



FICONG

POLITICAS Y PROYECTOS
DESTINADOS A LA REDUCCION
DE LA POBREZA URBANA EN
AMERICA LATINA: PROGRAMA
DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y CAPACITACION
DE ORGANIZACIONES
GUBERNAMENTALES

Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales

CUADERNOS DE TRABAJO
2

Alfredo Paredes Santos
Luis Pérez Coscio

Noviembre
1994

¿QUE ES FICONG?

El Programa de fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones No Gubernamentales (FICONG), que se desarrolla en América Latina y el Caribe desde 1991, tiene como objetivo contribuir al desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los asentamientos populares urbanos en América Latina y el Caribe, a través de mejorar la capacidad de acción de las instituciones regionales y nacionales involucradas en la elaboración, implementación y evaluación de políticas y programas de alivio a la pobreza urbana, entre ellas, y principalmente, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Además, el Programa busca fomentar el diálogo entre aquellas instituciones- en particular entre las ONGs y las organizaciones del Estado- y su consecución en medidas efectivas de colaboración entre las mismas.

Para lograr estos objetivos, el FICONG organiza seminarios y cursos-talleres internacionales de capacitación, brinda apoyo a actividades nacionales similares, fomenta procesos de desarrollo institucional de ONGs y publica diversos materiales bibliográfico sobre las temáticas abordadas por el Programa (manuales de capacitación, cuadernos de trabajo, libros y la revista cuatrimestral Pobreza Urbana y Desarrollo).

Los temas prioritarios desarrollados en las diversas actividades del Programa FICONG son básicamente dos: a) la elaboración, implementación y evaluación de programas y proyectos de desarrollo y atención de la pobreza y b) el desarrollo institucional de las ONGs dedicadas a realizar el tipo de programas y proyectos mencionados anteriormente.

El Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo- América Latina, IIE-DAL, de Argentina, tiene a su cargo la dirección y coordinación general del Programa en toda la región. A la vez, el Programa funciona administrativamente dividido en tres subregiones: Andina, Centroamérica y Caribe y Cono Sur. El Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, DESCO, de Perú, es responsable de la coordinación de la subregión Andina; la Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI, de Costa Rica, de la coordinación de la subregión Cono Sur. El Programa apoya prioritariamente a un grupo alrededor de 20 ONGs de toda América Latina (una por país, en un grupo denominado Segundo Anillo FICONG), aunque incorpora y trabaja en sus actividades con cerca de 300 ONGs de la región. Asimismo, el Programa FICONG cuenta, actualmente, con el apoyo financiero del Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial, del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda, del Gobierno del Japón, de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, ASDI, y con el asesoramiento técnico de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL.

El presente estudio fue realizado por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo – América Latina (IIED-AL) de Argentina, en el marco del Programa FICONG. Para tal fin, contó con la colaboración del Dr. Alfredo Paredes Santos, especialista en desarrollo organizacional y recursos humanos.

Por otra parte, también se desea agradecer muy especialmente la colaboración de las siguientes instituciones para la elaboración de los estudios de caso: El Centro Experimental de la Vivienda Económica – CEVE de Argentina, la Fundación Promotora de Vivienda – FUPROVI de Costa Rica, la Fundación CRATE de Chile, la Asociación ALTERVIDA de Paraguay y el Centro Cooperativista Uruguayo – CCU de Uruguay.

Los autores del estudio son:

Alfredo Paredes Santos. Ecuador. Doctor en Ciencias de la Administración. Ha trabajado, desde 1972, en tareas de gerencia administrativa y de recursos humanos en diversas empresas (ej. Corporación Financiera Nacional de Ecuador, etc.). Entre 1987 y 1988 fue Viceministro del Ministerio de Finanzas y Crédito Público de Ecuador. Desde 1988, se desempeña regularmente como consultor de diversos organismos internacionales de cooperación (BID, AID, Banco Mundial, GTZ, USAID, etc.). Ha actuado como instructor y capacitador de numerosos cursos y seminarios en Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe. Actualmente es Subdecano de la Facultad de Administración de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha publicado diversos artículos, estudios y manuales sobre temas de administración, capacitación y planificación estratégica.

Luis Pérez Coscio. Argentina. Ingeniero Civil y Sociólogo. Ha trabajado, desde 1985, en programas de investigación y capacitación en desarrollo social y urbano. Entre 1985 y 1989, fue consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Desde 1993 es investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET) de Argentina y desde 1990, es miembro del IIED-AL. Actualmente es el Coordinador de la Subregión Cono Sur del Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación para Organizaciones No Gubernamentales – FICONG, que ejecuta el IIED-AL. Ha publicado diversos artículos, estudios y libros sobre pobreza y desarrollo en América Latina y el rol y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales.

Diseño gráfico
Marcelo Bukavee

Composición y armado
Claudia Losso / Gustavo Pandiella

Realización gráfica integral
Estudio Marcelo Kohan
José Cubas 4530, Buenos Aires, Argentina

© 1994 de la primera edición por Ediciones FICONG
Impreso en Argentina / Printed in Argentina

Indice

1. Introduccion	5
2. La metodología de la planificación estratégica aplicada a las ONGs	11
2.1. El desarrollo organizacional	11
2.2. El proceso de planificación estratégica	12
2.3. La etapa de planificación operativa	31
3. Estudios de caso de implementación de planificación estratégica en ONGs de América Latina	33
3.1. Planificación estratégica del Centro Experimental de la Vivienda Económica – CEVE (Argentina)	34
3.2. Planificación estratégica de la Fundación Promotora de la Vivienda – FUPROVI (Costa Rica)	44
3.3. Planificación estratégica del Centro Regional de Asistencia Técnica y Empresarial – CRATE (Chile)	50
3.4. Planificación estratégica de la Asociación ALTER VIDA (Paraguay)	57
3.5. Planificación estratégica del Centro Cooperativista Uruguayo – CCU / Unidad Rural (Uruguay)	65
4. Conclusiones	73
5. Bibliografía	79

2. La metodología de planificación estratégica aplicada a ONGs

2.1. El desarrollo organizacional

Las actividades de desarrollo organizacional (DO) aparecieron en la década de los sesenta, como primer esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos para la solución de los problemas organizacionales.

Desde esa época hasta estos días, varios tratadistas han definido al DO de la siguiente manera:

Richard Backhard, dice que el DO es “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la institución, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento².”

El profesor Idalberto Chiavenato, define el DO como: “un proceso planificado de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”, y añade: “El desarrollo organizacional es un proceso esencialmente dinámico que, de acuerdo al grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras en función de un objetivo que es el aumento de la eficiencia o de la eficacia organizacional³.”

Según Karpf, Felcman y Otero el desarrollo organizacional de una ONG es “una mejora en la eficacia, la eficiencia, la calidad de gestión y la coherencia organizacional de la ONG a lo largo del tiempo⁴”

En los conceptos antes señalados que corresponden a diferentes épocas, se puede observar entre otros, algunos elementos comunes, tales como: proceso planificado, efectividad, eficacia y eficiencia, que requieren mayor explicación y análisis para facilitar la comprensión del DO.

Proceso Planificado

² Ferrer Pérez Luis, **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**, Trillas, México, 1979.

³ Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Mc Graw-Hill, Bogotá, 1981

⁴ Karpf; Felcman; Otero, **Aportes para el seguimiento del Desarrollo organizacional de las ONGs**, Ed. FICONG, Buenos Aires, Argentina, 1994.

La planificación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para aprovecharse de las oportunidades y evitar los peligros. Planificación significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno⁵.

Efectividad

Se conoce como efectividad a la capacidad que tienen las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno. Esta capacidad es difícil de medir cuantitativamente, pero es una de las características fundamentales de las instituciones que logran éxito.

Eficacia

Es la relación que existe entre los objetivos establecidos y los objetivos realmente logrados. Las instituciones que han superado las metas o que han alcanzado resultados iguales o cercanos a los planificados, podrían considerarse “eficaces”. La eficacia es posible medirla cuantitativamente.

Eficiencia

La relación entre los recursos (humanos, financieros y materiales) previamente establecidos y los recursos realmente utilizados, es conocida como eficiencia. Es “eficiente” aquella institución que usó los insumos de acuerdo a lo planeado. También, la eficiencia es una característica que se puede medir.

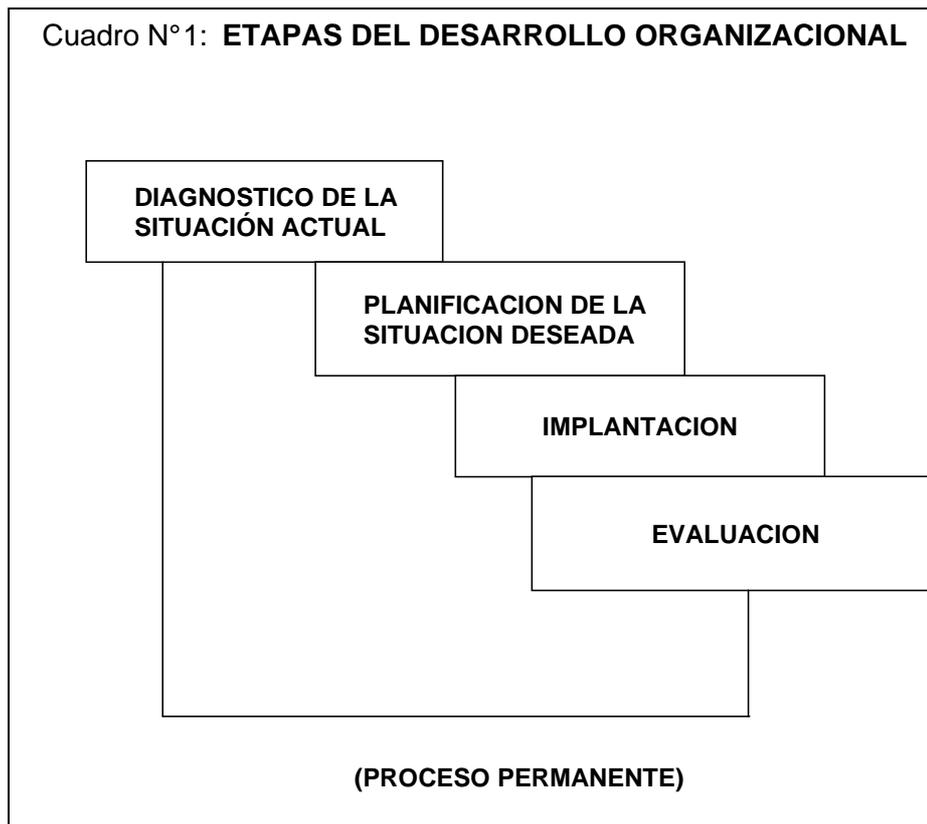
De las definiciones de los diferentes autores y de los conceptos de los elementos comunes señalados anteriormente y relacionados con el cambio institucional, se puede concluir que existe un fuerte vínculo entre DO y planificación, ya que esta última constituye un importante instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones.

En el cuadro N° 1 se puede observar un esquema del proceso global de desarrollo organizacional, en donde se sitúan los pasos específicos de planificación:

2.2. El proceso de la planificación estratégica

En conjunto, el proceso que se debe desarrollar para realizar una planificación estratégica de una institución consta de 2 grandes etapas:

⁵ Steiner, George, Planeación Estratégica, CECOSA, México, 1986.



- I. Diagnóstico de la situación actual de la institución.
- II. Elaboración del plan estratégico.

En el cuadro N°2 se presenta un esquema del proceso completo, con indicación de cada una de los principales pasos a desarrollar.

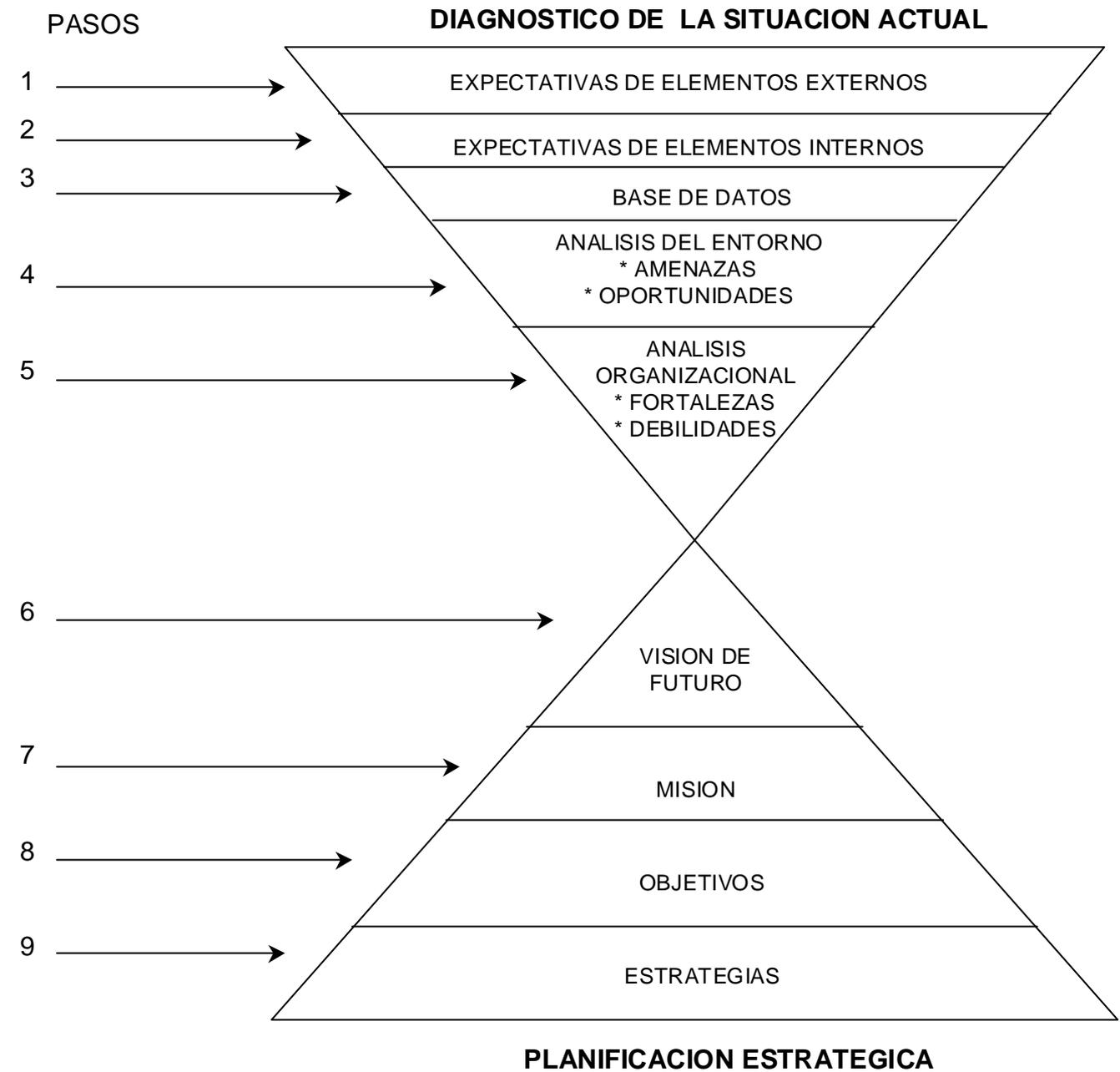
Etapa I: Diagnóstico de la situación actual de la institución.

El diagnóstico de la situación actual (DSA) de la institución, constituye una etapa previa que proporciona una base para continuar con el proceso de planificación estratégica.

No existe una metodología única para realizar el DSA; varias instituciones utilizan procedimientos bastante detallados y otras aplican métodos más simples y concretos.

El DSA tiene como finalidad: ayudar a los directores a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la institución, establecer una cultura organizacional de evaluación para obtener mejores niveles de productividad, crear un foro para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, fomentando creatividad e innovación del personal involucrado y disponer de información confiable para construir el plan estratégico institucional, en base del cual posteriormente deberán elaborarse planes operativos de los sectores o áreas funcionales.

Cuadro N°2: PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Para la elaboración del DSA es necesario establecer quiénes participarán en el proceso. Existen diferentes experiencias y puntos de vista respecto a quiénes deben participar, sin embargo, las modalidades de mayor aceptación consideran que se tiene que involucrar al personal de la siguiente manera:

- Instituciones grandes: funcionarios de niveles directivos, mandos medios y supervisores.
- Instituciones pequeñas: funcionarios de niveles directivos, mandos medios, profesionales y técnicos.

Para elaborar el DSA se recomienda la aplicación de un conjunto de procedimientos generales, independientemente de que para cada paso del proceso, se tenga que tomar en cuenta de manera adicional, procedimientos de carácter específico:

Los procedimientos generales se describen a continuación:

- a) Identificarse y comprometerse con el proceso.
- b) El Director General debe liderar el esfuerzo.
- c) Crear un ambiente para la crítica constructiva.
- d) Buscar y resolver problemas, no ejecutar culpables.
- e) Establecer mecanismos de colaboración interdepartamental.
- f) Organizar y ejecutar un Taller para desencadenar el proceso. Para la organización del proceso y puesta en ejecución, puede formarse un Equipo Promotor de funcionarios (2 ó 3 funcionarios).
- g) Conformar un grupo de participantes de hasta 24 personas, en el que necesariamente deberán constar los funcionarios que ocupen las siguientes posiciones:
 - Director General
 - Jefes de Area
 - Supervisores
 - Otros funcionarios.
- h) De ser posible, los participantes deberán disponer durante la realización del taller de todos aquellos documentos o datos estadísticos que les permita generar los productos con el mayor grado de confiabilidad.
- i) Conformar grupos de trabajo multidisciplinarios y multidepartamentales (6 a 8 personas) dependiendo del número total de participantes. No es aconsejable estructurar más de tres grupos.

- j) Los grupos de trabajo designarán un relator para que los represente en las sesiones plenarias, en las cuales se dará a conocer los productos elaborados en cada caso.
- k) La información generada deberá ser registrada y documentada por parte del representante de cada grupo, siempre y cuando exista consenso entre los participantes.
- l) Los representantes de los grupos pondrán a consideración de todos los participantes en las sesiones plenarias, las principales conclusiones de cada uno de los grupos con el propósito de recibir comentarios y observaciones que pudieran enriquecer los elementos que se estén analizando.
- m) Concluidas las sesiones plenarias deberá conformarse una comisión integrada por los representantes de los grupos, cuya misión sería la de elaborar el producto final consolidado tomando como base los productos generados en cada grupo.
- n) El documento final consolidado deberá ser puesto a consideración de todos los participantes para lograr su aprobación.

Procedimientos para diagnosticar la situación actual

Paso N° 1: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas

Los elementos externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. En tal sentido, sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los elementos externos como preludeo de la planificación estratégica permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Procedimientos para la identificación de elementos externos y determinación de sus demandas:

- a) Los grupos de participantes iniciarán su trabajo formulando la siguiente pregunta: ¿Quiénes son los elementos externos de nuestra institución?
- b) Una vez identificados los elementos externos: beneficiarios, organismos donantes, gobierno, Junta Directiva, etc, a través de simulaciones y “juego de roles” deberán determinarse sistemáticamente las demandas con el mayor nivel de especificidad, para lo cual también pueden formularse la siguiente pregunta: ¿Si nosotros fuéramos (Ejemplo, organismos donantes) que quisiéramos de la ONG?.

Otra manera, más lenta pero quizás más precisa, sería la realización de entrevistas y/o encuestas a personas representativas de los elementos externos identificados.

- c) Luego de definidas y explicitadas las demandas, tendrán que ser jerarquizadas de acuerdo a la importancia que cada grupo le asigne.
- d) Al finalizar este paso se obtendrán los siguientes productos:
 - Lista de elementos externos de la institución.
 - Lista jerarquizada de demandas por cada elemento externo.

EJEMPLO
<p><u>ELEMENTO EXTERNO:</u> ORGANISMOS DONANTES</p> <p><u>DEMANDAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS- INCREMENTO DE NIVELES DE PRODUCTIVIDAD- ADMINISTRACION TRANSPARENTE

Paso N° 2: **Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas**

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la institución, se las puede denominar elementos internos.

Las demandas de los elementos internos también son importantes para la planeación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la institución. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación.

En la medida que se logre satisfacer la demanda de los elementos se incrementará su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundará en la eficacia y eficiencia institucional.

“Elementos internos satisfechos lograrán la satisfacción de los elementos externos”.

A continuación se describen los procedimientos específicos para la identificación de elementos internos y determinación de sus demandas:

- a) Se iniciará el trabajo de los grupos formulando la siguiente pregunta: ¿Quiénes son los elementos internos de nuestra institución?.
- b) Identificados los elementos internos: directos, jefes de área, personal profesional, personal administrativo, etc, mediante simulaciones y “juegos de roles” deberán establecer las demandas planteándose para ello la siguiente pregunta: Si nosotros fuéramos (Ejemplo: Director) ¿Qué quisiéramos de la ONG?.

Como en el paso anterior, en vez de resolver la identificación de expectativas a través de una simulación, puede utilizarse entrevistas y/o encuestas a una muestra representativa de cada elemento interno.

- c) Luego de identificadas, se debe jerarquizar las demandas en función de la importancia que se le atribuya.
- d) Una vez concluido el presente paso se obtendrán los siguientes productos:
 - Lista de elementos internos de la ONG.
 - Lista jerarquizada de demandas por cada elemento interno.

EJEMPLO

ELEMENTO INTERNO: DIRECTOR DE LA ONG

DEMANDAS:

- LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- CAPACIDAD Y COLABORACION DEL PERSONAL
- TRABAJO EN EQUIPO

Paso N°3: Estructuración de una base de datos

Disponer de información del pasado y del presente respecto a los diferentes aspectos de la gestión institucional, ayudará a identificar las principales tendencias para realizar pronósticos. Los datos del desempeño pasado son muy útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros. Por ejemplo, si la intervención de la ONG ha ido incrementándose en los últimos tres años en el campo de la vivienda popular, las metas a lograr en el período presente, deberán ser superiores en alguna medida, si es que no existen factores fuera del control de la institución.

Toda aquella información cuantitativa y cualitativa relevante que pueda recopilarse y ser útil para evaluar las situaciones pasadas, presentes y futuras, debería ser considerada e incluida en las base de datos.

Procedimiento para estructurar la base de datos:

- a) En primera instancia, el grupo promotor del proceso deberá determinar el horizonte de tiempo que se va a considerar para la estructuración de la base de datos (3 años, 5 años, 10 años).
- b) Identificar las variables de carácter cuantitativo y cualitativo relacionadas con la gestión institucional que se tomarán en cuenta para estructurar la base de datos.
- c) Registrar los datos de la gestión institucional, en base de reportes, informes, memorias, estadísticas, etc.
- d) Al concluir con los procedimiento de este paso, se obtendrá como producto, un documento que aunque no conforme un diagnóstico ya que no cuenta con un análisis crítico de los datos, servirá para

la realización del diagnóstico, toma de decisiones y para facilitar el proceso de planificación.

EJEMPLO					
<u>BASE DE DATOS:</u>					
	INDICES ANUALES				
	PASADO				PRESENTE
	90	91	92	93	94
<u>1. CUANTITATIVOS</u>					
Nº. DE VIVIENDAS CONSTRUIDAS	50	55	60	65	70
Nº. DE BENEFICIARIOS	200	220	240	260	280
<u>2. CUALITATIVOS</u>					
CALIDAD DE LA ASISTENCIA TECNICA	70	75	80	85	90
CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	80	82	84	86	88

Paso N° 4: Análisis del entorno (identificación de oportunidades y amenazas)

Este paso es muy importante para el proceso de planificación estratégica. Consiste en la identificación de las oportunidades más sobresalientes y las amenazas más serias que están afectando a la institución o que pudieran afectarle en el futuro.

Estos factores externos se determinan con el propósito de explotar las oportunidades y evitar las amenazas; así como, para crear una capacidad institucional de mantenerse en una posición ventajosa en el largo plazo enfrentando con efectividad a los cambios que se presentan en el entorno.

La evaluación del entorno, permite **identificar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves de carácter económico, político, social, tecnológico, laboral, etc.**, que tienen un impacto potencial en la formulación de objetivos y estrategias y en su posterior implantación.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la institución. Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el entorno.

Existen varias metodologías para realizar el análisis del entorno, a continuación se presentan los procedimientos de mayor utilización:

- a) En cada grupo de participantes del taller, se desarrollará este paso con la pregunta: ¿Qué oportunidades y amenazas vemos en el entorno que pudieran afectar positiva o negativamente a nuestra institución?.
- b) Identificadas las oportunidades y amenazas del entorno, deberán ser jerarquizadas de acuerdo al impacto potencial que pudieran tener en la gestión y desarrollo de la institución.
- c) Los productos que se obtendrán a la conclusión de este paso, son los siguientes:
 - Lista jerarquizada de oportunidades.
 - Lista jerarquizada de amenazas

EJEMPLO

OPORTUNIDADES:

- APERTURA DEL NUEVO GOBIERNO CON LAS ONGs
- POTENCIALES RECURSOS DE ORGANISMOS DONANTES PARA SER DESTINADOS A ONGs.
- DEMANDA DE VIVIENDA EN SECTORES POPULARES

AMENAZAS:

- ORIENTACION DE RECURSOS DE ORGANISMOS DONANTES A OTRAS REGIONES
- INFLACION QUE AFECTA A LOS COSTOS OPERACIONALES
- INFLUENCIA POLITICA EXTERNA EN LA GESTION INSTITUCIONAL

Paso N° 5: Análisis organizacional (Identificación de fortalezas y debilidades)

Las instituciones están conformadas por personas que se han integrado para efectuar transacciones de diferente naturaleza con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay institución perfecta, que todas tienen fortalezas y debilidades.

Las fortalezas son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente al desarrollo institucional y las debilidades en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de la gestión.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

La información que se logre generar respecto a cuales son las principales fortalezas y debilidades de la institución, constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico, particularmente en lo que tiene que ver con la formulación de objetivos y estrategias; por ejemplo, si una debilidad identificada tiene que ver con la falta de compromiso del personal por las bajas remuneraciones, la estrategia que podría darse para corregirla, cuando se diseñe más adelante el plan estratégico, sería implantar un sistema de remuneraciones acorde con el mercado de trabajo.

Antes de realizar el análisis organizacional, es conveniente crear las condiciones favorables para el desarrollo de proceso, para evitar ciertos obstáculos psicológicos de las personas, especialmente en lo relacionado con las debilidades de ellos o de sus departamentos.

Los procedimientos para identificar las fortalezas y debilidades son los siguientes:

- a) Al iniciar este paso, los grupos de participantes deberán formularse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución?.
- b) Para facilitar la determinación, las fortalezas y debilidades pueden clasificarse así:
 - Institucionales.
 - Por áreas funcionales (departamento técnico, departamento financiero, departamento administrativo).
 - Por niveles jerárquicos (nivel directivo, nivel de mandos medios, nivel profesional, nivel operativo).
 - Por recursos (Humanos, financieros, materiales)

- c) Jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración del impacto en la gestión institucional.
- d) Al terminar el paso, se lograrán los siguientes productos:
 - Lista jerarquizada de fortalezas
 - Lista jerarquizada de debilidades.

EJEMPLO

FORTALEZAS:

- IMAGEN INSTITUCIONAL POSITIVA ANTE COMUNIDAD
- PERSONAL PROFESIONAL DE ALTA CALIDAD
- IDENTIFICACION Y COMPROMISO DE LOS RECURSOS HUMANOS

DEBILIDADES:

- ALTOS COSTOS OPERACIONALES
- CARENCIA DE INFORMACION PARA TOMA DE DECISIONES
- AUSENCIA DE PLANIFICACION

Etapa II: Elaboración del plan estratégico

El plan estratégico constituye uno de los instrumentos administrativos de mayor importancia ya que describe los grandes lineamientos respecto al futuro deseado para la institución en el largo plazo.

Elaborar el plan estratégico, es definir rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es aprovechar oportunidades y fortalezas, es evitar las amenazas y debilidades. Es ampliar nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar programas de expansión. Es determinar eficientemente los caminos a seguirse y los recursos requeridos para una gestión exitosa.

Si definimos una visión de futuro, estructuramos una misión actualizada y formulamos objetivos y estrategias, nos anticiparemos a los cambios y siempre seremos más competitivos en la entrega de productos y servicios.

Si en varios momentos destacamos que el diagnóstico de la situación actual de la institución, es la base fundamental para elaborar el plan estratégico, es obvio que quienes tienen que intervenir en esta Etapa II, sean los mismos participantes, aplicando los mismos procedimientos generales, independientemente que, para cada paso del proceso se tenga que observar procedimientos específicos.

La elaboración del plan estratégico debe iniciarse en la alta dirección, debe involucrar, comunicar y responsabilizar a todos; debe ser una tarea interna más que de asesores externos, aunque en algunas situaciones es útil la presencia de consultores externos. Por lo tanto, podemos asegurar que el proceso de elaboración del plan estratégico, más que una nueva tecnología, es una nueva cultura organizacional que contribuye al desarrollo organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control.

Procedimientos para elaborar el plan estratégico

Paso N°6: Diseño de la visión de futuro de la institución

Una visión de futuro es “una excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales”⁶. Es, en otros términos, como filmar una película de los que nosotros queremos que sea la institución en el largo plazo. Es explicitar la institución ideal que se desea llegar a tener.

Para establecer el nuevo rumbo, es necesario que las personas que participan en el proceso hayan elaborado una imagen mental del futuro deseable de la institución. Esta imagen positiva, a la que denominaremos visión, debe caracterizarse por ser, en lo posible, realista y atractiva para los miembros de la organización.

A continuación se presentan los procedimientos a seguirse para el diseño de una visión de futuro:

⁶ Locke, Edwin A. **Sea Un Gran Líder**, Vergara, Buenos Aires, 1994.

- a) Iniciar el trabajo grupal con la pregunta: ¿Qué queremos que sea nuestra institución en los próximos años?.
- b) Establecer una lista de todas las respuestas que den los participantes a la pregunta.
- c) Tabular las respuestas para identificar aquellas que hayan sido consignadas con mayor frecuencia.
- d) Jerarquizar las respuestas de acuerdo a la importancia que le asignen los participantes.
- e) La visión de futuro debe tener las siguientes características:
 - proyecta sueños y esperanzas (condición deseable).
 - Persigue un futuro mejor en base del DSA.
 - Expresa resultados positivos.
 - Incorpora valores e intereses comunes.
 - Comunica entusiasmo
 - Implica brevedad, claridad y desafío.
 - Enfatiza la fortaleza del equipo integrado.
 - Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
 - Logra sinergismo, pues la gente lo ha creado y es su dueña.
- f) Redactar en prosa el proyecto de visión de futuro y lograr que, a nivel de grupo, todos los participantes la aprueben.
- g) Al finalizar este paso se obtendrá como producto un documento que describa un proyecto de la visión de futuro de la institución para los próximos años.

EJEMPLO

VISION DE FUTURO DE LA FUNDACION DE DESARROLLO HABITACIONAL

“DURANTE LA PROXIMA DECADA, LA FUNDACION DE DESARROLLO HABITACIONAL SERA UNA INSTITUCION DE RECONOCIDO PRESTIGIO Y CREDIBILIDAD EN EL AMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL, COMO RESULTADO DE SU CRECIENTE CONTRIBUCION AL DESARROLLO HABITACIONAL DE LOS SECTORES MAS POBRES, ADMINISTRACION TRANSPARENTE Y ALTO NIVEL DE TECNIFICACION Y COMPROMISO DE SUS RECURSOS HUMANOS”.

Paso N°7: **Formulación de la misión**

La formulación de la misión, es una de las responsabilidades más importantes que corresponden a los funcionarios con niveles de jefatura.

La misión de una institución constituye la base para la generación acertada de objetivos y metas. Si no conocemos lo que la organización hace o para que existe, sería imposible diseñar los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado.

La misión es ese propósito noble, ese “algo” que la institución hace y que la sociedad necesita, y que debe ser conocida y practicada diariamente por todos los miembros de la organización. La misión involucra una filosofía, un conjunto de principios y valores que guían la gestión institucional.

Los cambios o nuevas demandas que se presentan en el entorno, pueden obligar a reemplazar o modificar la misión institucional. Por ejemplo, una ONG que concedía crédito para vivienda popular puede modificar su misión añadiendo la responsabilidad de fabricar materiales de construcción.

Los procedimientos para redactar la misión de la institución se describen a continuación:

- a) Los grupos de participantes con roles de dirección, iniciarán el desarrollo del presente paso formulándose la pregunta: ¿Para qué debe existir nuestra institución?
- b) Elaborar la lista de respuestas.
- c) Jerarquizar las respuestas de acuerdo a la frecuencia y a la importancia que le asignen los participantes.
- d) La misión de la institución debe considerar los siguientes elementos:
 - La información obtenida en el DSA.
 - ¿Quiénes son los elementos externos e internos de la ONG?
 - Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la ONG?
 - ¿Cuál es la tecnología básica de la ONG?
 - Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
 - Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la ONG y sus prioridades filosóficas?

- Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la ONG?
 - Preocupación de la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la ONG?
 - Efectividad reconciliatoria: ¿Pone la ONG atención a las personas claves relacionadas con la institución?
 - Calidad inspiradora: ¿La lectura de la misión, motiva y estimula la acción?
- e) Redactar en prosa el proyecto de misión y lograr que, a nivel de grupo, todos los participantes la aprueben.
- f) Al concluir el desarrollo del paso se obtendrá como producto un documento que contenga un proyecto de misión.

EJEMPLO

MISION DE LA FUNDACION DE DESARROLLO HABITACIONAL

“CONCEDER CREDITO EN CONDICIONES FAVORABLES Y ASISTENCIA TECNICA APROPIADA Y OPORTUNA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE VIVIENDA DE LOS SECTORES MAS POBRES DE LA REGION, CONTRIBUYENDO DE ESTA MANERA A MEJORAR LOS NIVELES DE VIDA DE LA POBLACION”.

“EL ACCIONAR DE LA FUNDACION SE SUSTENTARA EN UN EQUIPO HUMANO ALTAMENTE CALIFICADO Y COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO SOCIAL; EN POLITICAS CLARAS Y transparentes EN SUS RELACIONES CON SUS BENEFICIARIOS Y EN EL COMPROMISO CONSTANTE DE TODOS SUS MIEMBROS PARA AYUDAR A LOS MAS NECESITADOS”.

Paso N°8: Generación de objetivos

El proceso de planificación estratégica requiere que las premisas generales (visión de futuro y misión) se desagreguen en forma más concreta mediante la generación de objetivos de largo plazo.

Los objetivos son descripciones de los resultados que desea alcanzar la institución en un tiempo determinado. Son valores aspirados por un individuo o un grupo de funcionarios de una organización, o sea, un estado futuro deseado en un período de tiempo específico.

La formulación de objetivos generales de largo plazo es una responsabilidad de alta dirección es decir, del más alto funcionario ejecutivo y su plana mayor, con la ayuda y colaboración de los jefes de área. Estas personas representan el pensamiento y aspiraciones de los miembros de la junta directiva, pero que no pueden decidir unilateralmente si no disponen de una gran cantidad de información que viene de los niveles de menor jerarquía.

Los objetivos de largo plazo deben establecerse para cada área funcional. No existen criterios uniformes respecto a cuántos objetivos debe tener una organización, en la realidad la mayoría de instituciones han formulado pocos objetivos de largo plazo.

La generación de objetivos es un proceso participativo en el que intervienen directivos y colaboradores en franco y abierto diálogo para definir los resultados que se desea alcanzar en el futuro en las diferentes áreas que influyen en la supervivencia y prosperidad de la institución.

El proceso participativo de formulación de objetivo genera algunos beneficios:

- Ayuda a evitar conflictos del jefe con el subalterno, provocados por discrepancias respecto a sus responsabilidades y respecto al rendimiento que el jefe espera del colaborador, en un período deseado.
- Facilita la evaluación del rendimiento cuando se trata de ascensos o mejoras de sueldos.
- Mejora la actuación del recurso humano que tiene objetivos propios y que los entiende. El funcionario que sabe a donde va, tiene más probabilidades de llegar a su destino que el que camina a ciegas.
- Aumenta el grado de participación de los funcionario y los pone en mejores condiciones de tomar decisiones.
- Se crea en la institución un clima de amplia comunicación.
- Los objetivos logrados dan confianza en sí mismo y motivan a perseguir nuevas metas.

- El jefe que tiene los objetivos claros, tiene el respaldo y la fe de sus colaboradores.

Para la generación de objetivos generales de largo plazo se deben aplicar los siguientes procedimientos:

- a) Analizar los resultados del DSA, en base del cual se definirán objetivos para explotar las oportunidades y fortalezas y para evitar las amenazas y debilidades, particularmente para aquellas que tienen mayor impacto en la gestión de la institución.
- b) Examinar la base de datos para evaluar el desempeño pasado de la institución y decidir si las tendencias pasadas continuarán en el futuro.
- c) Los objetivos deben tener las siguientes características:
 - Cuantificable de ser posible
 - Fijado para un período de tiempo determinado
 - Factible de lograrse
 - Conocido, entendido y aceptado por todos
 - Flexible (factible de ser modificado en cualquier momento).
 - Generado a través de procesos participativos
 - Obligatorio para todos los miembros de la organización
 - Relacionado y consistente con la visión de futuro y misión.
 - Redactado con verbo en infinitivo que dé sensación de logro (lograr, obtener, alcanzar, incrementar, reducir, etc.)
- d) Como producto final los participantes obtendrán una lista de objetivos generales de largo plazo.

EJEMPLO
<p>OBJETIVOS GENERALES DE LARGO PLAZO PARA EL PERIODO 94/96</p> <ul style="list-style-type: none">- LOGRAR CONCEDER CREDITO POR US\$ 5.000.000 PARA VIVIENDA POPULAR- LOGRAR BRINDAR ASISTENCIA TECNICA A 500 BENEFICIARIOS AUTOCONSTRUCTORES DE LOS SECTORES MAS POBRES.

Paso N°9: **Formulación de estrategias**

Una vez que en los pasos anteriores se han definido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de largo plazo, corresponde en el presente paso, la formulación de estrategias.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la institución en una relación ventajosa en el largo plazo.

En otros términos podemos definir a las estrategias como la movilización de todos los recursos de la institución con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas que permite a la institución expandirse en el largo plazo y comprometer substancialmente sus recursos humanos y su capital. La estrategia no es un fin en sí misma, sino sólo un medio.

Las estrategias deben formularse adicionalmente, para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Los procedimientos para la formulación de estrategias, son los siguientes:

- a) Se inicia estudiando el DSA, particularmente los aspectos que tienen relación con las oportunidades y amenazas del entorno y con las fortalezas y debilidades institucionales.
- b) Es conveniente analizar las estrategias pasadas ya que son determinantes de los hechos presentes, es decir de la situación actual y resulta conveniente explorar esos antecedentes antes de emprender la formulación de nuevas estrategias.
- c) Formular alternativas de estrategias.
- d) Una vez identificadas las estrategias posibles, estas deben ser evaluadas. Las estrategias son caminos supuestos que tienen que ser probados en la medida que sea posible. Por ejemplo, se puede evaluar con las siguientes preguntas
 - ¿La estrategia es aceptable para la mayoría del grupo?
 - ¿Es la estrategia consistente con el entorno de la institución?

- ¿La estrategia tiene relación con los objetivos de la organización?
- ¿La estrategia aprovecha las oportunidades y fortalezas y evita las amenazas y debilidades?
- e) Mediante consenso de los participantes se seleccionarán las estrategias definitivas a nivel de grupo.
- f) Como producto final se obtendrá una lista de estrategias.

EJEMPLO
<p><u>OBJETIVO:</u></p> <p>LOGRAR CONCEDER CREDITO POR US\$ 5.000.000 PARA VI-VIENDA POPULAR</p> <p><u>ESTRATEGIAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- DESARROLLAR UN PROGRAMA PROMOCION Y DIFUSION DE CREDITO- DESARROLLAR UN PROGRAMA DE VISITAS A ORGANISMOS DONANTES PARA CAPTAR RECURSOS- DISMINUIR LOS PERIODOS DE TIEMPO DE EVALUACION DE LAS SOLICITUDES DE CREDITO

Una vez que se ha concluido con el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del plan estratégico, éste debe ser aprobado formalmente, editado y difundido para conocimiento de todos los miembros de la institución. Adicionalmente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

2.3. La etapa de planificación operativa

La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de estos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñados en la planificación estratégica. En el cuadro N° 3 se pueden observar las principales características de una y otra etapas de planificación.

Cuadro N° 3 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA							
Tipos de planificación	Características						
	Horizontes de tiempo	Alcance del plan	Elementos	Generalidad de los objetivos	Tipo predominante de objetivos	Nivel de detalle de los planes	Enfasis de la planificación
Estrategia	Largo plazo	Toda la organización	Visión Misión Objetivos Estrategias	Mayor (generales)	De innovación	Grandes lineamientos	En el entorno
Operativa	Mediano y corto plazo	Sector o área funcional	Programas Proyectos Objetivos Indicadores de medición Estrategias Actividades Plazos Res- ponsables Presupuestos	Menos (específicos)	Rutinarios y de solución de problemas	Detalles específicos	En aspectos internos

La planificación estratégica proporciona los grandes lineamientos y orientaciones de toda la institución para el largo plazo, en cambio, la planificación operativa proporciona los detalles para cada sector o área funcional para el corto plazo.

La planificación estratégica y la planificación operativa conforman un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; los niveles directivos generan los objetivos instituciones en base de la información suministrada por las unidades de menor nivel en cambio, las unidades administrativas de niveles inferiores determinan los programas y proyectos tomando como base el plan estratégico.