por la naturaleza y el contexto en el que trabajan las OSC, un escenario común es que la energía se concentre en acciones específicas, dejando de lado procesos de planeación relevantes tales como la definición de objetivos, estrategias, criterios de efectividad y de impacto.

La Planeación Estratégica es un proceso de reflexión, análisis y diseño que resulta en acciones alineadas a criterios de efectividad, basadas en los cambios que la organización busca generar, y motivadas por su propia misión y visión; al mismo tiempo, la definición de la misión, visión y valores se beneficia ampliamente de una previa Planeación Estratégica acertada. En este sentido, se reconoce a la planeación como un proceso vivo que requiere de constantes adaptaciones y evaluaciones para adaptarse a diferentes etapas de trabajo de una organización.

Cuando las organizaciones no trabajan desde la Planeación Estratégica, existe el riesgo de operar por medio de acciones reactivas y descoordinadas que, en casos extremos, pueden generar efectos adversos no detectados. Esto representa un riesgo a la sustentabilidad y viabilidad institucional. Por estos motivos, el beneficio de invertir recursos, tiempo y esfuerzo en este proceso es muy positivo para el desarrollo institucional.

En este contexto, el Paquete de Solución para el fortalecimiento de la Planeación Estratégica es uno de los más importantes para el programa. A continuación, se presentan los principales beneficios que brinda este fortalecimiento:

- **Desarrollo de capacidades internas que permitan a las organizaciones analizar** el sistema del cual son parte, identificar opciones de transformación, y diseñar estrategias efectivas para lograrlo.

Desarrollo de herramientas de planeación y capacidades internas para establecer metas concretas, con indicadores medibles y cuantificables, así como identificar a las personas responsables para llevar a cabo cada acción.

- **Identificación de reglas formales e informales, y de los roles de las y los principales actores en el sistema**, así como sus relaciones con otros actores para la provisión o recepción de recursos. El resultado de este análisis es una articulación más efectiva con aquellos actores que puedan significar resultados positivos para su objeto social, así como mitigar los riesgos existentes en el mismo sistema.
- **Generación de insumos adecuados para revisar, y en su caso, actualizar la respectiva Teoría de Cambio, así como las visiones y misiones organizacionales.** Asimismo, permite identificar los objetivos generales de un periodo específico para las áreas estratégicas de la organización.
- **Diseño de objetivos específicos con características SMART**, esto es: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una definición clara en el tiempo de ejecución.

A lo largo del proceso de planeación estratégica, la organización se puede beneficiar de la priorización del pensamiento sistémico y la consideración de factores en el sistema local. Por ejemplo, al identificar el papel y los recursos de otros actores que tienen influencia sobre la misma agenda social, la OSC puede diseñar una misión, visión y objetivos aún más estratégicos, enfocados en el papel específico que pueda tener en su sistema local.

Se sugiere consultar los siguientes enfoques y metodologías para recibir más información sobre cómo incorporar el pensamiento sistémico:

- HICD⁴
- Sistemas Locales⁵
- Capacidades 2.0⁶

IV. OBJETIVO GENERAL

Facilitar un proceso participativo en el que las OSC diseñen una visión de largo plazo y generen las herramientas, así como las habilidades necesarias para tomar decisiones fundamentadas, de forma eficiente y alineadas a su misión de impacto.

⁴ USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

⁵ USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

⁶ USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar capacidad de análisis del sistema local para cada organización.
2. Facilitar la apropiación de herramientas para la planeación y lograr una mayor visibilidad en cuanto a roles y responsabilidades de las personas que integran la osc.
3. Favorecer el desarrollo de procesos de Planeación Estratégica que den a las organizaciones una mayor claridad de sus alianzas estratégicas y les permitan tener una mejor estructura de faciliten actuar de forma efectiva, coordinada y complementaria en la consecución de su objeto social.

Los recursos y formatos que se presentan a continuación son una guía para la implementación del paquete de Planeación Estratégica. Cada recurso podrá ser adecuado con base en las necesidades de cada persona que implemente el paquete, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

VI. METODOLOGÍAS

1. Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en resultados de la evaluación, en el que se desarrollan:
 - Módulos individuales vinculados a sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.
 - Material didáctico que incluye diapositivas y notas para la persona facilitadora, libros o artículos de referencia para las y los participantes, así como ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.
2. Diseño de sesiones de mentoría como parte de la planificación de un proceso de facilitación. Incluye la posibilidad de tener registros posteriores de seguimiento del tema. La tutoría y la asistencia técnica deberán centrarse en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización relacionados con la materia en cuestión, con el fin de identificar oportunidades, cerrar brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas. Los sistemas organizacionales pueden incluir:
 - o Administración del personal y del Consejo para generar responsabilidad y fortalecer el desempeño.
 - o Sistemas de gobernabilidad tales como estatutos organizacionales, estatutos de equipos, etcétera.
 - o Gestión del conocimiento interno y externo, así como sistemas de información relacionados con el tema.

3. Talleres prácticos para la introducción de conceptos y apropiación, por medio de la práctica, de metodologías diversas, donde los participantes puedan aportar aspectos diversos de sus organizaciones para su retroalimentación. Los talleres pueden servir como oportunidad para reproducir, introducir y, en su caso, adaptar, herramientas y formatos basados en documentos de libre acceso o recursos disponibles de CSA para el tema.
4. Proveer posibilidades de colaboración y comunicación entre organizaciones para compartir, escalar, así como acelerar la mejora del rendimiento y el desarrollo de los respectivos sistemas locales.

Los enfoques enumerados anteriormente se proponen para beneficiar a la organización, tanto a nivel individual como sistémico, compuesto por diferentes actores que pueden ser analizados bajo el esquema de USAID denominado las 5R's (Resultados, Roles, Relaciones, Reglas y Recursos), lo que permitirá a las organizaciones pares aprender y co-crear soluciones.

Para más información del esquema de las 5Rs: USAID (2016), “The 5Rs Framework in the Program Cycle”, USAID *Learning Lab*, Washington D.C., <https://usaidelearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle>.

VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción. Asimismo, definen la Planeación Estratégica como el proceso por el cual las y los miembros [...] de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein et al., 2000: 11).

Todas las organizaciones cuentan con diversas experiencias y capacidades, mismas que están relacionadas con el tiempo que tienen constituidas, el desarrollo de proyectos previos y las experiencias acumuladas de las personas que integran el equipo.

Para la implementación de los paquetes, se contemplan dos niveles de profesionalización en el área de Planeación Estratégica, explicados a continuación:

- o **Nivel básico:** para aquellas organizaciones que están en el proceso de constituir un documento de Planeación Estratégica desde el origen, como base para el desarrollo de las actividades específicas.
- o **Nivel intermedio/avanzado:** para aquellas organizaciones que ya tienen constituida una Planeación Estratégica y se pueden apoyar en el contenido de este Paquete de Solución para complementar, detallar y actualizar documentos existentes.

Por lo anterior, se propone que la persona facilitadora encargada de la implementación del Paquete de Solución de Planeación Estratégica haga un análisis previo del nivel en el cual se encuentra la organización, con el fin de adaptar los contenidos a sus necesidades específicas.

En el caso de las organizaciones que se encuentren en un nivel básico, se recomienda trabajar en el desarrollo de capacidades básicas antes de iniciar un proceso de Planeación Estratégica. Por ejemplo, destinar más tiempo a las sesiones de conceptos básicos, y enfocarse en la información base que proporciona este paquete. Una vez que se haya sentado una base, las reflexiones y ejercicios más avanzados tendrán más sentido y aportarán más a la planeación de la organización.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones que se encuentran en un nivel intermedio o avanzado, se recomienda no profundizar en temas que les son familiares y concentrarse específicamente en aquellos que les representan un mayor reto. Se espera que el facilitador adapte las actividades de las sesiones en concordancia con las necesidades y la disponibilidad de tiempo de cada organización.

Existen dos modalidades que pueden utilizarse para la implementación de los módulos: presencial o en línea. En caso de que la persona que facilita elija hacerlo en línea, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

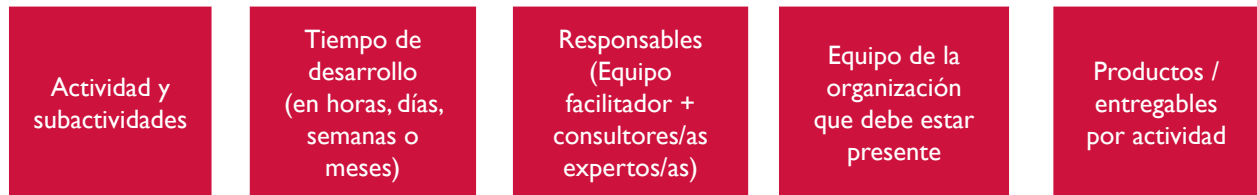
- 1) Utilizar una plataforma con buen funcionamiento que permita sumar a todas las personas necesarias.
- 2) Pedir a las personas que estén en un lugar con buena conectividad.
- 3) Enviar de manera previa algunas preguntas detonantes que les permitan avanzar en la reflexión y llegar con ideas, así como propuestas más aterrizadas.
- 4) Generar reflexiones en grupos pequeños (Zoom permite hacer *break-out rooms*) y luego regresar a la plenaria.
- 5) Preguntarse: ¿Cuáles son las dificultades que pueden tener las personas participantes para que la reunión sea exitosa? ¿Qué se puede hacer para que esas dificultades no afecten a la reunión?
- 6) Se sugiere a la persona que facilita estos espacios ir midiendo el ánimo del grupo, por momentos pedir que se paren de sus asientos, se estiren, se muevan, respiren, etcétera, ya sea que el taller se está llevando de forma presencial o en línea.
- 7) Asegurarse que por cada dos horas máximo de sesión tengan un espacio de descanso.
- 8) Solicitar que durante las sesiones haya alguien responsable de monitorear la participación de las y los integrantes de las OSC, para asegurar que se escuchen todas las voces.
- 9) Gestionar el tiempo de las intervenciones y solicitar que éstas sean precisas.

Se busca que las organizaciones desarrollen capacidades adecuadas a su nivel para, a partir de sus posibilidades, diseñar una serie de líneas de acción reflejadas en el Plan Operativo Anual (POA) y en el Plan Estratégico, que coadyuven a la Planeación Estratégica. Para la realización de los documentos finales, la persona facilitadora acompañará su implementación, ya sea de forma presencial o a distancia, y proveerá retroalimentación a la versión final realizada por la osc para obtener productos específicos que sirvan de apoyo para la ejecución de las estrategias. Las metodologías, por lo tanto, apuntan al desarrollo de aprendizaje, a la generación de una estructura organizacional adecuada para la toma de decisiones, y al diseño de estrategias.

Los productos de todos los paquetes de solución son responsabilidad de las organizaciones y es una forma de favorecer su empoderamiento. Por lo tanto, la responsabilidad de acompañar y facilitar es parte del trabajo de las personas expertas que acompañan a las osc, pero en última instancia son éstas las que definirán hasta dónde desean llegar en la implementación de los productos de los paquetes de solución.

Existen dos herramientas básicas para la implementación de un paquete de solución, que servirán para organizar y planear el trabajo de la persona consultora o la organización que lleve a cabo el proceso de Planeación Estratégica, éstos son: el plan de trabajo y las cartas descriptivas.

PLAN DE TRABAJO



Para comenzar, la persona que lidera el proceso de Planeación Estratégica deberá desarrollar un plan de trabajo para la implementación del Paquete de Solución. Existen múltiples maneras de generar un plan de trabajo adecuado para las actividades que se desea desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

Un formato muy común para presentar un plan de trabajo es una tabla Gantt:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

CARTAS DESCRIPTIVAS

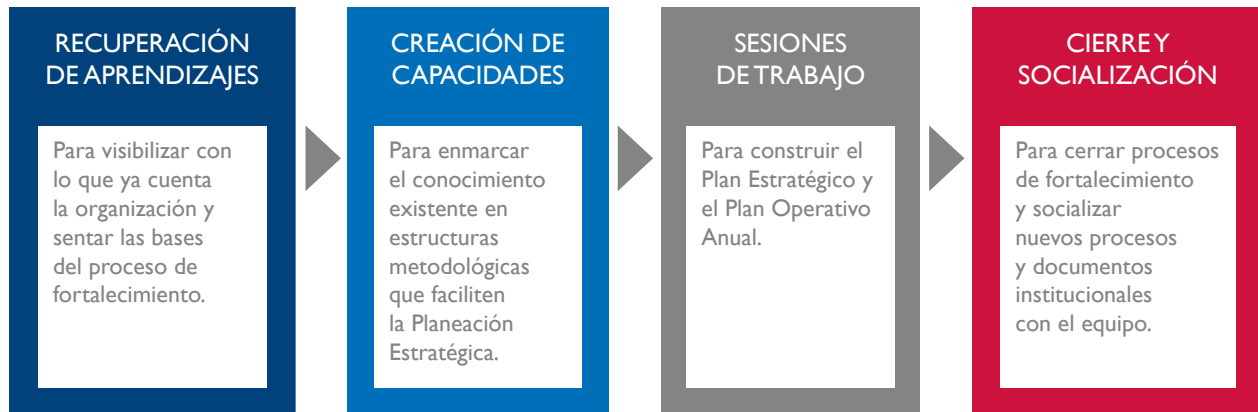
Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, la persona facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.

Una carta descriptiva pretende agrupar, en un sólo cuadro, las acciones que se llevarán a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. Es una guía secuenciada que sirve de apoyo para las personas que facilitarán la sesión y para las personas asistentes.

A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una carta descriptiva para asegurar su utilidad:

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar, en un solo cuadro, las acciones que se llevarán a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. Esta guía secuenciada sirve de apoyo a las personas que facilitarán la sesión y a las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una carta descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (por ej., registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, actividad I, receso, actividad II, cierre y evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (EJ. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (EJ. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurar que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

Específicamente, el Paquete de Solución se conforma de tres secciones principales:



CARTA DESCRIPTIVA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. GUÍA PARA LA PERSONA FACILITADORA

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>Todas las organizaciones cuentan con algunas experiencias y capacidades, ya sea de forma institucionalizada o como práctica que se realiza de forma cotidiana, aunque no esté formalizado el proceso. La parte introductoria del proceso de formación busca recuperar dichos aprendizajes. Los conceptos para trabajar a lo largo de las sesiones 1, 2 y 3 son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico • <i>Design Thinking</i> • Relaciones de influencia • Hipótesis • Propuesta de Valor • Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) • Teoría de Cambio • <i>Business Canvas Model</i> • Diagnóstico de operación actual • Identificación de brechas
30%	Creación de capacidades	<p>Objetivo general: Incrementar capacidades internas para la creación e implementación de una Planeación Estratégica como mecanismo para avanzar en las agendas de las osc. Los marcos de trabajo de las sesiones 4 y 5 se enlistan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de actores • Creación de matriz de caracterización • Presupuesto anual • Monitoreo y Evaluación
40%	Sesiones de trabajo	<p>Objetivo general: desarrollar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la organización.</p>
15%	Cierre	<p>Objetivo general: Validar y socializar los productos finales del Paquete de Solución de Planeación Estratégica.</p>

Los recursos y formatos incluidos en este paquete de fortalecimiento representan una guía conceptual para el desarrollo de un proceso de Planeación Estratégica que incluye recomendaciones de recursos y formatos aplicables. Sin embargo, no son limitantes, y se recomienda complementar, modificar o prescindir de cualquier elemento mencionado en la guía.

RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

Esta sección se compone de tres sesiones diseñadas para visibilizar aquellos conceptos, visiones, aliados y sistema previamente trabajados por la organización con el propósito de utilizarlos como base para la construcción de la Planeación Estratégica. A continuación, se presenta el temario por sesión y las horas totales sugeridas de trabajo. Las sesiones detalladas, al igual que una explicación de cada uno de los puntos, se pueden consultar en el **Anexo I** de este documento.

TEMARIO DE SESIONES DE RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES PARA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
SESIÓN	TEMARIO	TIEMPO APROXIMADO
Sesión 1: Introducción de conceptos de Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico • <i>Design Thinking</i> • Relaciones de influencia 	4 horas
Sesión 2: Teoría de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Hipótesis • Propuesta de Valor • Análisis FODA • Teoría de Cambio • <i>Business Canvas Model</i> 	8 horas
Sesión 3: Análisis de Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de operación actual • Identificación de brechas 	5 horas

El tiempo aproximado de las sesiones es una guía para la planeación. Es fundamental leer con detenimiento las cartas descriptivas de las sesiones y adecuarlas a las necesidades de la organización.

Se recomienda tomar fotos de las sesiones de trabajo y de los resultados. Se puede trabajar con herramientas digitales (Excel, Word) o físicas (rotafolios), siempre y cuando al finalizar se sistematice la información en documentos digitales institucionales.

CREACIÓN DE CAPACIDADES

Esta sección se compone por dos sesiones en las que se trabaja en la estructuración de las ideas desarrolladas en la sección de “Recuperación de aprendizajes” en marcos prácticos que permiten avanzar en la Planeación Estratégica de la organización. A continuación, se presenta el temario por sesión y las horas totales sugeridas de trabajo. Las sesiones se pueden encontrar en el **Anexo 2** de este documento.

TEMARIO DE SESIONES DE CREACIÓN DE CAPACIDADES PARA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SESIÓN	TEMARIO	TIEMPO APROXIMADO
Sesión 4: Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos estratégicos Dimensiones o líneas estratégicas Indicadores estratégicos o Key Performance Indicators (KPI) Actividades y proyectos estratégicos 	6-8 horas
Sesión 5: Construcción del Plan Operativo anual (POA)	<ul style="list-style-type: none"> POA y calendarización 	4 horas
Sesión 6: Presupuesto Anual y Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto anual Monitoreo y Evaluación 	8 horas
Sesión 7: Matriz de Actores y Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de actores Creación de matriz de caracterización 	4 horas

El tiempo aproximado de las sesiones es una guía para la planeación. Es fundamental leer con detenimiento las cartas descriptivas de las sesiones y adecuarlas a las necesidades de la organización.

Se deben tomar fotos de la sesión y los resultados de las sesiones de trabajo para el archivo. Se puede trabajar con herramientas digitales (Excel, Word) o físicas (rotafolios), siempre y cuando al final la información se sistematice en documentos digitales institucionales.

CIERRE DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es un proceso de suma importancia que permite a las organizaciones tener un camino definido para lograr sus metas y objetivos. También es una herramienta que permite visitar la visión, misión y el impacto que se busca tener.

La Planeación Estratégica busca llevar a la organización hacia los resultados deseados y contestar tres grandes preguntas: ¿Cuál es la situación actual? ¿A dónde se desea llegar? ¿Cómo se va a llegar ahí? El presente Paquete de Solución presenta las herramientas necesarias para acompañar a las OSC en su proceso de diseño y seguimiento de objetivos. La Planeación Estratégica es un proceso para la previsión del futuro, que analiza los factores internos y externos de la organización con el fin de establecer las estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos.

Se recomienda actualizar estos documentos una vez al año, como parte de la preparación del trabajo anual de la organización.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pleiffer (2000), *Planeación Estratégica Aplicada*, Chicago, McGraw-Hill Companies.

REPOSITORIO DIGITAL

Las herramientas digitales se incluirán en un repositorio en plataforma web divididos por tipo de documento. Cada repositorio versará sobre uno de los paquetes digitales. Todos deberán ser materiales de libre consulta o distribución y contar con permisos o licencias tipo *creative commons*.

MANUALES

CEPAL (2009), *Manual de Planeación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.

Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pleiffer (2000), *Planeación Estratégica Aplicada*, Chicago, McGraw-Hill Companies.

Imjuve (s.d.), *Manual de Planeación Estratégica*, https://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL_PLANEACION ESTRATEGICA.pdf.

USAID (2016), “Technical note the 5rs framework in the program cycle”, USAID *Learning Lab*, https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf.

USAID (2016), “The 5rs framework in the program cycle”, USAID *Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle>.

USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, USAID *Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

ARTÍCULOS

Banks, Nicola, David Hulme y Michael Edwards (2015), “NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?”, *World Development*, vol. 66, pp. 707–718.

Cotts Watkins, Susan, Ann Swidler y Thomas Hannan (2012), “Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations”, *Annual Review of Sociology*, vol. 38, pp. 285–315.

European Business Review (2014), “Leveraging Your Collective Genius. Interview With Linda Hill”, <http://www.europeanbusinessreview.com/leveraging-your-collective-genius/>.

Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) (2013), *Alianzas ONG-Empresa*, <https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Alianzas%20ONG-%20Empresa.pdf>.

Grassroots Grantmakers (2018), *Are You A Grassroots Group?*, <http://www.grassrootsgrantmakers.org/grassroots-grantmaking/what-is-a-grassroots-group/>.

Gundelach, Peter (1979), “Grass Roots Organizations”, *Acta Sociológica*, vol. 22, núm. 2, pp. 187-189.

Hale, Stephen (2011), “NGOs must form creative alliances to tackle global poverty and injustice”, *The Guardian*, 14 de marzo, <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2011/mar/14/stephen-hale-oxfam-collaboration>.

Hill, Linda; Greg Brandeau, Emily Truelove y Kent Lineback (2014), “Collective Genius”, *Harvard Business Review*, junio, <https://hbr.org/2014/06/collective-genius>.

Itson (2013), *El buzón de Pacioli. Planeación Estratégica*, año 13, núm. 81, <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>.

Jamali, Dima, Mary Yianni y Hanin Abdalalh (2011), “Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 375-391.

Misner, Ivan (2008), “What Is Business Networking, Anyway?”, *Entrepreneur*, 29 de agosto, <https://www.entrepreneur.com/article/196758>.

Oxfam (2016), *Putting Oxfam’s Partnership Principles Into Practice*, <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ml-partnership-policy-into-practice-020616-en.pdf>.

Oxfam (2018), *Working Together. Oxfam’s Partnership Principles*, <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-partnership-principles.pdf>.

Patel, Sujan (2015), “12 Ways to Think Outside the Marketing Box and Reach More Customers Online”, *Entrepreneur*, 7 de diciembre, <https://www.entrepreneur.com/article/253562>.

Ruiz, Carlos (2018), “La Planeación Estratégica, un esquema en cuatro etapas”, *El Financiero*, 1 de junio, <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas>.

Runde, Dan (2006), “How to make development partnerships work”, *OCDE Observer*, núm. 255, http://oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1859/How_to_make_development_partnerships_work.html.

Russo, Margherita y Maurizio Cesarani (2017), “Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle”, *International Journal of Business Administration*, vol. 8, núm. 3, pp. 1-9.

VIDEOS

UNAM/Coursera, “Planeación Estratégica”, <https://es.coursera.org/lecture/introduccionalaestrategia/planeacion-estrategica-2RUY8>.

Ashdown, Paddy, “The Global Power Shift”, http://www.ted.com/talks/paddy_ashdown_the_global_power_shift.

Hill, Linda, “How to manage for collective creativity”, https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?referrer=playlist-the_power_of_collaboration&utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare.

Menon, Tanya, “The secret to great opportunities? The person you haven’t met yet”, https://www.ted.com/talks/tanya_menon_the_secret_to_great_opportunities_the_person_you_haven_t_met_yet.

Ohanian, Alexis, “How to make a splash in social media”, https://www.ted.com/talks/alexis_ohanian_how_to_make_a_splash_in_social_media.

Parsi, Trita, “Iran and Israel peace is possible”, http://www.ted.com/talks/trita_parsi_iran_and_israel_peace_is_possible.

Rheingold, Howard, “The new power of collaboration”, http://www.ted.com/talks/howard_rheingold_on_collaboration.

Sackett, Mark E., “The art of active networking”, <https://www.youtube.com/watch?v=ljSPfGsaC3g>.

Von Ahn, Luis, “The massive scale of online collaboration”, http://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_massive_scale_online_collaboration.

AUTOEVALUACIÓN

“Autoevaluación introductoria a Planeación Estratégica”, <https://create.kahoot.it/details/planeacion-estrategica/8bee17ac-0cb4-4e11-bdd6-8942134e8b8a>.

LIBROS EN FORMATO DIGITAL

Green, Duncan (2016), *How Change Happens*, Oxford, Oxford University Press.

Iglesias, María e Ignasi Carreras (2013), *La colaboración efectiva en las ONG: Alianzas estratégicas y redes*, Barcelona, Instituto de Innovación Social de la Escuela Superior de Administración de Empresas, Universitat Ramon Llull.

PÁGINAS WEB DE CONSULTA

- GlobalCAD - Partnerships for Developments: <https://globalcad.org/en/expertise/partnering-for-development/>.
- United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/>.
- Business Fights Poverty: <https://businessfightspoverty.org/>.
- Red Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org.mx/site/>.
- Human rights: partnerships and instruments: <http://archive.ipu.org/hr-e/partners.htm>.

IX. ANEXO I: SESIONES DE RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

SESIÓN I		
INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 hora	Presentación e introducción a la Planeación Estratégica	<p>Objetivo: Conocer y afinar los conceptos básicos de Planeación Estratégica para el contexto de la organización y mapear su alcance geográfico, así como los actores del sistema.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de participantes: cada persona se presenta con su nombre, el rol que desempeña en la organización y qué entiende por una Planeación Estratégica. 2. Presentación de objetivos de la sesión I y discusión inicial sobre expectativas del taller. 3. Planteamiento en sesión plenaria sobre la perspectiva de Planeación Estratégica para avanzar la agenda del sector de las osc: <p>“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos antes de emprender la acción. Asimismo, definen la Planeación Estratégica como el proceso por el cual las y los miembros [...] de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Goodstein et al., (2000: 11).</p>
1 hora	Revisión de conceptos básicos de Planeación Estratégica, pensamiento sistémico y <i>design thinking</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se divide al grupo en grupos más pequeños y se entregan tarjetas con las definiciones establecidas de los conceptos básicos: <p>Diseño: El diseño como proceso creativo de configuración mental, para la búsqueda de una solución en cualquier campo.</p> <p>Resiliencia: Entre más capacidades y conexiones existan en el sistema, más resiliente se convierte y más tiempo durará.</p> <p>Iteración: Creación de un modelo, un proceso, un producto o un servicio que puede ser implementado con gente real para probar cómo funciona y refinarlo para que la idea funcione en el menor tiempo posible.</p> <p>Hipótesis: Explicación o conclusión potencial que debe de ser probada mediante la recopilación de evidencia y de investigación adicional; es una “estimación” basada en la observación. Una buena hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está escrita como una declaración definitiva (una Propuesta de Valor). • Se basa en la observación y el conocimiento. • Es comprobable. • Predice los resultados esperados claramente. <p>Propuesta de Valor: Una declaración que resuma la razón de por qué tu población objetivo, aliado o financiador quisiera tu producto o servicio.</p>

		<p>Misión social: Una buena definición de la misión ayudará a la organización a determinar a que se dedicará y a qué no. Una misión deberá describir al beneficiario, las actividades realizadas para atender el problema o necesidad social objetivo y los resultados que se espera lograr.</p> <p>Pensamiento sistémico: El pensamiento sistémico es una forma de llevar a cabo un análisis del contexto y sistema en el que encuentra una organización. Evalúa las distintas partes y actores que se interrelacionan entre sí y forman una situación específica. Mediante este tipo de pensamiento no lineal se pueden construir soluciones integrales. Se sugiere consultar los modelos de Capacidades 2.0 y Sistemas Locales de USAID para más información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, <i>USAID Learning Lab</i>, Washington D. C., https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf. • USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, <i>USAID Learning Lab</i>, Washington D. C., https://usaidearninglab.org/library/capacity-20. <p>Design thinking: Es una metodología que se basa en procesos iterativos y no lineales que se usa normalmente para la generación de proyectos creativos e innovadores. Tiene como objetivo entender a los beneficiarios, sus características y necesidades para estructurar una solución adecuada. Su proceso adaptativo busca conceptualizar, diseñar, probar, analizar y refinar un producto o servicio, con el fin de que se cumplan los objetivos con los que fueron creados.</p> <p>2. Se solicita a las personas participantes complementar las definiciones con las propias experiencias y entendimiento interno de las osc.</p> <p>3. En plenaria, se comparten los conceptos básicos que son más relevantes para cada grupo y los complementos a la definición de cada concepto. Esto construye una visión interna de la osc que se debe anotar en un rotafolio.</p> <p>Materiales: tarjetas con definiciones, rotafolios, plumones, <i>masking tape</i>.</p>
RECESO PARA CAFÉ		
2 horas	Pensamiento sistémico y zonas de relaciones de influencia	<p>1. En plenaria se presenta un rotafolio que se pone al centro.</p> <p>2. Se lleva a cabo una lluvia de ideas para identificar todos los actores de interés: gobierno, empresas, donadores, población objetivo, otras organizaciones, aliados, etcétera.</p> <p>3. Se conectan con líneas los actores, no sólo con la organización, sino también entre ellos.</p> <p>4. Caracterizar cada relación como positiva o negativa.</p> <p>5. Se determina el alcance geográfico de la organización (municipal, estatal, federal, regional, etc.).</p> <p>Para construir un mapa del sistema local más detallado, ver el Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas, Anexo 3: Carta de facilitación de Mapeo de Sistemas que contiene la metodología de las 5R.</p> <p>Materiales: rotafolios, plumones, <i>post-its</i>.</p>

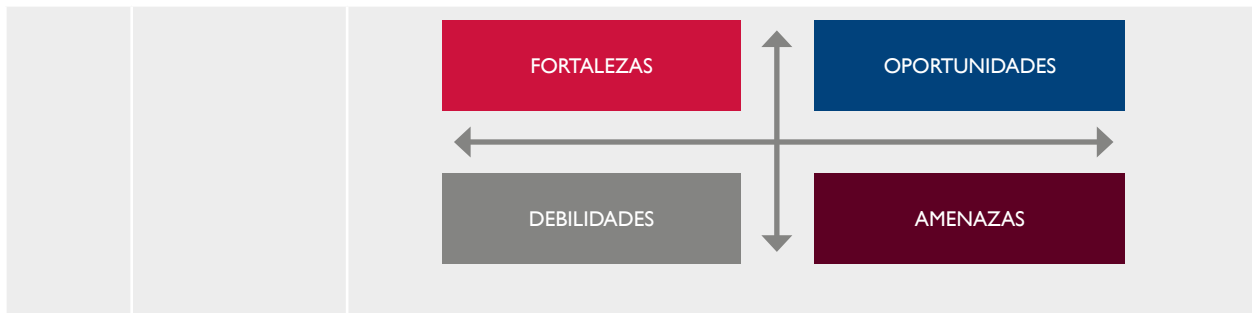
30 minutos	Cierre de la sesión	La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes de la actividad y discutirán sobre cómo se sienten a partir de este ejercicio. Producto esperado: <ul style="list-style-type: none"> Mapeo del Sistema Local y alcance de la organización.
	Práctica posterior	Posterior a la sesión, se recomienda: <ul style="list-style-type: none"> Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización. Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir. Archivar de forma adecuada para futura referencia.

SESIÓN 2

TEORÍA DE CAMBIO

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 hora	Identificar y entender lo que es la Teoría de Cambio	<p>Objetivo: Visibilizar las acciones e impactos en un marco estructurado para Planeación Estratégica.</p> <ol style="list-style-type: none"> En grupo, se presentan las personas participantes mencionando su nombre y puesto. En grupo, se presenta una definición y explicación sobre la Teoría de Cambio. <i>La Teoría de Cambio es un marco conceptual para representar de forma gráfica una lógica causal de un impacto esperado. Dicho marco permite hacer un rastreo y explicar cómo los insumos y actividades que realiza una organización se traducen o no en resultados positivos e impacto en la población objetivo. Ésta es una herramienta especialmente útil si la organización es incipiente y no tienen un proceso del impacto que desea tener.</i> Se pide a las personas participantes que complementen esta definición con su propia perspectiva, en sesión grupal. <p>Materiales: rotafolio con la definición, post-its, plumones.</p>
1 hora	Construir una hipótesis y Propuesta de Valor	<ol style="list-style-type: none"> Para empezar a construir la Teoría de Cambio y el <i>Business Canvas Model</i>, se empieza con la hipótesis y la Propuesta de Valor. Hipótesis: Con base en la definición de la sesión 1, se construye la hipótesis de la organización. De manera individual, se construye una hipótesis relacionada con las actividades externas de la organización. Se sugiere utilizar el siguiente formato: “si (actividad específica o intervención), entonces (qué obtengo)”. Ejemplo: “Si creamos una plataforma de licitaciones públicas transparentes, entonces reduciremos la corrupción en los procesos”. Se le permitirá a los participantes hacer tantas como se les ocurran y se escribirán en un rotafolio.

		<p>3. Una vez que se crearon las múltiples hipótesis, se utilizarán como referencias de propuestas de valor. Para hacerlo, de forma individual se sugiere completar la siguiente estructura:</p> <p style="padding-left: 40px;">Verbo + población objetivo + (declaración de la necesidad/oportunidad) + (producto o servicio) + impacto esperado</p>
		<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “100x ayuda a emprendedores sociales a desarrollar proyectos más atractivos, con mayor impacto y más convincentes al proveer un programa de 100 días para probar, validar y modelar conceptos de negocio para maximizar la probabilidad de que sean exitosos y tengan el mayor impacto posible.” • “MONITOR permite a las personas interesadas en combatir la corrupción, dar seguimiento y vigilancia del recurso público de las contrataciones que realizan los gobiernos locales, al ofrecer una plataforma web que mide, facilita el acceso y hace digerible la información de las contrataciones públicas.” • “Somos un grupo ciudadano que busca contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen en términos de transparencia, eficacia y legalidad mediante la contraloría ciudadana en Baja California.” <p>4. Se presenta en plenaria lo que pensaron individualmente y se agrupa para crear una sola hipótesis y Propuesta de Valor con varios elementos recuperados de la discusión en grupos.</p> <p>Materiales: <i>post-its</i>, rotafolios, plumones.</p>
RECESO PARA CAFÉ		
1 hora	FODA	<p>Se presenta la definición de FODA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis FODA: es una herramienta de uso extendido que permite identificar dos grandes dimensiones de la organización: interna, que depende directamente de las decisiones y estrategias de la OSC, y externa, de aquellos factores propios del entorno. De los primeros se analizarán las debilidades y fortalezas propias de la organización y de los segundos las oportunidades que se presentan desde el entorno, así como las amenazas a prevenir. • Las fortalezas y debilidades son los elementos internos que tiene la organización, así como los recursos humanos, materiales, ambientales o de capacidades con los que se cuenta (fortalezas) o que tienen que mejorar (debilidades). • Las oportunidades y amenazas son los elementos externos; es decir, circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo de una organización. Se deberán identificar las condiciones del entorno (colaboradores o competidores cercanos, clientes, demografía, condiciones políticas, condiciones ambientales, leyes, etc.) y cuáles pueden ser los grupos de interés, a favor o en contra (gobiernos, sindicatos, instituciones, comunidades, accionistas). • Para desarrollarlo, se completa la siguiente matriz en un rotafolio, considerando las descripciones aquí incluidas:



Utilizando la hipótesis, la Propuesta de Valor y el FODA, se comienza la construcción de la Teoría de Cambio. Se presentan los objetivos que se buscan con la Teoría de Cambio, que son:

1. Desarrollar un marco para comprender la causalidad de las acciones y el impacto de la organización en cuestión;
2. Llevar a cabo un análisis práctico de cómo se crean resultados positivos (o negativos);
3. Identificar la naturaleza y el valor de estos resultados mediante indicadores;
4. Identificar los objetivos de la organización y su concepción de un resultado positivo, y
5. Visualizar el impacto de una organización en el largo plazo.

Para realizar una buena Teoría de Cambio es importante generar una matriz que refleje de forma clara la causalidad de las actividades con los resultados esperados, así como mencionar de forma explícita los supuestos que se tienen y definir la población objetivo. A continuación se presentan los elementos a incluir en la matriz. Se prepara el “esqueleto” para llenar en plenaria con las personas participantes:

¿Qué recursos son necesarios?
Financieros, humanos, materiales, conocimiento

¿Qué se produce o entrega?
Productos o servicios derivados relevantes para cumplir los resultados esperados. Son los resultados de corto plazo de las actividades realizadas.

¿Qué cambios a largo plazo se buscan?
Cambios de largo plazo en las condiciones sociales, ambientales y económicas, en la sociedad. La relación causal entre la intervención y el cambio puede ser complejo de probar y resultado de múltiples factores, positivos y negativos.

INSUMOS → **ACTIVIDADES** → **PRODUCTOS** → **RESULTADOS** → **IMPACTO**

¿Qué se realiza?
Trabajo realizado, con los insumos existentes para llegar a los productos deseados.

¿Qué cambios requerimos que sucedan?
Los efectos esperados de mediano plazo que suceden a nuestra Población Objetivo. Son los más importantes en una Teoría de Cambio, ya que son comúnmente los que se pueden medir y asignar a una intervención concreta.

Supuestos
Los supuestos son las condiciones necesarias en el contexto social, histórico, político y económico que sustentan y dan lógica a la cadena causal y se consideran condiciones que deben suceder para que la teoría de cambio del programa se cumpla.

Materiales: rotafolio o Excel con matriz, plumones, *masking tape*.

RECESO PARA COMER

2 horas *Business Canvas Model*

Se presenta el Modelo Canvas en un rotafolio o diapositiva, y se llena en conjunto en sesión de plenaria. A continuación, se presentan preguntas detonadoras que ayudan a la reflexión para llenar la estructura:

1. ¿Qué problema tiene la población objetivo y cómo lo solucionará la organización?
2. ¿Cuál es la Propuesta de Valor diferencial?
3. ¿A quién están dirigidos los productos o servicios?
4. ¿Cómo se va a comunicar con los donantes, clientes o población objetivo?
5. ¿Qué recursos clave se necesitan para llevar a cabo las actividades?
6. ¿Cómo es la estructura de gastos e ingresos?

Misión Cuál es el propósito? Debe conectarse con tu misión personal.					Beneficiario Quiénes se verán beneficiados por el proyecto?
Problema Cuál es el problema crítico según la perspectiva de tus beneficiarios?	Recursos clave Cuál es son los recursos que necesitas para desarrollar tu solución?	Actividades clave Cuál es son las actividades clave que necesitas realizar para desarrollar tu solución?	Propuesta de valor Cuál valor agregado ofrecen según la perspectiva de tus clientes? Cuál valor agregado ofrecen según la perspectiva de tus beneficiarios?	Segmento de cliente Quiénes son tus clientes/organizaciones que pagarán por tu producto/servicio?	4
3	1	12	10	5	6
Solución Cómo resolverás este problema? Tres características de la solución.	Métricas clave Cómo medirás si estás siendo exitoso? Considera la parte socioambiental y financiera.	Socios y aliados Quiénes son tus socios/aliados clave? Qué actividades clave realizarán?	6	Canales Cómo llegarás a tus clientes y a tus beneficiarios?	8
2	14	11	7	Externalidades Quiénes más se beneficia de lo que haces y cómo? A quiénes estás evitando? Qué efectos no intencionados estás teniendo en tu target, stakeholders y otras personas/instituciones? Tratar de minimizar las externalidades negativas.	7
Estructura de costos Cuáles son los elementos clave de tus costos?		Sustentabilidad financiera Cuáles son las diferentes líneas comerciales para generar ingresos?			9
13		9			

30 minutos *Sesión de cierre y reflexión*

La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes de la actividad y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio.

Productos esperados:

- Hipótesis
- Propuesta de valor
- FODA
- Teoría de Cambio
- Canvas

Práctica posterior

Posterior a la sesión, se recomienda:

- Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización.
- Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir.
- Archivar de forma adecuada para futura referencia.

SESIÓN 3

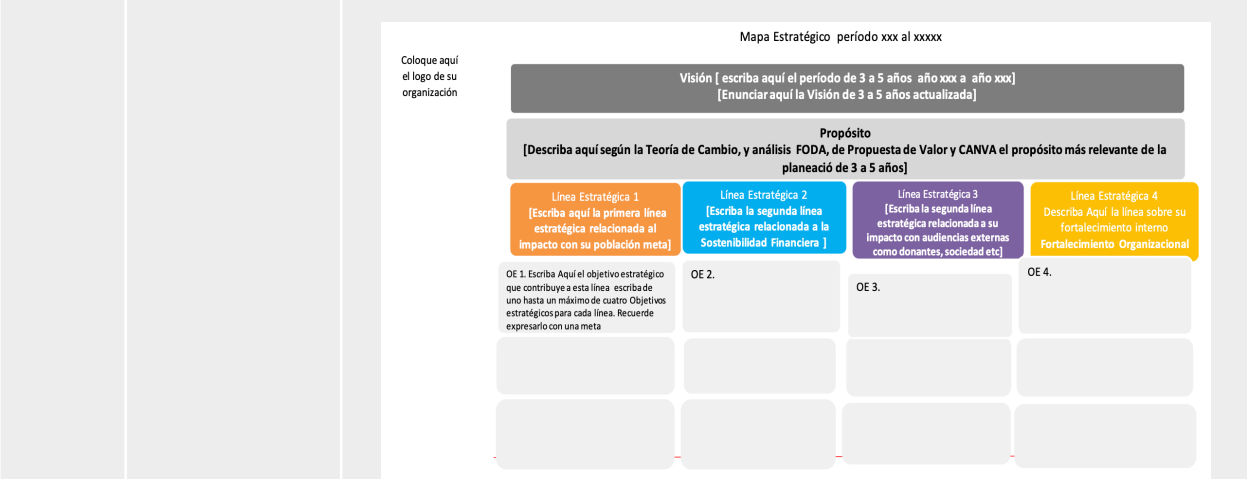
Objetivo de la sesión: Análisis de brechas

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN						
2 horas	Diagnóstico inicial operativo	<p>Objetivo: identificar y reducir las diferencias entre la operación actual de la organización y lo que se desea hacer. Se presenta el grupo y se describen las actividades del día.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las organizaciones que cuentan con un diagnóstico <i>Organizational Capacity Assessment (OCA)</i> o similar, se presentan las áreas de oportunidad reflejadas en los resultados del diagnóstico. • Para las organizaciones que no cuentan con un diagnóstico, se sugiere aplicar un autodiagnóstico en conjunto con las personas participantes de la siguiente forma: 						
		<p>1. Se enlistan las siguientes áreas de posible desarrollo o fortalecimiento de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gobernanza Institucional Alianzas Estratégicas Monitoreo y Evaluación Comunicación y Estrategia Digital Género e Inclusión Recursos Humanos Mobilización y Generación de Recursos <p>2. Se plantean las siguientes preguntas en plenaria para identificar las tres áreas prioritarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué área de las enlistadas está identificada por la organización como una prioridad, pero en el último año no se ha trabajado lo suficiente? ¿Qué área de las enlistadas no se ha trabajado de ninguna forma en la organización? ¿Qué área es la más fuerte de la organización? <p>3. Se escriben en el rotafolio las tres áreas prioritarias (que responden a las preguntas 2.1, 2.2 y 2.3), y de ser posible, se continúa la priorización con las demás áreas descritas en el punto 1.</p> <p>Al revisar cada concepto, se explica el significado y se da un ejemplo. Las personas participantes pueden aportar ideas para ejemplificar.</p> <p>Materiales: rotafolios, <i>post-its</i>, plumones.</p>						
RECESO PARA CAFÉ								
2 horas	Identificación de brechas	<p>1. Para cada una de las áreas prioritarias, se llena la siguiente matriz:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">ÁREA PRIPORITARIA (ej. MONITOREO Y EVALUACIÓN)</th> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Describir la visión ¿Qué es lo que se quiere lograr a largo plazo en esta área? ¿Qué es lo que les gustaría que fuera?</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cc0000; color: white; text-align: center;">¿Qué ya se esta haciendo para lograr la visión?</td> <td style="background-color: #cc0000; color: white; text-align: center;">¿Qué falta por hacer?</td> </tr> </table>	ÁREA PRIPORITARIA (ej. MONITOREO Y EVALUACIÓN)		Describir la visión ¿Qué es lo que se quiere lograr a largo plazo en esta área? ¿Qué es lo que les gustaría que fuera?		¿Qué ya se esta haciendo para lograr la visión?	¿Qué falta por hacer?
ÁREA PRIPORITARIA (ej. MONITOREO Y EVALUACIÓN)								
Describir la visión ¿Qué es lo que se quiere lograr a largo plazo en esta área? ¿Qué es lo que les gustaría que fuera?								
¿Qué ya se esta haciendo para lograr la visión?	¿Qué falta por hacer?							

		<p>2. Finalmente se hace una reflexión de cierre con el equipo sobre los elementos más destacados de la dinámica.</p> <p>Materiales: rotafolio, matriz, plumones, <i>post-its</i>.</p>
30 minutos	Sesión de cierre y reflexión	<p>La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes del análisis y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio.</p> <p>Producto esperado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de brechas identificadas.
	Práctica posterior	<p>Posterior a la sesión, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización. • Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir. • Archivar de forma adecuada para futura referencia.

X. ANEXO 2: SESIONES DE CREACIÓN DE CAPACIDADES

SESIÓN 4		
PLAN ESTRATÉGICO		
TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
30 minutos	Introducción al taller	<p>Objetivo: construir con los insumos anteriores el Plan Estratégico Organizacional.</p> <p>Presentación de participantes: Cada persona se presenta con su nombre y el rol que desempeña en la organización. A continuación, se presentan las definiciones y herramientas para construir el Plan Estratégico.</p> <p>El Plan Estratégico resume las líneas sobre las decisiones de desempeño del más alto nivel de la organización, mediante la clara definición de objetivos estratégicos que se conectan de manera sistémica, y se plasman de manera ejecutiva las metas con un alcance de tres a cinco años.</p> <p>Al facilitar, recuerde al grupo que la Planeación Estratégica es un plan, donde las aspiraciones de cambio organizacional se traducen de una manera concreta, y que no se refiere a planes operativos o procesos cotidianos que ya mantiene la osc, sino a cambios institucionales globales sobre el horizonte organizacional.</p> <p>Para ello, explique primero los conceptos y el uso de la primera herramienta que se llama Mapa Estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué es un Objetivo Estratégico y qué no es. • Qué son las Dimensiones o Líneas Estratégicas. • Qué son los Indicadores Estratégicos o KPI. • Qué son las Actividades o Proyectos Estratégicos Claves. • Qué es un Presupuesto Estratégico y qué no es. <p>Material: rotafolios o presentación.</p>
3 horas	Creación del Plan Estratégico	<p>Para construir el Plan de Estratégico se debe desarrollar cada una de las partes.</p> <p>a) Para comenzar, se enlistan en un rotafolio las necesidades operativas de la organización previamente detectadas en los análisis FODA, de Brechas, Canvas y la Teoría de Cambio, y con base en esto se construye el Mapa Estratégico, que es la matriz donde se describe de manera concreta y ejecutiva su Plan Estratégico, basado en cuatro dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo externo hacia la población meta que atiende. 2. Objetivo interno sobre la sostenibilidad financiera. 3. Objetivo externo sobre su posicionamiento en audiencias externas. 4. Objetivo interno de mejora institucional. <p>En algunas metodologías puede variar el nombre, pero en general son las cuatro dimensiones sobre las cuales se construye el Plan Estratégico.</p> <p>Siguiendo el ejemplo a continuación describa:</p>



Visión Estratégica de la organización: actualizada de acuerdo con la Teoría de Cambio y la Propuesta de Valor. Debe describir la imagen institucional que se espera alcanzar, usando “ser la organización...” o “ser reconocida en...”.

Propósito: El objetivo de más alto nivel que se espera alcanzar en ese periodo de planeación.

- Describir la transformación que se quiere alcanzar en un plazo determinado (se sugieren cinco años).
- Dejar de lado el “cómo” para centrarse en el “qué”.
- Mencionar la población objetivo.

ESTRATEGIAS O LÍNEAS ESTRATÉGICAS

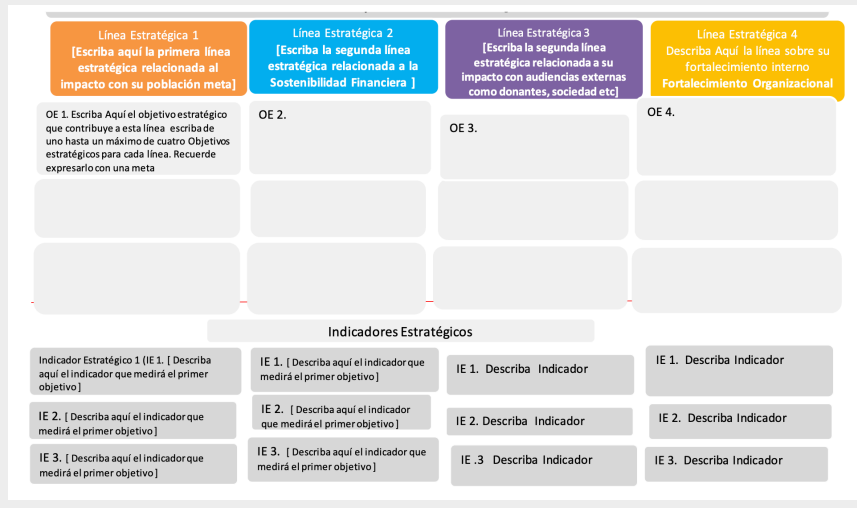
- Describir cómo lograr el objetivo, en grandes líneas de acción o dimensiones internas y externas.
- Describir la orientación general de las acciones, más no el detalle.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O META

- Describir resultados esperados que puedan ser medibles cualitativa y cuantitativamente para cada dimensión o línea estratégica.
- Materiales: rotafolios, *post-its*, plumones, *masking tape*, formatos de apoyo, presentación de apoyo que acompaña la carta descriptiva.

RECESO PARA CAFÉ 15 MIN

<p>3 horas</p>	<p>Indicadores Estratégicos</p>	<p>En esta segunda sesión se construirán los KPI, conocidos también como Indicadores Estratégicos.</p> <p>Por cada Objetivo Estratégico construya uno o máximo dos indicadores que midan el cambio esperado y los coloca a continuación de cada objetivo. Recuerde que este conjunto de indicadores serán los que permitirán a toda la organización, consejos directivos y evaluaciones externas medir el éxito de su Planeación Estratégica. En este ejercicio, seguramente tendrá que visitar los objetivos para que sean afinados y puedan ser alcanzables, medibles y con una redacción simple, recordando que los objetivos son la traducción concreta de las aspiraciones organizacionales.</p> <p>Figura: Mapa Estratégico, Anexo 3.</p>
----------------	---------------------------------	---



Y traslade los indicadores a su matriz donde se detalla su operación y seguimiento. Recuerde que el Mapa Estratégico debe ser monitoreado, por ello cuenta con los KPI para este seguimiento a nivel global, siguiendo la matriz descrita a continuación:

Figura: Dashboard de Indicadores Estratégicos (KPI), Anexo 3.

Dashboard de Indicadores Estratégicos (KPI)															
Indicador	Indicador			Unidad de Medida	Fuente de Información	Encargado	Línea base disponible (DNO)	Frecuencia de Medición	Desarrollado por	Línea de Base					Presupuesto estimado*
	Id.	Nº.	Nombre Indicador							Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Línea Estratégica 1	OE 1	1													
	OE 2	2													
	OE 3	3													
Línea Estratégica 2															
Línea Estratégica 3															

Para cada línea estratégica, detalle los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño (KPI) (no más de dos).

Práctica posterior

Posterior a la sesión, se recomienda:

- Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización.
- Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir.
- Archivar de forma adecuada para futura referencia (versión digital para seguimiento).
- Pasar los resultados del Plan Estratégico a un documento institucional (con logo, estructura, etc.). Debe incluir una proyección de presupuesto; esto no necesariamente se refiere al presupuesto actual, sino que también se incluye un presupuesto para apoyar todas las nuevas iniciativas y una estimación de cómo se obtendrá vía nuevas recaudaciones. Este documento se presenta de manera oficial a la Dirección y al Consejo / Patronato para su aprobación. Incluya por secciones todos los resultados de los ejercicios elaborados en las sesiones previas y en ésta.

Posteriormente, socializar con todas las personas colaboradoras de la organización.

- Es relevante nombrar un responsable o unidad responsable ya sea de Desarrollo Institucional, Estrategia o Monitoreo y Evaluación para documentar, recolectar la información con todas las áreas y dar seguimiento. Cada área debe definir responsables para coordinar el trabajo de cada línea estratégica.

SESIÓN 5

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
30 minutos	Introducción al taller	<p>Objetivo: construir el POA de la organización.</p> <p>Presentación de participantes: Cada persona se presenta con su nombre y el rol que desempeña en la organización. A continuación, se presentan las definiciones de Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.</p> <p>El Plan Operativo Anual se refiere a la planeación de las actividades cotidianas por parte de las personas colaboradoras y está directamente alineado con la Planeación Estratégica, pues es donde se describen los cómo para que se logre una contribución sustantiva a la Planeación Estratégica.</p> <p>Material: rotafolios o presentación.</p> <p>A continuación, se presenta un formato ejemplo que podría servir para la realización de este documento. Los elementos que integran el POA son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Objetivo estratégico Objetivo específico Actividades / Acciones clave Actividades operativas Indicadores de gestión Línea base Medio de verificación Área o persona responsable Presupuesto planeado vs ejecutado Alianzas Estratégicas
3 horas	Plan Operativo Anual	<p>Para construir el POA se toma como referencia el Plan Estratégico y se determinan las actividades a realizar en un año de manera más detallada.</p> <p>Para lograrlo, se retoma del Plan Estratégico el objetivo, las estrategias, las acciones y las metas calendarizadas en los próximos cuatro trimestres (un año).</p> <p>En plenaria, el grupo trabaja para desarrollar el POA en una tabla Gantt:</p>

		<p style="text-align: center;">Línea Estratégica [Descrita en el Mapa Estratégico]</p> <p>Objetivo Estratégico [con la meta cuantitativa identificada en su Mapa Estratégico]</p> <p>Indicador Estratégico [Identificado en su Mapa Estratégico]</p> <p>Actividad I: Línea base de la actividad (identificada en el Plan de Acción)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">SUBACTIVIDADES</th> <th style="width: 10%;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</th> <th style="width: 10%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 10%;">ALIANZAS</th> <th style="width: 10%;">LÍNEA BASE</th> <th style="width: 10%;">META ANUAL</th> <th style="width: 10%;">Medio de verificación de avance</th> <th style="width: 10%;">PRESUPUESTO</th> <th style="width: 10%;">MES I</th> <th style="width: 10%;">MES 2...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Subactividad 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Meta</td> <td style="text-align: center;">Meta</td> </tr> <tr> <td>Subactividad 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subactividad N</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que este ejercicio se construya en un Excel y cada pestaña puede corresponder a cada estrategia. La calendarización puede ser por días, semanas, meses, bimestre, trimestre, con alcance a un año. <p>Materiales: matriz impresa en rotafolio o en Excel.</p>	SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE	ALIANZAS	LÍNEA BASE	META ANUAL	Medio de verificación de avance	PRESUPUESTO	MES I	MES 2...	Subactividad 1								Meta	Meta	Subactividad 2										Subactividad N									
SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE	ALIANZAS	LÍNEA BASE	META ANUAL	Medio de verificación de avance	PRESUPUESTO	MES I	MES 2...																																	
Subactividad 1								Meta	Meta																																	
Subactividad 2																																										
Subactividad N																																										
30 minutos	Cierre	<p>Se agradece a las personas participantes por la sesión del día y se hacen acuerdos de seguimiento en caso de quedar partes pendientes. En caso de haber terminado, se acuerda la fecha para la presentación de los documentos en versión final.</p>																																								
30 minutos	Sesión de cierre y reflexión	<p>La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes de la actividad y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio.</p> <p>Productos esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hipótesis Propuesta de valor FODA Teoría de Cambio Canvas 																																								
Práctica posterior		<p>Posterior a la sesión, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización. Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir. Archivar de forma adecuada para futura referencia. Pasar los resultados del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual a un documento institucional (con logo, estructura, etc.) que se presenta de manera oficial a la Dirección y al Consejo / Patronato para su aprobación. Posteriormente, socializar el POA con todas las personas colaboradoras de la organización. Se sugiere archivar (y/o publicar) el POA de acuerdo con las políticas de la organización. 																																								

SESIÓN 6

PRESUPUESTO ANUAL Y MONITOREO Y EVALUACIÓN

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
30 minutos	Presentación e introducción a la sesión	<p>Objetivo: generar un presupuesto anual y las bases de una de estrategia de Monitoreo y Evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presentan las personas participantes con su nombre y puesto en la organización. • Se presenta el objetivo de la sesión.
2 horas	Presupuesto	<p>La herramienta de presupuesto para planeación financiera brinda un contexto numérico a la Planeación Estratégica. La herramienta básica que se propone es un presupuesto de al menos un año, para monitorear y evaluar la situación a corto plazo de la organización. Un presupuesto detallado y preciso no se debe cambiar, sino sólo comparar lo realmente ejecutado con lo presupuestado.</p> <p>El alcance de este ejercicio es la estructuración básica de un presupuesto anual. Para detallar más sobre este tema, se sugiere consultar el Paquete de Solución de Movilización y Generación de Recursos. Para llenar la matriz, se deben considerar las siguientes descripciones:</p> <p>Ingresos: dinero que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios, o por donativos. Se ingresa la cantidad esperada por mes.</p> <p>Costos: desembolso de la organización directamente relacionada a la oferta de bienes o servicios (compras de materias primas, transporte de productos, etc.). Se ingresa la cantidad esperada de costos por mes y puede estar desagregada por proyecto o servicio.</p> <p>Gastos: desembolsos o pagos de una organización para producir el producto o servicio, pero que no están directamente vinculados con el proceso de fabricación/creación del producto o servicio (sueldos de personal administrativo). En el cuadro se enlistan los gastos típicos de una organización y puede detallarse de acuerdo con sus necesidades.</p> <p>Efectivo inicial: es el capital con el que se inicia este análisis, el dinero que se tiene disponible en cuentas al principio de cada mes.</p> <p>Flujo del periodo: es el resultado de los ingresos menos los costos y gastos por mes.</p> <p>Efectivo final: es la resta del efectivo inicial menos el flujo del periodo para determinar el efectivo disponible para el siguiente mes. El efectivo final de un mes se convierte en el efectivo inicial del siguiente.</p>

PRESUPUESTO ANUAL 2020												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos (+)												
Costos (-)												
Gastos (-)												
Nómina												
Administración												
Cursos / Capacitaciones												
Diseño												
Gastos Legales												
Gastos oficina												
EFFECTIVO INICIAL												
FLUJO DEL PERIODO												
EFFECTIVO FINAL												

Materiales: rotafolios, plumones, *post-its*, *masking tape*.

RECESO PARA CAFÉ 10 MIN

1 hora	Monitoreo y Evaluación	<p>Para esta parte de la sesión, se trabaja principalmente sobre las secciones de Actividades, Productos y Resultados de la Teoría de Cambio de la Sesión 2. Este trabajo se realiza, con el alcance posible, desde la Teoría de Cambio trabajada en este Paquete de Solución; para profundizar en el tema se sugiere consultar el Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación.</p> <p>Definir el propósito y alcance del proceso de Monitoreo y Evaluación. Se enlistan en un rotafolio las actividades mapeadas en la Teoría de Cambio de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la importancia del Monitoreo y Evaluación para la organización. 2. Revisar las actividades, productos y resultados esperados de la organización plasmados en la Teoría del Cambio. 3. Definir los criterios de almacenamiento de información (Excel, Drive, Dropbox, acceso, etc.). 4. ¿Con qué elementos se cuenta para iniciar un reporte de Monitoreo y Evaluación? 5. ¿Quiénes son las personas indicadas para llevar a cabo este proyecto? <p>Materiales: rotafolios y plumones.</p>
3 horas	Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores en lluvia de ideas en plenaria: <ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en las actividades de la Teoría de Cambio: discutir qué datos duros se pueden generar sobre cada actividad para poder mostrar el avance (o falla) en dicha actividad. Por ejemplo, cuáles son los momentos clave de avance de la actividad en el corto, mediano y largo plazo (a un año máximo). 2. Con base en los productos de la Teoría de Cambio: discutir qué datos duros se pueden generar sobre cada actividad para poder mostrar el avance (o falla) en los productos. Por ejemplo, participación ciudadana mensual (para medir incremento o disminución), número de inscripciones a programas o número de interacciones en redes sociales. Éstos pueden ser mensuales o bimestrales.

3. Con base en los resultados de la Teoría de Cambio: discutir qué datos duros se pueden generar sobre cada actividad para poder mostrar el avance (o falla) en los resultados. Por ejemplo, número total de personas asistentes a talleres o eventos (anual), total de publicaciones en redes (anual), etcétera.

- Se discuten en plenaria los indicadores propuestos y se validan los más relevantes para la organización, los cuales ya identificó previamente en el Mapa Estratégico, en el *dashboard* y en el POA.
- En plenaria, se construye un borrador del reporte periódico y el reporte anual que contenga las descripciones necesarias (actividades, productos, resultados), los indicadores y las observaciones de puntos relevantes y áreas de oportunidad del periodo.
- Se desarrolla una Hoja para operar los indicadores, utilizando la siguiente plantilla (Anexo 3).

HOJA PARA OPERACIONALIZAR INDICADORES							
Objetivo	Indicador	Variable	Identificador	Definición	Construcción (Fórmula)	Valor de respuesta (Escala)	Observaciones
		(Describe si es %, Tasa, Proporción, #, etc.)	Use un nombre o ID para su indicador	Describe que mide el indicador (S.# personas, ROI, etc.)	Describe cómo se calculará	Describe las escalas que medirá (bajo, medio alto, 0 a 100%, etc.)	Mencionar Instrumento de Medición y frecuencia
Objetivo Estratégico 1							
Objetivo Estratégico 2							

10 minutos

Cierre de la dinámica

Las personas que facilitaron el taller se despiden del grupo. Se agradece la participación a las personas asistentes.

Productos esperados:

- Presupuesto anual
- Reportes periódicos de indicadores
- Reporte anual de indicadores


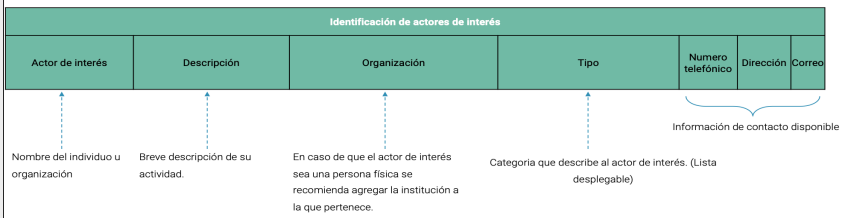
Práctica posterior

Posterior a la sesión, se recomienda:

- Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización.
- Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir.
- Archivar de forma adecuada para futura referencia.

SESIÓN 7

MATRIZ DE ACTORES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
30 minutos	Introducción al taller y matriz de caracterización	<p>Objetivo: Desarrollar una matriz de los actores que tienen influencia en los Sistemas Locales en los que la organización participa, para después identificar las Alianzas Estratégicas que abonan a la agenda social de la osc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de participantes: Cada persona se presenta con su nombre y el rol que desempeña en la organización. 2. Presentación de objetivos del taller y discusión inicial sobre expectativas. El objetivo es crear una Matriz de Actores y Alianzas Estratégicas. 3. Se retoma el mapa de relaciones de influencia de la Sesión I como base de trabajo para esta sesión. Se presenta a las personas participantes. 4. Se toman los actores del mapa de relaciones de influencia y se enlistan en un rotafolio o Excel. 5. Una vez enlistados, se presenta el marco conceptual con el que se van a caracterizar las y los actores: <p>La figura a continuación presenta las secciones de la matriz, cada una se puede desarrollar en Excel o en un programa similar. A continuación, se desarrollarán a detalle cada una de las secciones de la matriz.</p>  <p>Material: presentación con la matriz, rotafolios, plumones, <i>post-its</i>, <i>masking tape</i>.</p>
2 horas	Identificación de actores de interés	<p>La identificación de las y los actores de interés o posibles aliados se puede caracterizar en la sección “Identificación de actores de interés”. Esta primera sección requiere que la organización enliste toda la información de contacto de los actores de interés del proyecto. Pueden identificar a estos actores respondiendo a las siguientes secciones:</p>  <p>La segunda sección de la matriz debe establecer la importancia de las y los actores de interés analizados, en función de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interés: nivel (bajo, mediano y alto) y descripción del interés de la organización de relacionarse con la o el actor enlistado, con base con la afinidad de la visión de la organización, así como de las y los actores.

2. Influencia: determinar el nivel de influencia de la o el actor para conseguir los objetivos de la visión de la organización (bajo, mediano, alto).
3. Posición: determinar si es un aliado positivo o detractor.
4. Riesgos: identificar los riesgos de la relación en cuanto a dependencia, poder, volatilidad y competencia.
5. Nivel de riesgo: determinar el nivel de riesgo correspondiente.

Análisis de actores				
Interés	Influencia	Posición	Riesgos	Nivel de riesgo

Materiales: Excel o rotafolio, *post-its*, plumones, *masking tape*.

RECESO PARA CAFÉ

En la tercera sección se deben identificar los acercamientos y la comunicación con cada actor. Se sugiere que toda comunicación realizada con actores de interés o posibles aliados sea documentada en minutas y que sean compartidas por integrantes estratégicos de la organización. Para determinar los acercamientos y la comunicación, se llena el siguiente cuadro.

Acercamientos: todas las interacciones que se tienen con el actor en cuestión. Se busca enlistar los acercamientos ya pasados con fecha y tema general, así como los que se planean programar en el futuro cercano.

Comunicación: para cada reunión enlistada, se presentan los puntos relevantes de acuerdos o de la comunicación. Asimismo, se plantea la frecuencia con la que se busca tener contacto con la o el actor.

1 hora

Acercamientos, comunicación y matriz

Acercamientos		Comunicación	
Reuniones o acercamientos anteriores	Reuniones por programar	Puntos importantes de las reuniones	Frecuencia de la comunicación
Se sugiere que esta columna incluya la fecha de la última reunión.	Fecha de la próxima reunión.	Puntos importantes de la reunión incluidos en minuta.	Con base en el interés del actor sobre el Proyecto.

Por último, con base en la tabla que se acaba de llenar, se caracterizan los actores con la siguiente matriz:

INFLUENCIA	Alto	Observar	Mantener satisfechos	Manejar de forma estrecha
	Mediano	Relación cercana		
	Bajo	Comunicación general	Mantener informados	
		Bajo	Mediano	Alto
		INTERÉS		

		<p>Para hacer el mapeo, se siguen los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con base en el cuadro de la segunda sección de esta sesión, se mapean los actores de acuerdo con su nivel de influencia e interés. • El cuadrante en el que se encuentran marca una sugerencia del tipo de relación que se debe construir con dicho aliado, lo que puede tener un impacto en el tipo y frecuencia de la comunicación, así como en otros aspectos de la relación. <p>Materiales: matriz impresa en rotafolio, <i>post-its</i>, plumones.</p>
45 min	Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta la matriz con los elementos identificados durante la sesión. • Se pregunta si consideran que falta algún elemento a simple vista. • Se agradece a las y los participantes y se mencionan los siguientes pasos. <p>Producto esperado: -Matriz de Actores y Alianzas Estratégicas.</p>
	Práctica posterior	<p>Posterior a la sesión, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los productos esperados de acuerdo con el manual de imagen de la organización. • Socializar los resultados del producto con las personas de interés dentro de la organización. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de una reunión de presentación de resultados o un resumen ejecutivo de la reunión, que incluya vínculos a los documentos que es relevante compartir. • Archivar de forma adecuada para futura referencia.

XI. ANEXO 3: PLANTILLAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico período xxx al xxxxx

Coloque aquí el logo de su organización

Visión [escriba aquí el período de 3 a 5 años año xxx a año xxx] [Enunciar aquí la Visión de 3 a 5 años actualizada]			
Propósito [Describa aquí según la Teoría de Cambio, y análisis FODA, de Propuesta de Valor y CANVAS, el propósito más relevante de la planeación de 3 a 5 años]			
Línea Estratégica 1 [Escriba aquí la primera línea estratégica relacionada al impacto con su población meta]	Línea Estratégica 2 [Escriba la segunda línea estratégica relacionada a la Sostenibilidad Financiera]	Línea Estratégica 3 [Escriba la segunda línea estratégica relacionada a su impacto con audiencias externas como donantes, sociedad etc]	Línea Estratégica 4 Describa Aquí la línea sobre su fortalecimiento interno Fortalecimiento Organizacional
OE 1. Escriba Aquí el objetivo estratégico que contribuye a esta línea escriba de uno hasta un máximo de cuatro Objetivos estratégicos para cada línea. Recuerde expresarlo con una meta	OE 1.	OE 3	OE 1.
OE 2.	OE 2	OE 2.	OE 2
OE 3	OE 1.	OE 3	OE 3
Indicadores Estratégicos			
Indicador Estratégico 1 (IE 1. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE 1. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE 1. Describa Indicador	IE 1. Describa Indicador
IE 2. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE 2. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE 2. Describa Indicador	IE 2. Describa Indicador
IE 3. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE 3. [Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]	IE .3 Describa Indicador	IE 3. Describa Indicador

DASHBOARD DE INDICADORES ESTRATÉGICOS (KPI)

Dashboard de Indicadores Estratégicos (KPI)																		
	Indicador			Descripción	Unidad de Medida	Fuente de Información	Encargado	Línea base disponible (S/N/O)	Frecuencia de Medición	Desagregado por	Línea de base Año	Metas Anuales					Actividades	Presupuesto estimado
	Idi	No.	Nombre Indicador									Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Línea Estratégica 1	OE 1 IE 1.0	1																
	OE 2 IE 2.0	2																
	OE 3	3																
Línea Estratégica 2																		
Línea Estratégica 3																		

HOJA PARA OPERACIONALIZAR INDICADORES

HOJA PARA OPERACIONALIZAR INDICADORES

Objetivo	Indicador	Variable	Identificador	Definición	Construcción (Fórmula)	Valor de respuesta (Escala)	Observaciones
Objetivo Estratégico 1		[Describe si es %, Tasa, Proporción, #, etc.]	Use un nombre o ID para su indicador	Describe que mide el indicador (S, # personas, ROI, etc.	Describe cómo se calculará	Describe las escalas que medirá (bajo, medio alto, 0 a 100%, etc.)	Mencionar Instrumento de Medición y frecuencia
Objetivo Estratégico 2							

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSA	Civil Society Activity / Programa para la Sociedad Civil
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HICD	Human and Institutional Capacity Development / Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
Imjuve	Instituto Mexicano de la Juventud
Itson	Instituto Tecnológico de Sonora
KPI	Key Performance Indicators/Indicadores Clave de Rendimiento
OCA	Organizational Capacity Assessment / Evaluación de la Capacidad Organizacional
OSC	organización de la sociedad civil
POA	Plan Operativo Annual
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional