

## PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Johana Monserrate Arteaga Rizzo  
Doctorando de la Universidad Nacional Experimental del Táchira  
[jmar135@hotmail.com](mailto:jmar135@hotmail.com)  
Guayaquil-Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0006-9278-9572>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

### Resumen

En cada uno de los ámbitos de la cotidianidad humana, la planificación de acciones para el logro de objetivos o metas que son trazadas con la finalidad de alcanzar bienes, es algo inherente a la vida del ser humano. Es por eso, que dentro del mundo organizacional los planes son fundamentales para que ese logro, ya sea económico o de asistencia a los vulnerables, se realice de forma concertada y focalizada. De lo mencionado, se hace necesario presentar el siguiente artículo destinado a describir los postulados epistémicos sobre la planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro, las cuales se encuentran ubicadas dentro del tercer sector de la economía destinado a las acciones sociales. En referencia al camino metodológico seguido, es la revisión bibliográfica bajo el estudio documental, donde se exponen autores con sus constructos teóricos y el investigador realiza el análisis de acuerdo a la información abordada, encontrando motivación en el desarrollo de una serie de fundamentos y principios de la gestión organizacional para una eficiente planificación, dirección y evaluación de cada una de las acciones llevadas a cabo dentro de las organizaciones sin fines de lucro, así como la importancia de la misión y la visión institucional para comprender que, la finalidad perseguida por estas organizaciones es humanitaria, legando un espacio seguro para las personas vulnerables. Llegando a la conclusión de que, las organizaciones sin fines de lucro tienen, gracias a su misión de protección a los necesitados, el deber de evaluar cada uno de los procesos en orden a la misión institucional y en el impacto que estas tienen en la sociedad, lo cual les garantiza que los objetivos se alcancen de forma efectiva.

53

**Palabras clave:** Estratégica; Evaluación, Organizaciones sin fines de lucro; Planeación.

### STRATEGIC PLANNING AND EVALUATION WITHIN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

#### Abstract

In all areas of human daily life, planning actions to achieve goals or objectives aimed at obtaining benefits is inherent to human existence. Therefore, in the organizational world, planning is fundamental for achieving these goals, whether economic or aimed at assisting vulnerable populations, in a coordinated and targeted manner. Based on this, it becomes necessary to present the following article, which aims to describe the epistemic postulates

related to strategic planning and evaluation within non-profit organizations, which are part of the third sector of the economy dedicated to social action. The methodological approach employed involves a bibliographic review under documentary research, presenting authors with their theoretical constructs and allowing the researcher to analyze the information addressed. The motivation lies in developing a series of organizational management foundations and principles for efficient planning, leadership, and evaluation of each action carried out within non-profit organizations, as well as highlighting the importance of institutional mission and vision to understand that the main goal pursued by these organizations is humanitarian, providing a safe space for vulnerable individuals. The conclusion drawn is that non-profit organizations, due to their mission of protecting those in need, have the duty to evaluate each process according to their institutional mission and its impact on society, ensuring that objectives are effectively met.

**Key words:** Evaluation; Planning; Strategy; Non-profit organizations

## **PLANIFICACION STRATÉGIQUE ET ÉVALUATION AU SEIN DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF**

### **Résumé**

Dans tous les aspects de la vie quotidienne, la planification des actions visant à atteindre des objectifs ou à obtenir des bénéfices est inhérente à l'existence humaine. Par conséquent, dans le monde organisationnel, les plans sont fondamentaux pour atteindre ces objectifs, qu'ils soient économiques ou liés à l'aide aux populations vulnérables, de manière coordonnée et ciblée. Cet article vise à décrire les principes épistémiques de la planification stratégique et de l'évaluation au sein des organisations à but non lucratif, qui font partie du tiers secteur de l'économie et sont dédiées à l'action sociale. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une revue de la littérature fondée sur une recherche documentaire, où les auteurs et leurs constructions théoriques sont présentés, et le chercheur analyse les informations recueillies. Cette analyse est motivée par le développement d'une série de principes fondamentaux de gestion organisationnelle pour la planification, la direction et l'évaluation efficaces de chaque action menée au sein des organisations à but non lucratif. L'importance de la mission et de la vision institutionnelles est également soulignée, car il est crucial de comprendre que la finalité de ces organisations est humanitaire, offrant un espace sûr aux personnes vulnérables. En conclusion, les organisations à but non lucratif, de par leur mission de protection des personnes vulnérables, ont le devoir d'évaluer chacun de leurs processus au regard de leur mission institutionnelle et de son impact sur la société, afin de garantir l'atteinte effective de leurs objectifs.

54

**Mots-clés :** Stratégie ; Évaluation ; Organisations à but non lucratif ; Planification

### **Introducción**

La sociedad globalizada se caracteriza por ser dinámica y estar al servicio de la innovación, lo cual favorece a la formulación del conocimiento; pero afecta de forma directa el desarrollo tanto organizacional como social. De esto, se hace necesario que las

organizaciones establezcan elementos que permitan explicar cónsonamente las actividades propuestas por éstas. En este sentido, la planeación estratégica tiene un papel fundamental porque permite estructurar de manera dinámica y provisoria los elementos necesarios para que la organización establezca sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por medio de estrategias elegidas según sea el caso, las cuales tienen un respaldo si es necesario para modificar alguna acción durante el proceso. Asimismo, por medio de su fase de evaluación final del proceso puede obtener la información necesaria para mejorar y establecer estrategias con mayor coherencia en el futuro.

En todo ámbito de la formación organizacional, lo expuesto anteriormente, es indispensable e ineludible, siendo importante entender que, dentro de las organizaciones sin fines de lucro, su definición se encuentra suscrita en la misión institucional: que es la finalidad perseguida por la organización. Por eso, de manera general la misión y la visión de estas organizaciones son entendidas como el apoyo a los más necesitados, donde es fundamental el establecimiento de principios en pro de la eficacia para la integración social, la cual debe cumplir con una serie de requisitos legales que permitan una efectiva labor humanitaria, estas acciones legales vienen a proteger al vulnerable y dar mayor sentido a la labor realizada. Aunado a esto, los procesos administrativos deben estar documentados y ser guiados por la lógica de los procesos de planeación de las organizaciones.

55

Partiendo de esto, se tiene como objetivo general de revisión, describir los postulados epistémicos sobre la planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro, siendo entendido como un proceso de documentación donde partiendo de postulados de autores reconocidos se brinda una serie de descriptores, los cuales se presentan como luz en el desarrollo de la visión de estas organizaciones.

Por último, se justifica en referentes epistemológicos sobre la planificación y evaluación estratégica dentro de organizaciones no lucrativas y con vocación de ayuda social; permitiendo en el ámbito práctico el aporte de esquematizar una serie de elementos que al integrarse permiten comprender la misión, objetivos y principios que se han de seguir para lograr la estandarización de los procesos propios de estas organizaciones, esto, por medio de constructos generadores de integración de los procesos junto a la misión particular de las organizaciones del sector de interés social, en pro de asistencia de calidad.

## **Planeación Estratégica**

Las organizaciones modernas se basan en dos pilares fundamentales, el primero consiste en la toma de decisiones en pro del crecimiento y el logro de los objetivos, y el segundo, en la búsqueda de estrategias que sean acordes a sus principios y valores, originando esto, que la organización establezca una planeación basada en estrategias dirigidas a unos fines específicos.

En este orden, la planeación estratégica se encarga de la administración de una organización o institución, al ser la estrategia principal que la mueve y la orienta, porque consiste en la organización de los objetivos y actividades en el tiempo según los plazos pre-establecidos. Motivado desde el buscar el posicionamiento con el cual alcanzar las funciones propuestas en la misión, la cual es alcanzada en un futuro ideal como es descrito en la visión de la empresa.

Es decir, la planeación estratégica dirige, formula y orienta su gestión al largo plazo, con objetivos de acuerdo con la realidad contextual junto a la búsqueda de la eficiencia y calidad.

Partiendo de esta realidad, la planificación estratégica en palabras de Burgwall y Cuéllar (1999) consiste en una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y futuro que deben reconocer en el futuro las organizaciones” (p. 17), en suma, no se enfoca en situaciones que escapan de su control, sino que por medio de realizar un diagnóstico y reflexionar sobre la realidad observada así como constatada, se emprenden una serie de acciones estructurales las cuales buscarán que la organización asuma decisiones en pro de su crecimiento. 56

En este sentido, se logran orientar las acciones no solo para combatir los cambios externos, sino busca que la calidad promocióne transformaciones. Por tanto, entendida así la planificación estratégica es una herramienta que orienta a la organización al alcance de los objetivos planteados por medio de una serie de tareas que paulatinamente permite el logro institucional.

En palabras de Chiavenato (2017), la planeación estratégica es entendida como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en que se encuentra. (p. 27) Es decir, se sustenta enmarcado desde su formulación en la misión de la organización, debido a que dependiendo

de esta se consolidará en el sector de la economía que lo conforma, a saber, el presente estudio se centra en el denominado tercer sector dedicado a la economía social o sector social, por eso, al comprender esta misión el contexto permitirá la formulación de estrategias acordes a la realidad expuesta.

Por tal motivo, la importancia de la planeación estratégica radica, según el mencionado autor, en que define “la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño”. (p. 27) Por este motivo, la planeación estratégica favorece el logro de los objetivos desde procesos coherentes con el contexto y las realidades abordadas, las cuales encuentran en sus objetivos y actividades los logros organizacionales a los cuales aspirar.

Aunado a esto, la planeación estratégica permite establecer objetivos con consecuencia a largo plazo, debido a que es de mayor amplitud y abarca en su totalidad a la organización. Entre las características fundamentales, resalta el alcance que para Chiavenato (2017) “comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional”, (p. 28) se preocupa por el nivel macro de la organización, va orientado cada uno de esos pasos al logro del funcionamiento integral, por ende, se centra en que se comprenda la organización como un todo integrado, evitando las sectorizaciones donde el contenido es sintético y compresivo, siendo fruto del análisis y descripción de los procesos, actividades, recursos y objetivos establecidos en orden a la misión organizacional. 57

A este respecto, la planeación estratégica centra su importancia en la acción organizacional desde dos vertientes fundamentales: En primer lugar, se considera la adaptabilidad a las necesidades, así como a los cambios que reinan y gobiernan la sociedad del Siglo XXI, pues según Chávez (2018) esta realidad “obliga a dirigir esfuerzos hacia el desarrollo del trabajo interno que aplique un proceso administrativo con magnitudes trascendentales” (p. 9), siendo esto algo que se puede alcanzar por medio de la planificación. En otras palabras, los cambios no pueden ser controlados por la organización al ser externos a ella, aunque marcan y definen las acciones a ser realizadas. Por tal motivo, la planificación estratégica es de suma importancia porque dirige todos los esfuerzos internos al logro de los objetivos establecidos por medio de un proceso coherente, eficiente y efectivo.

De acuerdo con lo anterior, la importancia se basa en la capacidad de contribuir en la competitividad organizacional, porque supera la mera definición de objetivos y logra involucrar a juicio de Chávez (2018) los esfuerzos encaminados al “análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos”. (p. 10) Es por lo mencionado, que la planeación se sustenta en dos pilares como lo son el diagnóstico y el análisis del entorno, revistiéndolos de importancia que, con la colaboración direccionada de los objetivos planteados desde la realidad, logran los propósitos tanto para el cambio organizacional como para la competitividad.

Como segundo, es que al ser aplicada debe fundamentarse en el conocimiento y cómo gestionarlo, porque en palabras del precitado autor, “una organización debe contemplar el desarrollo del conocimiento mediante diversas guías de acción que encaminan hacia el desempeño organizacional competitivo” (p. 10), lo cual favorece estar en orden a la sociedad del conocimiento, permitiendo que el desarrollo de la organización sea cónsono con la realidad mencionada en el contexto actual, porque las acciones que se establecen en todo momento deben favorecer la competitividad, y esto solo se logra cuando se comparte dentro de la sociedad del conocimiento. 58

En este orden, otro componente importante es el personal y su compromiso en el momento de aplicar el proceso de planificación estratégica, porque en palabras de Chávez (2018) “es importante generar una cultura de aprendizaje, que promueva la facilidad de aprender y compartir conocimientos, además de trabajar en conjunto para saber interpretar los cambios del entorno y ejecutar las decisiones convenientes” (p. 11), entendiéndose que la motivación del personal es de una importancia incalculable, ya que favorecer y promover el aprendizaje ayuda a que el trabajo sea en equipo, y la toma de decisiones favorables ocurran en pro del desarrollo óptimo de la organización.

Además de lo expuesto, para este desarrollo se lleve a cabo hace falta la consolidación de un proceso sistemático, el cual permita un desarrollo integral y consecuente de la planificación estratégica, por eso se establecen una serie de fases con las cuales lograr un desarrollo estratégico con sentido y orden. La primera fase es la “formulación de la estrategia”, esta fase se centra en la consolidación de los objetivos y la elección de estrategias que

promuevan la ventaja competitiva a largo plazo, lo cual destaca según García, Durán, Cardeño, Prieto, García, y Paz (2017) “que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseño de políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que ejerciten las estrategias formuladas”. (p. s/n) Por tal motivo, las estrategias deben pensarse conforme a los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta la organización, para que el diseño de las políticas permita el desarrollo armónico de la organización, porque la formulación debe satisfacer las necesidades organizacionales y del mercado.

Ante esto, se debe seguir un orden lógico para que los objetivos establecidos y las propuestas planteadas puedan ser desarrolladas de manera armónica, esto se logra por medio de tres fases que se encuentran definidas de acuerdo con las necesidades de cada uno de los momentos de la planeación organizacional, ya que pueden ser constatables dentro de la realidad.

Como complemento, en esa primera fase se observan las fortalezas y las oportunidades, así como las debilidades y amenazas, esto junto, a la propuesta de los objetivos creando las actividades a ejecutar y las estrategias alternativas a seguir, siendo fundamental el rol que juega la toma de decisión, ya que de ella tendrá sentido o no lo asumido en la planeación, lo cual dará la posibilidad de ser competitivo en el mercado. (García, Durán, Cerdeña, et al., 2017)

En correspondencia con esto, la segunda fase consiste en la “ejecución de la estrategia”, la cual es denominada la etapa de acción, porque se lleva a cabo lo diseñado y establecido en el plan formulado, en esta es fundamental las capacidades del gerente, ya que según García, Durán, Cerdeño, et al. (2017) “la implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados” (p. s/n), es decir, el rol que desempeñe la gerencia favorecerá o no el logro de los objetivos y la ejecución adecuada de las actividades propuestas.

Por tanto, se sustenta en la puesta en marcha y aplicación del plan estratégico diseñado, desarrollando las habilidades interpersonales, las cuales son indispensables para el éxito organizacional. En esta fase, es importante el compromiso del personal con sus funciones, porque en palabras de los mencionados autores “las actividades de ejecución de estrategias

afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización” (p. s/n), siendo el reto fundamental motivar a los gerentes y empleados que trabajen en conjunto al logro de los objetivos.

En este orden, la tercera fase la compone la “evaluación de la estrategia”, etapa final del proceso que de manera general se encarga de evaluar las estrategias y valorar su adecuación dentro de la ejecución, esta fase necesita de tres actividades fundamentales, a saber: 1. La revisión de los factores internos y externos que sirven de basamento y soporte de las estrategias planteadas; 2. consiste en realizar la medición de rendimiento; y 3. luego de analizar lo anterior, establecer la toma de medidas correctivas en pro de la mejora de la planeación estratégica. (García, et al., 2017). Permitiendo esto, que desde la toma de las medidas correctivas la planificación estratégica del siguiente lapso evite las deficiencias evidenciadas y se logre mejorar la ejecución de estrategias y alcanzar los objetivos.

De lo analizado, se resume que la planificación estratégica es indispensable en las organizaciones modernas, porque esta direcciona de manera fluida los procesos para que las tareas formuladas sean alcanzadas, y la estrategia acorde a la realidad del contexto, lo cual generará ventaja competitiva con relación a otras organizaciones. 60

En fin, la importancia que desempeña la planificación estratégica acerca de la organización, así como de la gerencia y del personal, favorece la perfección en cuanto a la ejecución óptima de estrategias orientadas al logro a largo plazo de los objetivos organizacionales.

### **Evaluación Estratégica**

En los procesos estratégicos dentro de las organizaciones, es fundamental la evaluación porque es el medio que se tiene para obtener información, porque comprueba el momento preciso donde alguna estrategia no es óptima, pero solo con la evaluación estratégica se podrá o no demostrar su idoneidad, permitiendo tener la información necesaria para modificarlas o excluirla en el futuro.

Asimismo, por medio de ella, se logra desarrollar el control dentro de cada uno de los departamentos que la conforman, permitiendo entender cómo va funcionando los procesos, así como cuáles son los que necesitan mejoras, cambiar el enfoque o repensarlos. En este sentido, la evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de

expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación, esto motivado desde la evaluación de la estrategia de cada una de las actividades que se han de realizar de forma continua, evitando que se acumule al final del lapso de tiempo propuesto para su desarrollo, o luego de que ocurran situaciones problemáticas.

En correspondencia con lo expuesto, al momento de establecer referencias cognitivas sobre la evaluación dentro de las organizaciones, es fundamental entenderla de manera integral, es decir, dejando de lado las particularidades y centrarse en los principios generales y admitidos por los teóricos a grandes rasgos. Es por este motivo, es fundamental la definición planteada por Cano (2001), quien señala que:

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos establecidos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de información que permita la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, etcétera. Para la obtención de esa información la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios. (p.102)

61

Entendiendo de lo plasmado por el autor, que la evaluación se enfoca en un estudio integral de la organización, haciendo un análisis de los objetivos propuestos y de los resultados obtenidos, rescatándose información importante tanto en el ámbito cualitativo en los que se exponen las categorías destinadas a la comprensión del alcance intangible, como de la cuantitativa donde se evidencian los indicadores que pueden ser medidos y contrastados en la realidad. Pudiendo desde ambos aspectos, obtener la información y los hallazgos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

A este respecto, evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente, es de vital importancia, porque permite el establecimiento de puntos de referencia del progreso que se lleva, y que este se controle de manera más eficaz, donde los recursos son invertidos de manera óptima y los plazos sean acordes a las necesidades de cada una de las actividades.

En relación a lo mencionado, dentro de la evaluación estratégica es fundamental dos pasos que permiten el funcionamiento consecuente y cónsono de los procesos a realizar, de esto que en el control y el seguimiento recae el análisis de las actividades propuestas para el

logro de los objetivos, donde estas versan en corroborar cómo se hizo, y para eso evalúa, con la finalidad de plantear comparaciones, buscar fallas, así como puntos fuertes, y promueve la retroalimentación en pro de comprender la gestión organizacional por proceso. Es la fase donde cada una de las acciones realizadas son medidas, constatadas y comparadas con los objetivos propuestos por la organización.

A este respecto, Robbins y Coulter (2014) plantean que “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (p. 266) Siendo el control eficaz, el que garantiza que las actividades se desarrollen en orden a los objetivos.

De acuerdo con lo expuesto, Schmidt, Tennina y Obiol (2018) establecen que esta función “corroborar si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes”. (p. 73) Describiendo, la correlación existente entre las actividades planificadas-ejecutadas y los objetivos establecidos, teniendo como indicador valido que la planificación ha sido efectiva si las metas fijadas son alcanzadas, pero también se observa si en algún momento lo planeado no es suficiente, o se desvirtúa en relación con el objetivo perseguido, lo cual deviene en la reconducción de la situación, permitiendo lograr que las acciones vayan en pro del objetivo fijado. 62

Partiendo de lo mencionado, la evaluación dentro de la organización está ligada de manera directa con el desempeño y funciones ejecutadas por cada uno de sus integrantes, destacando que los procesos se planifican en función a los objetivos empresariales, así como a las metas establecidas para cada proyecto ejecutado. Es por ello, que la evaluación estratégica se fundamenta en la retroalimentación oportuna de la información, lo cual garantiza a los altos niveles de la organización contar con datos e información acordes a la situación, siendo por ello necesario establecer planes estratégicos en cada una de las acciones realizadas por la organización, la misma puede ser ejecutada a corto o largo plazo.

A través del diseño de la estructura de la organización, se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia; una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos; es eficiente si opera con el mínimo de costos y evitando consecuencias imprevistas para la organización; y es efectiva si logra coherencia entre sus componentes y no cambia un

elemento sin evaluar las consecuencias en los otros, estando estos logros como la meta a alcanzar por toda organización que sea coherente con su misión.

### **Organizaciones del tercer sector de la economía**

Este sector es denominado el de la Economía Social, es decir, donde se incluyen todas las que no buscan lucrarse en su accionar en pro del desarrollo de la sociedad. En este sentido, Plataforma ONG (2019) define el Tercer Sector como:

El ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar. (p. 12)

En lo expuesto por los autores, se expone los elementos que conforman estas organizaciones donde se destaca la acción voluntaria como un pilar fundamental, así como que surgen por medio de iniciativas ciudadanas, donde se refleja la preocupación por el otro, siendo fundamental la alteridad. Al ser una iniciativa ciudadana, se centra en el interés general de las personas en su entorno social y cultural, en brindar apoyo a los más desfavorecidos, procurando garantizar un nivel de bienestar donde todos satisfagan sus necesidades básicas, y cuentan con lo necesario para una vida digna.

### **Enfoque de Organizaciones no Lucrativas.**

Se consideran herederas de las tradiciones filantrópicas y caritativas, se encuentra conformada en la figura de fundaciones, estas organizaciones proponen y prestan ayuda, así como desarrollan acciones designadas al bien común. Se caracteriza por: a) Deben ser institucionalizadas, ya que según De la Cruz (2020) “disponiendo de un grado de estructura organización interna, tener marcados unos objetivos y actividades” (p. 9). b) Deben ser privadas, como indica Plataforma ONG (2019) “separadas formalmente del gobierno, sin formar parte del sector público y sin encontrarse controlado por este” (p. 11).

Además, c) capaces de controlar sus propias actividades, al ser autónomos, como comenta el precitado autor “cuentan con propios instrumentos para garantizar su autogobierno y un grado significativo de autonomía” (p. 11). d) No debe existir una distribución de beneficios

económicos devenidos de esta acción humanitaria. e) Según De la Cruz (2020) “debe existir un grado de participación voluntaria en la organización”, (p. 9) incorporados en la gestión y actividades desarrolladas, lo que quiere decir, que la participación o no de sus miembros en las acciones es a libre voluntad.

### **Planeación y Evaluación Estratégica en las Organizaciones sin Fines de Lucro**

El proceso de planeación estratégica se centra en la posibilidad de orientar todos los esfuerzos al logro de los objetivos formulados, de los cuales se desprenden una serie de actividades que son delimitadas por tareas, que al ser específicas permiten tomar las decisiones desde la interacción de los posibles condicionantes como son: el contexto, la finalidad institucional, las capacidades, la visión, misión y valores tanto propios como los externos.

Siguiendo lo mencionado, Canyelles (2007) expone que “planificar esta estrategia y hacer que las decisiones y las prácticas operativas se deduzcan es la forma de conseguir una organización realmente orientada a la misión, evitando el riesgo de limitarse a gestionar una función”. (p. 37) En este sentido, la planificación para que sea operativa debe ir orientada a la misión, en la cual se presenta de forma suscita los valores y objetivos fundamentales para la formulación de los planes institucionales, permitiendo esto el fin último perseguido por la organización. 64

De aquí, que la planeación en las organizaciones sin fines de lucro ha de sustentarse en la formulación de estrategias que en palabras de Sarta (2019) consiste en el desarrollo de la “visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir”. (p. 25) Es fundamental, por tal motivo, que, en las organizaciones sin fines de lucro, quede su filosofía institucional descrita de forma clara y concisa, debido a que la finalidad que persigue, por lo general, es brindar protección, aliviar alguna vulnerabilidad y generar fortalezas en las comunidades, de esto, es fundamental que la misión y la visión sean los pilares de la planeación, para así lograr sentido de identidad ante los beneficios.

Aunado a esto, siguiendo al mencionado autor, se centra en la implementación de la planeación estratégica la cual “implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una

estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos”. (p. 25) Es decir, que la misión de la organización sin fines de lucro debe ser integrada en cada uno de los procesos, formulaciones y objetivos establecidos, debido a que la cultura organizacional versará sobre el impacto que ejerza sobre la opinión de la comunidad, el desarrollo de la marca propuesta y en lo eficaz que sea al momento de dar respuesta desde su visión a la realidad abordada y asumida como propia para su intervención.

Por ende, la implementación será acorde o no dependiendo de si se logra que la misión se despliegue con apoyo a la realidad asumida.

En cuanto a la evaluación estratégica, en toda organización es un proceso fundamental porque permite ver y entender qué se puede mejorar, reorientar o sustituir de ser necesario, para que los objetivos formulados desde visión institucional se logren en el momento preciso y utilizando los recursos de forma eficiente.

Partiendo de lo anterior, dentro de las organizaciones sin fines de lucro, la evaluación es una herramienta de aprendizaje y mejora al momento de rendir cuentas, desarrollar los procesos e integrar oportunidades a los contextos sociales donde se apoya, desde su finalidad de interés social y consolidación de necesidades básicas de las personas vulnerables. 65

Ahora bien, para entender el proceso evaluativo de las organizaciones es necesario describir un área donde se lleva a cabo esto, de manera particular la evaluación va de la mano de los aspectos que se desean analizar ya sea de costo-beneficio, los clientes y su fidelidad o del desempeño laboral, entre otros. En relación con esto, la evaluación va centrada dentro de la organización, porque según Guartán, Torres y Ollague (2019) “la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales” (p. 16).

En otras palabras, toma en cuenta aspectos de lo que se busca (eficiencia, eficacia y calidad) con lo que se ha demostrado dentro de la organización como es el caso de las actitudes, habilidades y capacidades laborales de cada uno de los empleados y cómo los ejecutan en conjunto, teniendo así de entrada una evaluación de los objetivos organizacionales y el desarrollo óptimo o no del personal, partiendo de las capacidades que han demostrado hasta el momento.

De acuerdo con lo expuesto, es útil porque aprenden y mejoran en su desempeño, tal como lo propone Rey (2010) “es la única manera de gestionar sus relaciones con la sociedad en su conjunto, una sociedad que presenta demandas cada vez más complejas y expectativas sobre su labor cada vez más exigentes”. (p. 4) Es decir, aunque estas organizaciones no se encuentran establecidas para generar riquezas o vender un producto o bienes de consumo, al trabajar y orientarse en la asistencia y apoyo a personas en estado de vulnerabilidad hace preciso que se rinda cuenta de cada actividad. Esto aunque es ajeno a factores externos, se ve marcada por la demanda cada vez más apremiante de la sociedad, producto de los cambios y las situaciones desafiantes que se presentan, debido a que la falta de políticas públicas en pro de satisfacer a los más necesitados, éstos han abocado a estas organizaciones responsabilidades de atención primaria, satisfacción de necesidades básicas y apoyo económico y cultural, implicando que la evaluación de cada una de las actividades sean una obligación ineludible, ya que de no ser así se da el rechazo social, poniendo en entredicho su misión y hasta su seguridad.

## **Conclusiones**

66

Desde el desarrollo de los constructos teóricos, se concluye que la planeación estratégica se reviste de importancia en una sociedad que se encuentra marcada por los cambios abruptos y disruptivos, debido a que facilita hasta cierto modo la posibilidad de adaptación al cambio, favorece la toma de decisiones y genera conocimiento que al ser gestionado de forma coherente logra ser competitivo dentro del mercado.

Además, se concluye. que las fases expuestas dan cuerpo y sentido a la planeación estratégica, ya que el orden lógico que lo consolida permite que el rol de la organización vaya de la mano con la finalidad que esta busca dentro del sector de la economía que se suscriba, en el caso presente dentro del sector sin fines de lucro, las cuales buscan integrar todos los principios de la planeación dentro de los entornos de necesidad humana.

Así mismo, se llega a concluir que la importancia que desempeña la planificación estratégica acerca de la organización, así como de la gerencia y del personal, favorece la perfección en cuanto a la ejecución óptima de estrategias orientadas al logro a largo plazo de los objetivos organizacionales.

Por último, se concluye que la misión de las organizaciones sin fines de lucro, destinada a la integración de los sectores sociales dentro de los sistemas de asistencia ya sea humanitaria, cultural, socio-económica y de desarrollo de capacidades, es de vital importancia, de ahí que es necesario la integración de la planeación estratégica y de la evaluación para documentar los procesos por medio de indicadores y categorías con los cuales conformar una visión integrada del sentido organizacional, permeada por la filosofía institucional, los objetivos, la misión, visión y valores propios de la este sector.

### Referencias

- Burgwall, G. y Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Ecuador.
- Cano, M. (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Canyelles, J. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educación Social*, 37, 41-59.  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ra.co.cat/index.php/educaciosocial/article/download/165578/371929&ved=2ahUKEwjahNTY-  
ciJAxWsQzABHcblOgcQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw3kTyCMm7yWIWhwoLZ3nvKF](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ra.co.cat/index.php/educaciosocial/article/download/165578/371929&ved=2ahUKEwjahNTY-<br/>ciJAxWsQzABHcblOgcQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw3kTyCMm7yWIWhwoLZ3nvKF)
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*. 18(104), 5-12.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. 3ª ed. México: McGraw Hill.
- De La Cruz, S. (2020). *Entidades Sin Fines de Lucro: Aspectos Contables*. Universidad de Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/57758/TFG-O-2170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38.
- Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista de la Universidad Técnica de Machala*.  
[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/139](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/139)
- Paolini, M. y Odriozola, J. (2021). *Diferentes Tipos de Organizaciones: ¿Por qué no Todas son Iguales?*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Plataforma ONG. (2019). *Tercer Sector de Acción Social en España 2019: Nuevos Horizontes para un Nuevo Contexto Sociopolítico*. Informe. España: Plataforma ONG.  
[https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057\\_informe-deelaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf](https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-deelaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf)
- Rey, M. (2010). *Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto*. Madrid: Fundación compromiso y transparencia 2010.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª ed. México: Pearson Educación.
- Sarta, L. (2019). *Propuesta de planeación y dirección estratégica en la ONG Corporación Civitas*. Tesis no publicada. Universidad Autónoma de Occidente. Cali.  
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/ccbb2a58-c1ba-4463-b599-1b61c90caf7e/content>
- Schmidt, M., Tennina, M. y Obiol, L. (2018). La Función de Control en las Organizaciones. *Revista CEA*. 2(2), 71-93. Consultado en: <https://revistas.uns.edu.ar>ce>article>