

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un Enfoque de Indagación



cedpa

The Centre for Development and Population Activities

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## Un Enfoque de Indagación

**SERIE DE MANUALES DE CAPACITACIÓN DE CEDPA**

**VOLUMEN X**



THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES

1400 16th Street, NW, Suite 100  
Washington, DC 20036

Tel: 202-667-1142  
Fax: 202-332-4496

E-mail: [cmail@cedpa.org](mailto:cmail@cedpa.org)  
[www.cedpa.org](http://www.cedpa.org)

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	v
NOTA DEL AUTOR.....	vii
EXAMEN GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	viii
PASO UNO: Organización del proceso de planificación estratégica.....	1
PASO DOS: Descubrimiento - Una indagación institucional.....	5
PASO TRES: Descubrimiento - Indagación del entorno y los recursos.....	11
PASO CUATRO: Etapa de sueños - Proposiciones para el futuro .....	17
PASO CINCO: Exposición de la visión y la misión .....	21
PASO SEIS: Diseño - Producción de un plan de acción .....	27
OBSERVACIÓN FINAL .....	31
APÉNDICE A: Glosario de términos.....	33
APÉNDICE B: Recursos de la planificación estratégica .....	34
APÉNDICE C: Plan de acción .....	35

# INTRODUCCIÓN

*Planificación estratégica: Un enfoque de indagación* es el décimo volumen de las Series de Manuales de Capacitación de CEDPA. El manual es un libro de trabajo que se basa en la experiencia de CEDPA en promover las habilidades de sus ONG afiliadas para definir sus prioridades de trabajo con mayor claridad y determinación y fortalecer su capacidad de planificación para el futuro. Fue producido por el Equipo de Promoción de Capacidad de CEDPA con apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Población (FNUAP). El manual es una serie autodirigida de ejercicios que utilizan la indagación apreciativa (véase la Nota del autor) y enfoques tradicionales de planificación estratégica.

## RAZÓN FUNDAMENTAL

La capacitación ha adquirido un papel importante en las organizaciones de desarrollo de los sectores público y privado que tratan de atender la necesidad de agentes de cambio eficaces. La participación de la sociedad civil y de las mujeres en cargos directivos en el proceso de formulación de la política internacional ha experimentado una expansión debido a las conferencias de Naciones Unidas sobre temas de población, desarrollo social y de la mujer. Las líderes de ONG ofrecen una perspectiva pragmática para la política internacional y responden a las necesidades de las personas y las familias — en especial las mujeres y los segmentos pobres de la población — que con frecuencia están subrepresentados en los foros internacionales.

En la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (CIPD) celebrada en El Cairo en septiembre de 1994, las ONG dedicadas a la mujer fueron el elemento clave para la creación de un nuevo consenso en el sentido de que el empoderamiento de las mujeres es fundamental para el desarrollo social y económico y para la estabilización de la población. En el curso del año siguiente, las promotoras y defensoras de las mujeres habían concentrado de nuevo la atención del mundo en sus temas prioritarios en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (CCMM) celebrada en Beijing.

CEDPA y sus ONG internacionales asociadas desempeñaron un papel activo e influyente en los procesos de planificación, ayudando a formular tanto los temarios como los acuerdos oficiales en las conferencias de El Cairo y de Beijing. Estos eventos no sólo ayudaron a CEDPA a propagar sus metas con miras a promover el empoderamiento y la salud, así como los derechos reproductivos de la mujer, sino que la participación de las ONG en las conferencias también benefició a la comunidad mundial alertándola en cuanto a la importancia vital de hacer de las cuestiones de la mujer y la salud reproductiva importantes prioridades mundiales. CEDPA desempeñó un papel clave en la participación de las mujeres al nivel de base en la planificación de la CIPD y en el Foro de ONG de la CCMM. Si bien esta tendencia de mayor participación de las ONG es sumamente beneficiosa para las cuestiones de las ONG centradas en la mujer, reta simultáneamente a las mujeres líderes a adquirir habilidades avanzadas de planificación y gestión institucionales. En números mayores jamás vistos, las mujeres han pasado a actuar en la esfera internacional como líderes de organizaciones influyentes que promueven la igualdad entre ambos sexos. Este manual aspira a ampliar y mejorar las habilidades de gestión y planificación de las mujeres líderes.

## AUDIENCIA

En los tiempos presentes de escasez de recursos y de prioridades en rápida evolución en el sector de las ONG, la planificación estratégica es una herramienta esencial que permite a las ONG definir y formular la exposición de la misión de sus organizaciones, identificar prioridades

---

programáticas y áreas de concentración, hacer un uso eficaz de los recursos, aumentar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo los obstáculos, y promoverse como proveedoras de fondos potenciales. Este manual ha sido preparado para que lo utilicen las administradoras y gerentes de ONG que realizan programas en los países en desarrollo. Si bien parte del texto pone de relieve los contextos de planificación familiar/salud reproductiva, el manual está concebido en realidad para cualquier grupo de ONG que tenga interés en la planificación estratégica. La experiencia de CEDPA en la realización de capacitación en planificación estratégica en todo el mundo indica que la planificación estratégica eficaz requiere una combinación equilibrada de habilidades técnicas, un alto grado de flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes y un verdadero entusiasmo para promover las mejores cualidades en las personas. El manual trata de establecer este equilibrio de forma fácil para el usuario. La meta de este manual es hacer de la planificación estratégica una tarea más asequible y placentera para las ONG, una tarea en la que el descubrimiento de lo que es posible abra nuevas vías de trabajo valioso y productivo.

Nota: CEDPA es una organización dedicada al empoderamiento de las mujeres y la mayoría de nuestros egresados y socios son mujeres. Por esta razón, CEDPA utilizará la forma femenina de términos tales como *la facilitadora* y *la participante*. Nos enorgullecemos de que entre nuestros alumnos y socios de todo el mundo figuren muchos hombres también. Sabemos que ellos comprenderán la filosofía en la que se basa esta decisión gramatical.

## RECONOCIMIENTOS

***Planificación estratégica: Un enfoque de indagación*** ha sido posible gracias a una donación del Fondo de las Naciones Unidas para la Población (FNUAP). CEDPA está agradecida por el apoyo generoso proporcionado por el FNUAP a este manual así como por las numerosas actividades de capacitación y publicaciones proporcionadas en el curso de los años. También les damos las gracias a la Fundación Bill y Melinda Gates por haber apoyado la redacción y traducción de este manual, bajo el auspicio del Proyecto *Desarrollo de Liderazgo de la Mujer*.

Varios empleados de CEDPA contribuyeron a la elaboración de este manual. Paul Nuti escribió este manual y diseñó y sometió a prueba las sesiones de capacitación. Sarah Ford hizo valiosísimas contribuciones al currículo, con la participación de Frances Houck y Stacey Lissit.

Nicole Spencer manejó la publicación de la versión final, con la colaboración de Sarah Ford y Frances Houck. El manual fue traducido al español por Manuel Muñoz Carrasco y revisado por Ketty Jaramillo.

## NOTA DEL AUTOR

Cabe advertir que este manual utiliza de forma importante la **indagación apreciativa (IA)**, metodología para el desarrollo institucional que fue introducida en la Case Western University a mediados de la década de 1980. El manual también utiliza enfoques de planificación estratégica más tradicionales que son utilizados de forma más generalizada en contextos de organizaciones, con y sin fines de lucro.

En pocas palabras, la indagación apreciativa es un enfoque cualitativo que subraya el debate y la participación y anima a las organizaciones a buscar métodos eficaces. La esencia de la IA es una concentración en las **prácticas óptimas** de una organización, las cosas que la organización hace mejor, en vez de las cosas que son “problemáticas”. Mediante la identificación y apoyo de las cosas mejores y realizando más de aquello que da resultado, la organización avanza en una dirección positiva. La IA contrasta típicamente con el enfoque de resolución de problemas de la forma siguiente (véase el cuadro a la derecha):

La idea de combinar aspectos de ambos enfoques de planificación (el enfoque de resolución de problemas y el enfoque de indagación apreciativa) surgió en conversaciones mantenidas con miembros del personal de CEDPA en el Equipo de Fortalecimiento de Capacidad. Se convino en que el lenguaje empleado por la IA debería ser más apropiado y significativo para los grupos de ONG en los países en desarrollo y que el énfasis en explorar las condiciones y relaciones necesarias para que las personas trabajen en colaboración de forma productiva y dinámica sería atractivo. Y lo que es más importante, el manual presenta un proceso que es flexible y fácil de utilizar para el usuario. No es en absoluto ortodoxo y se concentra totalmente en proporcionar a las ONG una “conversación” modelo que celebrar acerca de su futuro.

Los lectores interesados en adquirir mayores conocimientos acerca de la indagación apreciativa deberían consultar el Apéndice B: Recursos de planificación estratégica; los materiales relacionados específicamente con la IA aparecen en **negrita**.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	INDAGACIÓN APRECIATIVA
Necesidad sentida— identificación del problema	Apreciar y valorar lo mejor de <i>lo que es</i>
Análisis de causas	Contemplar <i>lo que pudiera ser</i>
Análisis de soluciones posibles	Dialogar sobre <i>lo que debería ser</i>
Planificación de la acción (tratamiento)	Innovar en relación con <i>lo que será</i>
HIPÓTESIS BÁSICA:	HIPÓTESIS BÁSICA:
Una organización es un problema que resolver	Una organización es un misterio que descubrir

# EXAMEN GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este manual es una guía paso por paso de un proceso conocido como planificación estratégica. Al seguir los pasos en el manual, usted y sus colaboradores llegarán a **conocer** a su organización mejor que antes, **valorarán** lo que su organización hace con éxito y estarán en una mejor situación para **planificar** lo que contempla su organización. Este manual le promete que su organización siempre dará el paso en la dirección más apropiada al decidir lo que desea ser y lo que desea conseguir en el futuro concentrándose en las cosas que hace bien ahora. La planificación estratégica es un proceso sorprendentemente simple para la organización que comprende claramente por qué existe. Primero, examinemos unas cuantas preguntas fundamentales acerca de la planificación estratégica.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿QUÉ ES?

Planificación estratégica es un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo. En realidad, no difiere mucho de la planificación personal que usted realiza en su propia vida. Todos tenemos alguna visión de lo que deseamos que sea nuestra vida o ciertas metas que esperamos alcanzar a fin de hacer la vida significativa, o incluso tareas diarias que han de realizarse. Usted puede verse a sí mismo, por ejemplo, siguiendo una cierta ocupación; quizás desee usted aprender a tocar un instrumento musical; o quizás sea responsable de organizar un evento de la familia. En cada caso, si tiene una idea en mente sobre como sería el **éxito**, y si usted hace todo lo que sea posible para conseguir el éxito, necesitará determinar qué pasos son necesarios. Esto es planificación.

Lo mismo ocurre con su organización. Lo más probable es que su organización tenga una visión de su **futuro óptimo** cuando alcanza con éxito sus metas y realiza una labor decisiva. A fin de alcanzar este futuro óptimo, usted y sus colegas necesitan trazar un mapa que les indique la trayectoria óptima. El mapa será el resultado de un proceso de planificación estratégica durante la cual se obtienen conocimientos acerca de la dirección de su organización y de lo que ésta hace bien. La planificación es el trabajo detallado, el examen minucioso de los pasos que su organización dará para alcanzar su idea del éxito.

**RECUERDE:** “¡¡¡Si no sabe usted adónde va, es probable que no llegue a ninguna parte!!!”

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿POR QUÉ LO HACEMOS?

Hay muchas razones por las que una organización como la suya emprendería un proceso de planificación estratégica. He aquí cuatro razones importantes:

1. **Afirmar la organización:** El simple acto de reunir a sus colegas para debatir el futuro de la organización constituye una herramienta poderosa. Le permite compartir criterios e ideas acerca de las razones por las que existe la organización y examinar atentamente sus aspiraciones y valores. El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de los miembros optan por formar parte de ella.
2. **Descubrir lo “mejor de la organización”:** La planificación constructiva hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuándo se ha desempeñado **óptimamente**. A medida que usted y sus colegas, compartiendo ideas, descubren cuándo vivieron la organización en sus momentos más dinámicos y eficaces,

---

las posibilidades de planificar su futuro aumentan. Si las personas en una organización **saben** cuándo se han desempeñado con éxito, es probable que deseen repetir estos momentos en el futuro debido a su importancia.

3. **Aclarar ideas futuras:** Es común para los organizadores verse tan inmersos y abrumados por las cuestiones cotidianas que pierden la idea de adónde se dirigen. La planificación estratégica proporciona una **pausa** para que su organización se examine a sí misma y determine si está todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar. Al propio tiempo, la planificación estratégica es una cuestión para generar ideas creativas, considerar alternativas, suscitar nuevas preguntas y volver a analizar la visión de su organización.
4. **Transformar la visión en acción:** La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. El desarrollo de un plan de acción es la forma en que su organización construye su futuro y transforma un sueño en realidad. Los procesos de planificación estratégica ayudan a **convertir los proyectos en acción**.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿A QUÉ PREGUNTAS RESPONDE?**

Independientemente de si está usted efectuando planificación para un programa, departamento, clínica, región u organización, las preguntas a las que usted responde en el proceso de planificación estratégica son las mismas. Estas preguntas son simples y directas; le piden a usted y a sus colegas que examinen su organización y descubran qué es. A medida que usted avanza a través de los pasos de este manual, tendrá oportunidades de comprobar si se están contestando estas preguntas. Por ahora, examinémoslas:

1. **¿Cuál es la razón de ser de la organización?** Su respuesta a esta pregunta será una exposición de la misión (llamada a veces una exposición de determinación) que describe los principales valores y objetivos de la organización. Usted producirá una exposición de la misión en el PASO CINCO de este proceso de planificación estratégica.
2. **¿Qué da vida y sentido a la organización?** Su respuesta a esta pregunta surgirá a medida que usted y sus colegas descubren los momentos en que su organización se desempeña óptimamente. Identificará las **fuerzas impulsoras** que le dan vida y sentido en el PASO DOS de este manual.
3. **¿Qué desea hacer su organización?** Su respuesta a esta pregunta será una serie de **proposiciones para el futuro** (llamadas a veces metas estratégicas) que describen el estado ideal de su organización. Dicho de otra forma, las proposiciones para el futuro expresan qué estaría haciendo la organización si se desempeñase óptimamente. Usted producirá sus proposiciones para el futuro en el PASO CUATRO de este proceso de planificación estratégica.
4. **¿Qué hace bien su organización?** Su respuesta a esta pregunta surgirá a medida que usted y sus colegas determinen qué factores hicieron posible para su organización los puntos culminantes (éxitos). Usted producirá listas de **prácticas óptimas** en los PASOS DOS y TRES de este proceso de planificación estratégica.

- 
5. **¿Adónde desea ir su organización?** Su respuesta a esta pregunta será una **exposición de la visión** que describe brevemente un cuadro compartido del futuro óptimo de su organización — lo que desea crear y lo que espera hacer. Usted producirá una exposición de la visión en el PASO CINCO de este proceso de planificación estratégica.
6. **¿Cómo llegará su organización a ese destino?** Su respuesta a esta pregunta será un **plan de acción** que identifique las acciones concretas que su organización adoptará para hacer que ocurra cada proposición para el futuro. El plan de acción también identificará quién es responsable de las acciones e incluirá un programa para su ejecución. Usted producirá un plan de acción en el PASO SEIS de este proceso de planificación estratégica.

## PASO UNO: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como todo lo demás en la vida, el tiempo que se emplea en hacer una cosa significa menos tiempo para hacer otra. Su organización está a punto de invertir en un proceso de planificación estratégica que requerirá tiempo, energía y recursos. Aun cuando su organización se beneficiará ciertamente de este proceso, es una buena idea pensar en las razones por las que su organización lo está emprendiendo y si su organización está preparada para ello.

En este paso, se le pide que determine si las condiciones de su organización permitirán o no un proceso de planificación en esta oportunidad. También se le pide determinar si existe el entorno apropiado, un entorno en el que encuentran cooperación, apoyo, respeto y el deseo de aprender y examinar posibilidades nuevas. En pocas palabras, es importante que usted prepare y organice su proceso de planificación de forma que sea constructiva. Tómese un momento para considerar sus objetivos:

**TAREA #1 — Exponga sus objetivos:** Piense en las **razones** por las que usted desea realizar una planificación estratégica. Responda a las preguntas siguientes para iniciar el proceso.

1. ¿Qué significa para usted planificación estratégica?
2. ¿Qué espera usted conseguir o lograr?

Después de haber respondido a estas preguntas, indique uno o dos objetivos de la planificación estratégica de su organización. Asegúrese de compartir estos objetivos con sus colegas para ver si están de acuerdo.

**TAREA #2 — Compruebe su estado de ánimo:** Parte de preparar a su organización para la planificación estratégica consiste en conseguir el “estado de ánimo” apropiado concentrándose en aspectos positivos y afirmando las ideas acerca de las participantes en el proceso (sus colegas e interesadas). Esto permitirá a todas las participantes sentirse seguras al expresar sus opiniones, promoverá ideas creativas y fomentará el compromiso. El estado mental que usted aporte a la planificación estratégica dicta cuán abierta, libre y productiva será. Responda a las declaraciones siguientes (V = verdadero; F = falso):

- |  |   |   |
|--|---|---|
| Creo en mis colegas y es un honor para mí trabajar con ellas.                | V | F |
| Creo en lo que hacen.  | V | F |
| Veo posibilidades a todo nuestro alrededor.                                  | V | F |
| Estoy entusiasmada con este proceso.   | V | F |
| Hay un clima de entusiasmo hacia la planificación futura en la organización. | V | F |

---

Si hay acuerdo en el sentido de que estas declaraciones son verdaderas para las personas afectadas, pase a la siguiente tarea. Si alguna de estas declaraciones no es verdadera para las personas en cuestión, usted puede encontrar dificultad en adoptar un proceso de planificación estratégica en esta oportunidad y quizás desee esperar hasta que todos apoyen el proceso. Si ocurre esto, es una buena idea emplear algún tiempo con sus colegas debatiendo las respuestas a las declaraciones arriba indicadas y abordando sus inquietudes. Quizás no pueda usted resolver todas las cuestiones presentadas, pero la apertura de un diálogo reforzará el compromiso del grupo a tener una mente abierta cuando llegue el momento.

**TAREA #3 — Compruebe su estado de preparación para aprender:** Es importante que las personas en su organización estén convencidas de que pueden aprender y progresar. Si usted está convencido de que la organización tiene límites y que no puede evolucionar, entonces la posibilidad de aprender desaparece. Pero si usted está abierta al aprendizaje, es probable que vea una posibilidad futura que no creía que existiera anteriormente. Responda a las declaraciones siguientes:

Hay más que aprender acerca de las personas en la organización. V F

Es posible que la organización pueda cambiar. V F

Hay cosas acerca de las que deseo saber más en la organización. V F

Es posible que las personas no hayan compartido todo lo que conocen o sienten sobre su trabajo con la organización. V F

Si hay acuerdo de que estas declaraciones son verdaderas para todas las participantes, pase a la siguiente tarea. Si alguna de estas declaraciones no es verdadera para las personas afectadas, usted puede encontrar difícil adoptar un proceso de planificación estratégica en esta oportunidad. Como ocurrió en la TAREA #2, dedique tiempo a debatir las respuestas a las declaraciones y a escuchar las inquietudes de su grupo.

**TAREA #4 — Prepare un programa:** La preparación de su organización para la planificación estratégica requiere que usted  **programe tiempo**  para ella. Debido a que ya están atareadas con las responsabilidades cotidianas que no pueden postergarse, la programación del tiempo es la única forma de dedicar a la planificación el esfuerzo que merece.

Al propio tiempo, sea  **pragmática**  y  **práctica**  acerca del tiempo disponible. Usted no desea consumir demasiado tiempo de las personas o descuidar las operaciones y compromisos de la organización. Si bien la duración de su proceso de planificación estratégica variará según la dimensión de la organización, generalmente ocurre que cuanto más rápido sea el proceso tanto mejor. La experiencia demuestra que un esfuerzo de planificación breve y concentrado produce un plan mejor que un proceso prolongado que tiende a desviarse del objetivo. Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo seguirá atendiendo su organización las responsabilidades cotidianas mientras participa en un ejercicio de planificación?
2. Si hay eventos, actividades o crisis importantes que en la actualidad consumen gran cantidad de tiempo y energía de su personal, ¿será posible proseguir con un ejercicio de planificación? ¿Cómo equilibra usted estas demandas?

PASO EN PLANIFICACIÓN	TIEMPO		FECHAS
	PARTICIPANTES	REQUERIDO	
Organización del proceso	Todas	2 horas	
Indagación institucional	Todas	1 día	
Indagación del entorno/recursos	Todas	1 día	
Proposiciones para el futuro	Todas	½ día	
Exposición de la visión y la misión	Todas	2 horas	
Producción del Plan de Acción	Todas	½ día	

CUADRO 1A

3. ¿Podrán todas las personas que participan en el proceso de planificación dedicar tiempo a la planificación estratégica?
4. ¿Puede prepararse un calendario de planificación?

Cuando haya consenso en el sentido de que estas preguntas pueden contestarse satisfactoriamente, entonces pase a revisar un calendario de planificación utilizando el ejemplo que proporcionamos como guía (véase el Cuadro 1A).

**TAREA #5 — Forme un grupo de planificación:** Una tarea importante al prepararse para la planificación estratégica consiste en formar un grupo de planificación. Puesto que la labor principal del grupo de planificación será recopilar perspectivas acerca de la organización y configurar un consenso en forma de plan estratégico, será útil que el grupo de planificación incluya a personas **tanto** de dentro **como** de fuera de la organización. Recuerde que toda persona relacionada con su organización tiene una experiencia diferente con ella y, por tanto, puede aportar conocimientos singulares. He aquí algunos lineamientos generales que le ayudarán a formar un grupo de planificación:

1. El grupo debería incluir a personas de **todos** los departamentos, divisiones y niveles de la organización.
2. El grupo debería incluir a varios interesados relacionados con el trabajo de la organización. Los interesados pueden ser: clientes, beneficiarios, funcionarios públicos, socios de ONG, grupos religiosos, donantes y otros. Las instituciones de estas personas deberían tener un gran interés en el trabajo que usted realiza.

- 
3. La dimensión del grupo de planificación dependerá del tamaño de su organización y la extensión de su red de interesados externos. Tiene menos importancia fijar el número de miembros del grupo de planificación que incluir a tantas personas como sea posible que tengan en común un compromiso para con la organización.
  4. Tal como se indicó antes, el grupo de planificación no estará adoptando decisiones sino compartiendo las experiencias y encontrando consenso. Se trata de promover una conversación abierta y franca acerca de la organización, y esto significa mantener al grupo informal, relajado y no estructurado. Piense en su grupo de planificación como en un grupo de debate.
  5. El grupo de planificación requerirá una facilitadora. La facilitadora no necesita ser la jefa o directora de su organización, pero deberá tener las cualidades siguientes:
    - saber escuchar
    - tener una actitud positiva y promover lo mejor en otros
    - mostrar curiosidad acerca de las personas
    - ser neutral y estar libre de inclinaciones
    - ser flexible

Aunque la persona seleccionada para facilitar la planificación estratégica no tiene que ser experta en este campo, sí tendría que ser una persona que pueda crear un ambiente en el que otros se sientan cómodos y con confianza para compartir sus puntos de vista y contribuir plenamente al proceso. Esto no requerirá un alto grado de estructura o formalismo. Por el contrario, requerirá entusiasmo para dirigir una indagación de su organización.

## PASO DOS: DESCUBRIMIENTO - UNA INDAGACIÓN INSTITUCIONAL

En este paso, usted y sus colegas se preguntarán “¿Qué da resultado en nuestra organización?” y explorarán los momentos en los que su organización se desempeñó en condiciones óptimas. Una hipótesis adoptada en este ejercicio es la de que en cada organización hay **algo que marcha bien**. Al planificar para el futuro, es importante que los responsables de las decisiones puedan comprender y explicar exactamente **qué estaba ocurriendo** cuando las cosas marchaban bien y la organización se desempeñaba de forma excepcional. Cuando las personas comienzan a ver y a reconocer lo que hacen bien, están en mejor situación para seguir haciéndolas.

Una segunda hipótesis adoptada en este ejercicio es la de que planificación no significa resolver problemas sino más bien **adoptar soluciones**. Usted no está buscando lo que no funciona en su organización. Más bien, usted se concentrará en las cosas que han tenido éxito. El resultado de este proceso serán declaraciones — proposiciones para el futuro— que describen dónde desea estar la organización tomando como base los momentos más destacados de su pasado. Estas declaraciones serán un reflejo de éxitos verdaderos que las personas desean repetir.

En este paso, como en los que seguirán, participa todo su grupo de planificación. Usted y sus colegas participarán en una indagación en grupo, haciéndose unas a otras preguntas y generando información acerca de su organización. Cada participante se responsabilizará de **descubrir** qué es su organización y, lo que es más importante, ustedes seleccionarán las cosas acerca de las cuales desean aprender.

**TAREA #1 — Primera entrevista:** Su primera tarea consiste en organizar una primera ronda de entrevistas entre los miembros del grupo de planificación. La primera entrevista es el comienzo de un debate acerca de lo que **impulsa** a su organización. Requiere que su grupo de planificación identifique lo que hace bien su organización o sus **prácticas óptimas**. También estimula las ideas acerca de qué temas debatirá el grupo durante la segunda ronda de entrevistas. La tarea debería realizarse de la manera siguiente:

1. **Divida** a su grupo de planificación en pares de forma que cada par tenga al menos un miembro del personal de la organización. En otras palabras, asegúrese de que ningún par esté constituido por dos personas que sean interesados externos.
2. **Instruya** a las integrantes de los pares para que se entrevisten la una a la otra utilizando las preguntas consignadas en el Cuadro 2A. Puesto que ésta puede ser la primera entrevista que ciertos miembros del grupo hayan realizado, proporcione alguna orientación: manténgase concentrado en el tema, escuche con atención, promueva relatos, fomente el entusiasmo y el interés, compruebe su tiempo, etc. Dé unos 90 minutos para las entrevistas.
3. **Sugiera** a los pares que efectúan las entrevistas que registren lo que aprenden de sus colegas utilizando palabras únicas o frases cortas que puedan explicarse más detalladamente en fecha posterior, si es necesario. Es más importante participar plenamente en la conversación que anotar todo lo que se diga.

## PREGUNTAS DE ENTREVISTA - PRIMERA RONDA

- Describa un momento en el que se sintió más dinámica, interesada, satisfecha e involucrada en su trabajo.
  - ¿Qué lo convirtió en una experiencia interesante?
  - ¿Cuál fue su papel o aporte?
  - ¿Quién más participó y cuáles fueron sus funciones?
  - ¿Qué clase de proyecto fue?
  - ¿Cuáles fueron las cualidades de su organización que lo convirtieron en una experiencia positiva?
- ¿Qué valora más acerca de usted mismo? ¿Acerca de su trabajo?
- ¿Qué le atrajo a esta organización?
- ¿Cuáles son los factores impulsores que, en su opinión, dan **vida y significado** a su organización?
- ¿Cuáles son las **prácticas óptimas** (las cosas que hace bien)?
- Si se le concedieran tres deseos para transformar a su organización, ¿cuáles serían (en orden de prioridad)?

CUADRO 2A

Antes de que comience las entrevistas, recuerde a los pares que muestren que aprecian lo que escuchan. Anímelos a que compartan generosamente sus ideas, a que aprendan las unas de las otras y a que sigan los temas sobre las que sienten curiosidad. Aunque se trate de una entrevista, ésta debería también considerarse como una **conversación** placentera acerca de su organización, en la que los pares hablan con libertad e imaginación. La actividad no tiene por fin ser demasiado formal o estructurada. En realidad, pudiera ser más cómodo para el par de participantes repasar las preguntas juntas. En otras palabras, no tiene que ser necesariamente una actividad de un “entrevistador” y un “entrevistado.” La primera entrevista constituye una parte “preparatoria” de la indagación institucional. Se le pide que comunique a sus colegas lo que es interesante acerca del trabajo que usted realiza y lo que usted valora acerca del lugar en el que trabaja. La información que usted obtenga será la base de lo que examina en la tarea siguiente.

**TAREA #2 — Selección de temas y prácticas óptimas:** Cuando todos los pares hayan concluido sus entrevistas, debe pedirles que vuelvan al grupo en su conjunto. La tarea

siguiente consiste en hacer que las personas compartan lo que han aprendido a fin de descubrir temas relacionados con lo que **marcha bien** en su organización y lo que les da **vida y significado** (en otras palabras, lo que hace que el lugar donde trabaja sea interesante para usted). Es probable que las entrevistas produzcan gran cantidad de información, parte de la cual puede estar desorganizada y ser difícil de analizar. Sin embargo, al final de esta tarea, usted habrá identificado una serie de **cinco temas** que representan las cosas acerca de las cuales el grupo desea obtener más conocimientos. Estos temas (llamados **fuerzas impulsoras**) enmarcarán su planificación estratégica. También podrá producirse aquí una lista de sus **prácticas óptimas**. La tarea deberá proseguir de la siguiente manera:

1. **Ponga a disposición** del grupo un rotafolios, pizarra u hoja de papel para anotar lo que está compartiendo el grupo.
2. **Pida** a cada persona que comparta su mejor relato, las ideas más poderosas o la información más interesante que hayan recibido. Anime a las personas a expresarse utilizando palabras únicas o frases cortas que capten los temas de las experiencias positivas que han tenido con la organización.

3. **Prepare una lista** de los temas en el rotafolios, tal como los han compartido.
4. **Abra** un debate en grupo acerca de los temas. Trate de detectar si están estableciendo patrones. Reduzca la lista a **cinco temas** que afirmen y valoren aquello que da vida a su organización y que representen lo que su grupo de planificación quisiera ver prosperar. En el Cuadro 2B figuran ejemplos de temas seleccionados por otras organizaciones.

5. **Obtenga el acuerdo** del grupo de planificación en relación con los temas que seleccionen. Estos temas son la base de la siguiente indagación y deberían ser cosas que usted considera que son las más importantes para el trabajo de su organización. A su vez, configurarán su planificación.

TEMAS PROTOTIPO		
Organización A	Organización B	Organización C
Innovación	Trabajo en equipo	Calidad
Empoderamiento	Satisfacción del cliente	Libertad
Calidad	Respuesta	Impacto
Diversidad	Aprendizaje	Reto
Aprendizaje	Visión compartida	Solidaridad

CUADRO 2B

6. **Prepare una lista** de las prácticas óptimas de su organización. Estas prácticas deberían incluir todo lo que, en su opinión, hace bien su organización.

**TAREA #3 - Formule preguntas para la segunda entrevista:** Ahora que el grupo de planificación ha decidido qué temas, o **fuerzas impulsoras**, merecen un examen más a fondo, la tarea siguiente consiste en diseñar una serie de preguntas de entrevista relacionadas con dichas fuerzas. Supuestamente, algo acerca de todos estos temas es significativo e importante para el desempeño de la organización. Al hacerse preguntas unos a otros acerca de ellos, usted descubrirá lo que es, cómo ocurrió y lo que usted puede hacer para realizar un mayor número de estas tareas. Considere lo siguiente:

*“Lo que pedimos determina lo que encontramos. Lo que encontramos determina cómo hablamos. La forma en que hablamos determina cómo nos imaginamos cosas. La forma en que nos imaginamos cosas determina nuestros logros”.*

Esta tarea debería seguir adelante de esta manera:

1. **Divida** a su grupo de planificación en tres grupos pequeños. Asigne dos de los temas a dos de los grupos y un tema al grupo restante. Como alternativa, podría dividir al grupo en cuatro grupos pequeños y asignar un tema a tres de los grupos y dos temas al grupo restante.
2. **Pida** que los grupos pequeños empleen 90 minutos preparando tres o cuatro preguntas para cada tema. Esto puede parecer difícil al principio. Pida a los grupos que piensen en las formas **mejores** y más **positivas** en que se han expresado estos temas en el trabajo que realiza su organización. En pocas palabras, las preguntas deberían captar estos temas cuando han ayudado a la organización a superarse (véase las preguntas prototipo en el Cuadro 2C).

## GUÍAS PROTOTIPO DE ENTREVISTAS

### ORGANIZACIÓN A

#### Calidad

- ¿Qué producto/servicio ofrecido por su organización ilustra óptimamente la calidad? Describir.
- ¿Qué significa para usted “calidad”?
- Describa un proyecto que funcionó bien en la producción de un artículo o en la prestación de un servicio de calidad.
- ¿Qué se necesita para ver cumplidas sus expectativas de un producto/servicio de calidad?

#### Libertad

- ¿Cómo afecta la libertad a su desempeño? ¿A su ambiente de trabajo?
- Describa la situación en la que la libertad desempeña un papel importante e hizo que su trabajo fuese más fácil.
- Describa un caso en el que ustedes dominaron la situación.

#### Impacto

- Describa algo que usted haya hecho y que haya tenido un gran efecto.
- ¿Cómo considera usted que esto ha surtido un efecto sobre usted misma? ¿Sobre sus colegas? ¿Sobre su organización? ¿Sobre sus clientes y beneficiarios? ¿Sobre el mundo?
- ¿Qué tipo de efecto debería estar teniendo su organización en las categorías arriba indicadas?

#### Reto

- Describa un reto que le haya producido satisfacción.
- ¿Qué condiciones crean un entorno en el que usted puede aceptar un reto y correr riesgos?
- ¿Cómo mantenemos el interés en nuestro trabajo?
- ¿Qué representa para usted un reto en su trabajo?

#### Solidaridad

- ¿Cuándo se siente usted más como parte de un equipo? ¿Qué conduce a ello?
- ¿Cómo mejora la solidaridad la forma en que trabajamos?
- Describa un tiempo en que la solidaridad contribuyó a la calidad de su trabajo.
- ¿Cómo crea usted solidaridad?

### ORGANIZACIÓN B

#### Comunicación

- ¿Qué hace su organización para aumentar un sentido de comprensión y determinación en sus miembros?
- Cuando nuevos miembros entran en su organización, ¿de qué manera los educa bien la organización acerca de los valores y la misión?
- ¿Proporciona su organización a sus miembros oportunidades para considerar cómo sus valores personales encajan en los valores de la organización?

#### Empoderamiento

- ¿Cuándo se ha sentido usted más empoderada por su organización?
- ¿Qué hace su organización para animar a los miembros a actuar de cualquier forma que puedan?
- ¿Cómo logra su organización empoderar a sus miembros?
- ¿Qué factores en su organización empoderan a las personas fuera de la organización?

#### Diversidad

- ¿Qué hace su organización para promover la diversidad entre sus miembros?
- ¿Qué hace su organización para crear metas y creencias comunes que permitan a personas diferentes trabajar bien en colaboración?
- ¿Qué hace su organización para convertir la diversidad en una fuerza positiva para la organización?

#### Aprendizaje

- ¿Qué hace su organización para mantenerse al día?
- ¿Qué hace su organización para ayudar a sus miembros a pensar acerca de la perspectiva mundial de su trabajo y promover la reflexión?

CUADRO 2C

- 
3. Cuando hayan terminado los grupos pequeños, vuelvan al grupo en su conjunto y comiencen a perfeccionar y a formular las preguntas. Asegúrese de que las preguntas no sean repetitivas. Compruebe la redacción para determinar si es exacta. Obtenga el acuerdo de todas las participantes del grupo acerca de las preguntas.
  4. **Escriba** una guía de entrevistas. Entregue una copia de la guía a cada una de las participantes del grupo. Ejemplos de las guías de entrevistas utilizadas por otras organizaciones se proporcionan en el Cuadro 2C.

**TAREA #4 - Segunda entrevista:** Tras haber preparado la guía de entrevistas, su tarea siguiente consiste en establecer la segunda entrevista. Las entrevistas deberían realizarse como antes. Dos horas al menos deberían designarse para las entrevistas. Su grupo de planificación puede optar por dedicar un día para que los pares se entrevisten como les sea más conveniente o puede optar por que todo el grupo se reúna a fin de que los pares puedan realizar todas las entrevistas juntas durante un período de dos horas. Esta tarea debería proseguir de la manera siguiente:

1. **Divida** su grupo en pares de forma que cada par tenga al menos un miembro de la organización. Ningún par debería estar constituido por interesados externos.
2. **Pida** a los pares que se entrevisten unos a otros utilizando la guía de entrevistas.
3. **Sugiera** que los pares escriban notas concisas durante las entrevistas. Puesto que las segundas entrevistas son más extensas que las primeras, existe una mayor necesidad de anotar las respuestas a las preguntas minuciosamente.
4. **Recuerde** a los pares que la finalidad de estas entrevistas es recopilar información acerca de estos temas. Estas entrevistas son la base de la indagación institucional que usted realiza. Esta tarea constituye el punto de partida para su evaluación de lo que descubra y para su aplicación al plan estratégico que usted formulará.

**TAREA #5 — Análisis:** La última tarea de este paso consiste en compartir lo que se aprendió durante las entrevistas y en analizar la información. Este es el punto en el que usted comienza a ver por qué son importantes estos temas (**fuerzas impulsoras**) para su organización y la forma en que crearon momentos de éxito en su trabajo. Las ideas, relatos y conocimientos recopilados aquí servirán de base para el PASO CUATRO, cuando comience a tomar forma el plan para el futuro óptimo de la organización. Esta tarea, a la que usted debería dedicar al menos dos horas, debería proseguir de la manera siguiente:

1. **Ponga a disposición** del grupo un rotafolios, una pizarra u hoja de papel para anotar lo que esté compartiendo el grupo.

- 
2. Pida a cada persona que comparta su mejor relato o la información más interesante que haya obtenido. Nuevamente, es más eficiente que las personas utilicen frases cortas para describir las circunstancias que existían cuando las fuerzas impulsoras ayudaron a la organización (o a usted como miembro de la organización) a desempeñarse bien. Presentamos en el Cuadro 2D un ejemplo.

EJEMPLO: En un grupo, un tema fue explorar un **Servicio Extraordinario al Cliente**. Las preguntas fueron:

1. Describa un incidente en el que usted o alguna otra persona a la que usted conoce se esforzó por proporcionar al cliente lo que realmente necesitaba cuando lo necesitaba.

2. ¿Qué lo hizo posible?

Cuando el grupo comenzó a compartir sus relatos y recuerdos, el tema común fue el de que las personas en la compañía/organización quedaron impresionadas por la necesidad de un cliente y tomaron la iniciativa de ayudar, con entusiasmo e interés. Las cosas que hicieron **posible** este servicio extraordinario al cliente en cada caso fueron que el empleado:

- identificó una oportunidad
- aceptó la responsabilidad
- tuvo la autoridad
- tuvo a su disposición la información
- tenía los conocimientos especializados necesarios
- previó o expresó una necesidad
- confió en que la compañía/organización le apoyaría

El resultado final fue cada vez el de que se proporcionó un servicio extraordinario, el cliente quedó agradablemente sorprendido y el empleado se sintió útil y vigorizado. En pocas palabras, el grupo pudo descubrir qué estaba ocurriendo en ese entonces que permitió atender al cliente y pudo utilizar luego este conocimiento para repetir la experiencia en el futuro (Hammond 1996, 37-38).

CUADRO 2D

3. **Prepare una lista** de las respuestas como temas y circunstancias bajo cada aspecto correspondiente en el rotafolios hasta que cada miembro haya tenido la oportunidad de compartir sus experiencias.

4. **Abra** un debate en grupo acerca de lo que produjeron las segundas entrevistas. Indique que lo que está arriba en el rotafolios representa **lo que es o ha ocurrido ya**. Esto promoverá ideas acerca de lo que **podría ser** en el futuro tomando como base lo que ya fue. A medida que se comparten los relatos y experiencias, probablemente recuerde usted exactamente qué circunstancias le permitieron hacer lo que hizo.

5. **Termine** el debate confirmando con el grupo que, partiendo de esta información, se prepararán en el PASO CUATRO una serie de metas estratégicas o **proposiciones para el futuro** — declaraciones expositivas que describen el aspecto que tendría una organización en sus condiciones óptimas.

Al concluir este paso, usted habrá cimentado las bases de un futuro de posibilidades para su organización. Conocerá exactamente qué fuerzas impulsoras le motivan a usted y a sus colegas a desempeñarse con excelencia; conocerá lo que se requiere para reproducir las circunstancias que permitieron aparecer estas fuerzas en su trabajo; y usted tendrá una idea mucho más clara de lo que puede lograr. La planificación en estas condiciones es más simple y más placentera debido a que las cosas que le inspiraron a trabajar para su organización están nuevamente al alcance de usted y de sus colegas.

## PASO TRES: DESCUBRIMIENTO — INDAGACIÓN DEL ENTORNO Y LOS RECURSOS

En los pasos anteriores, usted identificó qué funciona en su organización y volvió a analizar lo que estaba ocurriendo cuando todo marchaba bien. Indagó sobre las fuerzas que dan a su organización su energía, motivación, inspiración y significado, y determinó qué cosas concretas hace bien la organización o sus prácticas óptimas. Usted ha evaluado lo que la organización es capaz de ser y de lograr recordando y reconociendo sus éxitos pasados y puntos culminantes.

Ahora, ha llegado el momento de analizar su entorno operativo y su base de recursos, ver lo que tiene su organización a su disposición en sus esfuerzos por alcanzar su futuro óptimo. Una cosa es conocer aquello de lo que es capaz usted y otra cosa bastante diferente, saber si tiene usted los recursos, medios y ayuda que necesitará para alcanzar su visión. El reto aquí consiste en encontrar una correspondencia entre el futuro óptimo de su organización y los dos elementos clave de su entorno operativo: sus interesados/socios y sus recursos financieros. La forma en que se acople su organización determinará las clases de oportunidades que ésta tendrá a su disposición.

En este paso del proceso de planificación estratégica, usted hará lo siguiente:

- 1) examinar las relaciones de su organización con sus socios clave y sus interesados externos; y
- 2) examinar minuciosamente su situación financiera.

En cada segmento, se le animará a ver las **posibilidades** de su organización y a pensar estratégicamente en su entorno operativo. Como en el caso anterior, usted debería concentrarse en aquellos momentos en los que las cosas eran favorables, concretamente en la calidad de sus relaciones con sus socios/interesados y sus circunstancias financieras. Puede ocurrir que su organización no haya tenido todavía un éxito considerable en ninguna de estas esferas. Incluso si éste es el caso, será útil aquí **imaginar** qué estaría ocurriendo si usted estuviese logrando éxito en estas áreas. Recuerde que, durante el último paso, usted definió qué es su organización, cuáles son las áreas en las que destaca y cuáles son sus posibilidades. Este es un buen lugar a partir del cual se puede visualizar el éxito en su entorno operativo. Siguiendo este orden de ideas, indaguemos.

### INTERESADOS Y SOCIOS

Su organización no alcanza objetivos por sí sola. Opera en un entorno complejo en el que muchas fuerzas diferentes pueden incidir en su trabajo. Dentro de este entorno, son sus interesados quienes constituyen sus aliados más firmes, las personas e instituciones que pueden ayudarle a evitar obstáculos y alcanzar sus metas. Tienen un profundo interés en el trabajo de su organización. Merece la pena considerar **quiénes** son sus interesados y **por qué** le apoyan. El futuro de su organización depende, en parte, de las personas e instituciones que están interesadas en sus actividades. Sus motivos pueden ser diferentes y pueden

**INTERESADO:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

---

provenir de muchos ambientes con diferentes intereses; por lo tanto, es importante considerar sus puntos de vista al efectuar la planificación para su organización.

A medida que planifica usted su futuro, es una buena idea “tomar la temperatura” de las relaciones con sus interesados/socios de vez en cuando. En otras palabras, considere qué **valoran** sus interesados/socios acerca de su trabajo. Considere también qué obtiene su organización de las relaciones con sus socios/interesados.

LISTA PROTOTIPO DE INTERESADOS Y SOCIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• usuarios de servicios (clientes, beneficiarios, receptores)</li><li>• funcionarios del gobierno nacional y los gobiernos locales</li><li>• miembros de la organización</li><li>• personal de la organización</li><li>• voluntarios de la organización</li><li>• miembros de la junta</li><li>• representantes de la comunidad comercial</li><li>• funcionarios sindicales</li><li>• instituciones religiosas</li><li>• donantes y proveedores de fondos</li><li>• organizaciones internacionales y multilaterales</li><li>• otras ONG</li></ul>



CUADRO 3A

**TAREA #1 — Prepare una lista de sus interesados/socios:** Su red de interesados y socios es un recurso importante y será un factor decisivo en la forma en que su organización se desempeñe. Es una buena idea conocer quiénes son sus interesados y socios a fin de que usted esté en una mejor situación de determinar la calidad de su relación con ellos. Prepare una lista de sus interesados y socios. Una lista prototipo puede asemejarse a la lista del Cuadro 3A.

**TAREA #2 — Prepare una lista de las formas en que sus interesados/socios ayudan:** Examine minuciosamente su lista de interesados y socios. Inicie un breve debate tomando como base las siguientes preguntas:

- ¿De qué forma demuestran sus interesados y socios un elevado interés o participación en el trabajo de su organización?

- ¿De qué forma existe una asociación entre su organización y sus interesados y socios? (Una asociación significa una relación de iguales en la que ambos socios aportan algo a la relación.)

Después del debate, prepare una lista de las formas específicas en las que sus interesados y socios pudieran ayudar a su organización (o le están ayudando ya). Piense en términos de lo que no tiene o necesita su organización y lo que sus interesados y socios tienen que pueden compartir con usted. Una lista finalizada pudiera tener el aspecto siguiente:

- apoyo político
- acceso a más miembros y apoyo
- asistencia técnica
  - recursos de información e investigación
  - consultores y conocimientos técnicos especializados
  - oportunidades de capacitación
  - asistencia logística y administrativa
- acceso a oportunidades de fondos y conexiones
- mayor visibilidad y atención pública

El elemento importante es el de que su organización no **necesita** estar perfectamente situada o dotada de abundantes recursos y conocimientos especializados a fin de poder cumplir su visión con éxito. Por el contrario, si su organización tiene relaciones saludables y de colaboración con sus interesados y socios, está en una buena situación para obtener acceso al apoyo y los recursos que no tiene en la actualidad. Sus interesados y socios deberían ser considerados no sólo como impulsores del trabajo que usted hace sino como proveedores y contribuyentes también. La razón por la que se les llama interesados es la de que tienen un interés en que su organización tenga éxito y, en cierto grado, pondrán a la disposición de usted los recursos para facilitarlos. Hay **oportunidades** que emergen de mantener buenas relaciones con sus interesados y socios.

La clave para abrir estas oportunidades es la **calidad** de las relaciones. En la tarea siguiente, su grupo de planificación descubrirá qué significa tener relaciones constructivas con sus interesados y socios indagando la experiencia colectiva del grupo. En uno u otro momento, bien sea con su organización o con una organización diferente, cada uno de los miembros de su grupo ha formado parte de una asociación profesional eficaz. Las preguntas de debate que figuran en el Cuadro 3B le llevarán a expresar cuáles fueron esas experiencias y cómo pueden repetirse.

A medida que debate usted sus experiencias de buenas relaciones con los interesados y socios, tenga presentes estas dos preguntas importantes:

- ¿Qué oportunidades hay en el mundo entre nuestros interesados y socios?
- ¿Qué podemos hacer para asegurar que aprovechamos esas oportunidades?

**TAREA #3 — Debate en grupo y lista II de prácticas óptimas:** Organice un debate en grupo utilizando las preguntas consignadas a continuación. La facilitadora debería formular estas preguntas en el sentido más amplio, es decir, de forma que invite a los miembros del grupo a describir cualesquiera relaciones con los interesados/socios que fueron especialmente positivas y eficaces. Dé unas dos horas para el debate.

<b>PREGUNTAS - INDAGACIÓN DE LOS INTERESADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una época en la que ustedes participaron en una buena asociación. ¿Qué la convirtió en una buena asociación?</li> <li>• ¿Qué habilidades y valores aporta usted a la formación de una buena asociación?</li> <li>• ¿Qué hace bien su organización que la convierte en una buena organización socia (sus habilidades, valores, prácticas, tradiciones, etc.)?</li> <li>• Piense en una relación de asociación actual que mantiene con otra organización.               <ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Cómo comenzó y evolucionó la relación?</li> <li>— ¿Por qué estuvo interesada su organización en la asociación?</li> <li>— ¿Qué retos afrontó su organización en la asociación?</li> <li>— ¿Qué ha aprendido usted de esta asociación?</li> </ul> </li> <li>• ¿Por qué es importante establecer relaciones para su organización? ¿Cuáles son, en condiciones ideales, los beneficios y resultados de una buena asociación?</li> <li>• ¿Qué busca usted al invitar a una asociación con otro grupo? ¿Qué preguntas hace a un nuevo socio potencial?</li> <li>• Piense de cara al futuro. ¿Cuál sería una asociación ideal? ¿Cómo funcionaría?</li> <li>• ¿Qué cosas desea usted que estuviera haciendo su organización para crear buenas asociaciones?</li> </ul>

**CUADRO 3B**

1. **Anote** en una hoja de papel los puntos más destacados de lo que está compartiendo utilizando monosílabos o frases cortas con cada pregunta.

2. Al concluir el debate, tómese unos momentos para **analizar** el material que ha generado el grupo. La facilitadora debería solicitar entonces al grupo que produzca una lista de las **prácticas óptimas** para las relaciones con los interesados y socios. La lista debería resumir lo que estaría haciendo su organización en una relación fructífera modelo.

3. **Produzca** la lista y obtenga el acuerdo del grupo. Este documento formará parte de su plan estratégico y mantendrá a su organización concentrada en los beneficios que se obtendrán mediante la colaboración con interesados y socios.

## RECURSOS FINANCIEROS

El cuadro financiero de su organización es una parte vital de su futuro óptimo. Uno de los retos más importantes que usted afronta como organización sin fines de lucro consiste en llegar a un punto en el que su organización tenga los medios necesarios para ajustar su visión a lo que desea conseguir. Si bien es difícil determinar con certeza si usted tendrá los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes, es menos difícil comenzar a pensar estratégicamente acerca de las **posibilidades** de una sólida situación financiera. Esto requiere:

### PREGUNTAS - INDAGACIÓN DE LOS RECURSOS

- Describa una época en la que su organización tenía una situación financiera favorable.
  - ¿Cómo era?
  - ¿Qué ocurría?
  - ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo permitieron?
  - ¿Quién participó?
  - ¿Cuáles fueron los factores importantes acerca de su organización que hicieron de ésta una experiencia favorable?
- ¿Qué hace bien su organización en el área de la planificación/gestión financiera?
- Si pudiera usted transformar su propia organización en el área de la planificación/gestión financiera, ¿cómo lo haría?
- ¿Cuáles son sus fuentes actuales de apoyo financiero?
- ¿Cuáles son sus costos actuales?
- ¿Existe un proceso en su organización para buscar nuevas fuentes de apoyo? En caso afirmativo, ¿puede describirlo?

- 1) Una indagación de cómo ha afrontado la organización su situación de financiamiento;
- 2) Una evaluación de la relación entre sus futuros planes programáticos y los recursos disponibles; y
- 3) Una estrategia que muestre la forma en que usted obtendrá fondos.

**TAREA #4 — Debate en grupo sobre la situación financiera actual:** En esta tarea, usted determinará su actual condición financiera y examinará su historial financiero. Esto le dará una base para trabajar y un punto de partida para comenzar a imaginar formas de mejorar la posición financiera de su organización. La idea consiste en generar tanta información útil como sea posible acerca de lo que “ha ocurrido” en el ámbito de su situación financiera. Para esto, inicie un debate en grupo y aborde las preguntas que aparecen en el Cuadro 3C.

CUADRO 3C

Las respuestas a estas preguntas deberían proporcionar un buen cuadro de la política de su organización en relación con su posición financiera, así como conocimientos de algunas de las cosas que han funcionado bien para la organización en esta esfera. Aquí se le pide que determine el grado en el que su organización puede brindar recursos financieros. El historial de éxito de la organización en apoyar sus programas y actividades y, en última instancia, sus metas, es lo que ha de descubrirse a fin de conocer lo que es posible. Usted debería anotar estas respuestas.

**TAREA #5 — Debate en grupo sobre necesidades actuales:** A medida que continúa el proceso de planificación y comienza usted a identificar sus prioridades programáticas/de acción para el futuro, tendrá que efectuar estimaciones aproximadas de lo que costará. Organice un segundo debate en grupo para determinar si sus prioridades programáticas/de acción corresponden a sus necesidades financieras. Esta será su preparación presupuestaria.

El presupuesto es el mapa financiero de su organización. Traza todo lo que su organización desea hacer (de ordinario, por un período de un año) y registra lo que costará. El presupuesto debería basarse en su plan estratégico y debería establecer tanto sus metas para generar fondos como sus lineamientos para gastar el dinero. El proceso de presupuesto constituye un intento por parte de su organización de hacer que sus programas y actividades correspondan a sus requisitos financieros.

Cuando la organización ha determinado minuciosamente sus planes para el año venidero, o un periodo aproximado (es decir, su futuro óptimo y sus **proposiciones** para el futuro), ha identificado sus programas y actividades, ha hecho un recuento de sus recursos existentes y ha comenzado a identificar posibles fuentes de fondos, está lista para elaborar un presupuesto. En el Cuadro 3D figuran preguntas que pueden ser útiles a medida que usted y sus colegas comienzan a considerar el presupuesto.

Estas preguntas deberían ayudarle a ejercer cierta disciplina en su planificación para el futuro. A menos que su organización pueda obtener siempre los recursos que requiere para hacer todo lo que desea, el “primer borrador” de un presupuesto tendrá probablemente que ser revisado. Recuerde que los presupuestos se revisan periódicamente para hacer que los programas y actividades correspondan a los fondos disponibles. Esto es particularmente importante para las ONG debido a que les es difícil proyectar futuros ingresos. Las diferencias entre los ingresos y gastos

PREGUNTAS - INDAGACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha determinado la organización cuáles serán sus programas y actividades par los próximos 1-2 años?</li> <li>• ¿Corresponde lo que ustedes proponen hacer a los recursos que tienen a su disposición? ¿Es realista esperararlo?</li> <li>• ¿Ha estimado la organización el costo de estas actividades, incluidos los costos administrativos y gerenciales necesarios para apoyarlas?</li> <li>• ¿Ha establecido la organización metas de recaudación de fondos para estas actividades?</li> <li>• ¿Puede recordar usted una experiencia en la que hubo una buena correspondencia entre sus programas y actividades y su capacidad para apoyarlos financieramente?               <ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Qué ocurría?</li> <li>— ¿A qué se debió el éxito?</li> <li>— ¿Quién participó y qué hacían?</li> </ul> </li> </ul>

**CUADRO 3D**

reales y presupuestados pueden resultar de cierto número de cosas: gastos estacionales e imprevistos, retraso en los fondos, insuficientes fondos recaudados o simplemente un “presupuesto que no se ajustó a la realidad”. Cuando surgen estas discrepancias, el presupuesto (o el “hecho de si éste corresponde a los programas y actividades”) ha de revisarse para que refleje la situación actual. En pocas palabras, el presupuesto es un “documento vivo” y el proceso de mantenerlo requiere acción correctiva de vez en cuando.

### PREGUNTAS - INDAGACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

- ¿Cuál será la meta de la estrategia de recaudación de fondos que usted ha planificado? Desea usted:
  - ¿sufragar los gastos de un evento único?
  - ¿sufragar los gastos de iniciación de un programa o actividad?
  - ¿seguir apoyando un programa o actividad existente?
- ¿Tiene usted una idea de cuánto (una cifra objetivo) quisiera usted recaudar mediante las actividades de recaudación de fondos (tomando como base lo que usted espera que sean sus gastos)?
- ¿Tiene su organización personas con un buen historial de recaudación de fondos o sollicitación a donantes? En caso negativo, ¿cómo obtendrá su organización estos conocimientos?
- ¿Tiene su organización materiales que describan sus objetivos, actividades y desempeño financiero que pueda proporcionar a posibles contribuyentes?
- ¿Ha sido definido con claridad el programa de trabajo de su organización y responde a una clara necesidad de su comunidad? ¿Duplica servicios ofrecidos en otros lugares?
- ¿Se ha establecido la credibilidad de su organización (o tiene usted una reputación de trabajo de calidad y un historial de programas eficaces)?
- ¿Hay políticas locales, tradicionales u orgánicas que puedan afectar a la forma en que usted recauda fondos o a quién los solicita? En caso afirmativo, describa cuáles son y cómo les hará frente.
- ¿Tiene su organización experiencia en informar a los contribuyentes sobre la forma en que se utilizaron los fondos que aportaron?

### TAREA #6 — Establezca la estrategia para

**obtener recursos:** Quizás lo más importante para la salud financiera de su organización sea su estrategia para obtener los fondos que necesitará para operar con eficacia y mantener la trayectoria hacia su futuro óptimo. Aunque muchas ONG emprenden actividades de recaudación de fondos, a menudo fracasan. Esto se debe en parte a una planificación insuficiente. Antes de que su organización pase a buscar fondos, debería elaborarse un plan de recaudación de fondos. Los planes de recaudación de fondos diferirán de una organización a otra y de un contexto a otro, pero las cuestiones básicas que tendrá que abordar en cualquier iniciativa de recaudación de fondos son muy similares. En pocas palabras, la elaboración de un plan de recaudación de fondos es un ejercicio que consiste en recopilar información que le permita identificar las mejores oportunidades de recaudación de fondos.

En el Cuadro 3E figuran varias preguntas que pueden ser útiles para formular la estrategia de recaudación de fondos de su organización. Organice un debate en grupo y anote las respuestas a estas preguntas.

Usted y sus colegas pueden convertirse en buenos recaudadores de fondos si invierten tiempo en la planificación de su estrategia de recaudación de fondos y utilizan las habilidades y talentos de su organización.

CUADRO 3E

## PASO CUATRO: ETAPA DE SUEÑOS — PROPOSICIONES PARA EL FUTURO

Usted ha llegado ahora al punto en el proceso de planificación estratégica en el que puede responder a la pregunta “¿qué desea hacer su organización?” Es el momento de **soñar** en lo que puede ser el futuro, basándose en lo que ha sido. Usted y sus colegas recordaron qué sensación les producía estar en situación óptima e identificaron las fuerzas impulsoras que hicieron posible esa situación óptima. Ahora, con la información fresca en su mente, tienen la oportunidad de captar estas imágenes positivas y utilizarlas como base para un plan de acción.

La formulación de **proposiciones para el futuro** es fundamentalmente lo mismo que el establecimiento de metas estratégicas. No obstante, una diferencia es la de que las **proposiciones** para el futuro se fundamentan en realidades emanadas del pasado y se exponen en tiempo presente, como si fueran ya ciertas. Lo bueno de las proposiciones para el futuro es el hecho de que tienen significado que trasciende de sus palabras: nos recuerdan qué es lo mejor de nuestra organización y cómo todos pueden participar en crear más de lo mejor. Proviene de relatos acerca del pasado. Desde la perspectiva de planificación, una proposición para el futuro es poderosa, ya que da a las personas el conocimiento de que pueden influir en el rumbo de su organización.

Sus **proposiciones** para el futuro serán declaraciones de lo que será el futuro de su organización después de que se hayan abordado con éxito sus preocupaciones y cuestiones. Tal como se advirtió antes, las **proposiciones** se exponen en tiempo presente como si fuesen ya ciertas. Los cambios deseados se expresan en forma positiva y no en forma de deficiencias o problemas. Por ejemplo, una cuestión crítica, tal como “La organización X necesita mejorar la comunicación interna”, podría reformularse como una proposición para el futuro de forma que dijese lo siguiente: “La organización X tiene sistemas eficaces de comunicación interna que incluyen reuniones semanales del personal, un expediente de lectura que se circula diariamente e informes de condición mensuales escritos por la Directora.” A fin de producir sus proposiciones para el futuro, usted ha de comenzar a pensar en **soluciones** a sus preocupaciones que utilicen su visión de lo que sería la situación una vez que se haya llegado al estado ideal de las cosas.

Las proposiciones para el futuro constituyen su **destino** durante el proceso de planificación estratégica. Parten de la base de los descubrimientos acerca de usted, de su trabajo, de su organización y del futuro (óptimo) que desea y que usted ha hecho durante las entrevistas y debates celebrados con anterioridad en este proceso. Armadas con esta serie de conocimientos, usted y sus colegas pueden formular proposiciones para el futuro que abran nuevas **posibilidades**. Las proposiciones para el futuro son interesantes debido a que captan el entusiasmo, la confianza, la dirección y la visión de las personas en su organización. Son igualmente inspiradoras ya que se basan en cosas que se han hecho antes en su experiencia colectiva.

---

**CRITERIO PARA FORMULAR BUENAS PROPOSICIONES PARA EL FUTURO**

- ¿Promueve el debate? ¿Amplía su práctica habitual o presenta un reto para sus hipótesis usuales?
- ¿Responde a la realidad? ¿Hay ejemplos que ilustran lo que es una posibilidad real?
- ¿Es algo deseado? ¿Desea usted que forme parte del futuro que desea?
- ¿Está expuesto de forma positiva y en tiempo presente?
- ¿Hace participar a las personas en alto grado?

CUADRO 4A

**TAREA #1 — Proyectos de proposiciones**

**para el futuro:** La tarea de preparar proposiciones para el futuro requerirá que usted trabaje con la información que produjo durante las entrevistas en los PASOS DOS y TRES. Aquí se le pide que escriba declaraciones para cada uno de los temas (fuerzas impulsoras) que describan lo que estaría haciendo su organización si se desempeñase bien. Para comenzar, puede ser útil proporcionar algunas instrucciones básicas así como ejemplos de proposiciones para el futuro sacadas de otras organizaciones. Se incluyen a continuación dos series diferentes de descripciones para este ejercicio, junto con criterios de buenas proposiciones para el futuro (Cuadro 4A) y ejemplos de proposiciones de otras organizaciones (Cuadro 4B).

*Instrucciones para preparar proposiciones para el futuro (Versión I):*

- Encuentre ejemplos o relatos de lo **mejor** de cada fuerza impulsora;
- Determine qué circunstancias permitieron conseguir lo **mejor**;
- Contemple lo que **podría ser**. Escriba una exposición, en tiempo presente, que describa el futuro ideal como si estuviese ocurriendo ya;
- Estimule su capacidad creativa, trate de iniciar cada proposición de posibilidad con las palabras “*qué ocurriría si*” y luego elimínelas cuando haya terminado cada una. EJEMPLO: “*Qué ocurriría si*” mantenemos abierta nuestra clínica de planificación familiar durante las horas más cómodas para nuestros clientes.

*Instrucciones para preparar proposiciones para el futuro (Versión II):*

Imagínese que es el año X (cualquier año en el futuro) y que se le ha encomendado una tarea especial en su organización. La tarea consiste en realizar una evaluación del desempeño, de las operaciones, de la moral, de la gestión, etc. de su organización. Usted está preparando una descripción rápida de lo que ha aprendido en las entrevistas con sus colegas. Sabe que la organización tiene cinco fuerzas impulsoras y usted escribirá su informe en esos términos. Resuma lo que ha descubierto acerca de cada fuerza impulsora utilizando una, dos o tres frases. ¿Cuál prevé usted que será la realidad para su organización en el año X Escríbalo en tiempo presente como si estuviese ocurriendo ya. (Hammond y Royal 1998, p. 197).

---

## EJEMPLOS DE PROPOSICIONES PARA EL FUTURO

### Liderazgo/Gestión

- Nuestro estilo gerencial es participativo, abierto y orientado a los resultados.
- Existe un clima de innovación, flexibilidad, desarrollo individual y respeto.

### Comunicación

- Promovemos una cultura de comunicación abierta, confianza mutua, respeto de las diferencias, participación de todos y empoderamiento personal mediante el uso de una serie de estrategias de comunicación apropiadas y oportunas.
- Valoramos las opiniones de los demás, aun cuando no estemos de acuerdo.

### Calidad

- Nosotros, al igual que nuestros clientes, tenemos una comprensión explícita de lo que significa calidad y estamos derrotando a los numerosos enemigos de la calidad.
- Tenemos una lista de enemigos de la calidad.

### Trabajo en equipo

- Cumplimos nuestros compromisos para con el equipo.
- Nos tomamos tiempo para conocernos unos a otros.

### Impacto

- Efectuamos el seguimiento de nuestros beneficiarios preguntándoles cómo se utilizó el servicio, si fue eficaz y si querrían que algo se hiciese de forma diferente.
- Nuestro trabajo refleja una conciencia de nuestros clientes y las reacciones que recibimos de ellos.

### Sostenibilidad

- Tenemos una base de fondos diversificada para la ejecución de nuestras actividades. Estamos comprometidos a la sostenibilidad. Están instituidas estructuras que eviten la terminación de cualquiera de nuestras actividades si se retiran determinadas fuentes de fondos.

#### CUADRO 4B

La tarea de preparar sus proposiciones para el futuro debería proseguir de la manera siguiente:

1. **Divida** el grupo grande en cinco grupos pequeños, uno para cada fuerza impulsora. Como alternativa, puede permitir que las personas decidan con qué fuerza impulsora desean trabajar y que formen sus propios grupos de esta manera. Si es esto lo que usted decide hacer, asegúrese de que los cinco grupos tienen al menos tres miembros cada uno.
2. **Instruya** a los grupos para que preparen una o dos proposiciones para el futuro sobre la fuerza impulsora que han seleccionado o que se les ha encomendado. Recuerde a los grupos que utilicen las notas e información detallada que produjeron durante la segunda entrevista. Nuevamente, busque circunstancias comunes que crearon un sentido de orgullo o que condujeron a un desempeño excelente. Conceda 90 minutos para esta tarea.

---

Adviértase que éstas no son declaraciones que describen una situación **existente**, sino más bien declaraciones acerca de la visión de la organización para un futuro deseado. Usted puede recordar que anteriormente en el proceso se indicó que el **lenguaje** que utilizamos **crea** nuestra realidad. En el caso de las proposiciones para el futuro, sabemos que el expresar la visión como si existiese ya llevará a la organización más cerca de dicha dirección.

**TAREA #2 — Presentación y endoso de las proposiciones para el futuro:** La segunda y última tarea de este paso consiste en hacer que los grupos presenten las proposiciones para el futuro que han preparado. Ésta es su oportunidad para ver si las proposiciones describen el lugar donde la organización desea estar y si se basan en los puntos culminantes de donde ha estado ya. La pregunta principal que todos los miembros del grupo deberían estar formulándose es: ¿Me **recuerdan** estas proposiciones los momentos impulsores que he descubierto? Esta tarea debería proseguir de la manera siguiente:

1. En el grupo grande, **pida** a cada grupo pequeño que presente sus proposiciones para el futuro. Un rotafolios o una hoja de papel es ideal para esto.
2. **Perfeccione** las proposiciones si es necesario. Compruébelas contra los criterios de buenas proposiciones indicados más arriba. Obtenga acuerdo final en relación con cada una de las proposiciones. Estas proposiciones servirán de base para los planes de acción que usted elaborará en el PASO SEIS de este proceso de planificación estratégica.

Una última idea sobre las proposiciones para el futuro. La serie de proposiciones que usted prepare será un “documento vivo” que cambiará a medida que se planteen nuevas ideas o circunstancias. Sus proposiciones no necesitan ser fijas eternamente. Durante la vida de estas proposiciones, la organización sabrá qué hacer y cómo avanzar hacia el cumplimiento de su misión/visión. Cuando haya llegado el momento de volver a analizar las proposiciones para el futuro, la organización puede iniciar otro proceso de entrevistas para descubrir si necesita cambiar y en qué forma.

## PASO CINCO: EXPOSICIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

Lo más probable es que su organización tenga una exposición de la visión y una exposición de la misión. Si es así, este paso dará a su grupo de planificación la oportunidad de examinar dichas declaraciones y de ver si necesitan revisarse. Si no las tiene, este paso le dará la oportunidad de preparar declaraciones de la visión y la misión.

Durante todo este proceso de planificación estratégica, usted ha identificado los momentos en que su organización se ha desempeñado óptimamente y ha imaginado un futuro ideal en el que usted se estaría desempeñando de esta forma todo el tiempo. Ha creado proposiciones para el futuro que describen el aspecto que tendría su organización si estuviese trabajando bien. En general, ha estado **conociendo** a su organización mejor que antes y ha estado apreciando lo que **es**.

Ahora que usted se ha familiarizado tanto con su organización y tiene una idea más nueva de lo que es, conviene volver a examinar sus declaraciones de la visión y la misión. Todos los conocimientos que ha obtenido mediante el intercambio de ideas e información con sus colegas pueden haberle dado una comprensión diferente de su organización, su visión y su misión. Pudiera encontrar, por ejemplo, que las proposiciones de posibilidad a las que se ha comprometido no son pertinentes o no concuerdan con sus actuales declaraciones de la visión y la misión. Usted pudiera pensar que lo que es la organización debería expresarse de otra forma. Antes de examinar sus declaraciones, echemos una mirada al papel que éstas desempeñan en la planificación estratégica.

### EXPOSICIÓN DE LA VISIÓN

La planificación estratégica requiere característicamente la elaboración de una exposición de la visión. Una exposición de la visión es una expresión concisa del futuro óptimo de su organización, de lo que desea ser. Su visión es “el corazón latiente” del trabajo de su organización y su imagen del éxito. Las personas desean trabajar para su organización porque están convencidas de su **visión**.

La principal función de una exposición de la visión es, por tanto, transmitir lo que las personas dentro de su organización se imaginan que es posible para ellas. Esto es lo que usted ha estado descubriendo durante los últimos pasos de este proceso de planificación.

Y lo más importante de todo: la visión de su organización ha de ser compartida por todos aquellos que tienen interés en lo que hace la organización. La visión nunca debería ser algo que se impone a las personas. Más bien, debería ser generada, compartida, comprendida, aceptada y vivida por todos los integrantes de la organización responsable de hacerla realidad.

#### CARACTERÍSTICAS DE UNA EXPOSICIÓN DE LA VISIÓN

De ordinario, una exposición eficaz y útil de la visión posee las siguientes características:

- Está formulada de cara al futuro a mediano y largo plazos (de ordinario dos a cinco años);
- Es muy corta (de ordinario, una frase breve o a lo más dos);
- Describe una etapa fija;
- Puede ser comprendida por cualquier persona.

CUADRO 5A

---

Hay dos distinciones clave entre una exposición de la visión y las proposiciones para el futuro que deberían subrayarse. **Primero**, la exposición de la visión es una descripción más amplia, más general de lo que la organización aspira a ser, mientras que las proposiciones para el futuro describen circunstancias específicas que trata de crear la organización. **Segundo**, la exposición de la visión se utiliza comúnmente en la presentación pública de su organización y para otros fines de relaciones externas como forma de comunicar su existencia. Las proposiciones para el futuro, en contraste, son elementos del proceso de planificación estratégica y se formulan para fines internos solamente. No tienen por fin ser utilizadas para fines de relaciones externas.

**TAREA #1 — Redactar su exposición de la visión:** Su tarea aquí consiste en trabajar como grupo para redactar una exposición de la visión o revisar su actual exposición de la visión, si es necesario. Ustedes pueden decidir esto como grupo grande o dividirse en grupos más pequeños para un debate y luego dar cuenta al grupo en general. Proyecte emplear unos 90 minutos en producir la exposición de la visión de su organización.

1. Pida al grupo que imagine la situación dentro de cinco años. A fin de estimular las ideas, considere las preguntas siguientes:

- ¿Qué clase de organización desea usted tener?
- ¿Cuál será el aspecto de su organización dentro de cinco años?
- ¿Qué conocimientos ha adquirido usted durante las entrevistas que, en su opinión, deberían reflejarse en la exposición de la visión?

#### EJEMPLO DE DECLARACIONES DE LA VISIÓN

“El Centro de Artes se convertirá en el lugar preferido de los residentes de la ciudad para estudiar, experimentar y apoyar las humanidades.”

“Vislumbramos un movimiento global en continuo crecimiento para restaurar y revitalizar la calidad de la vida en las comunidades locales. Los Centros de Apoyo de América serán un reconocido contribuyente y líder en ese movimiento.”

“Aspiramos a crear un mundo ambientalmente sostenible mediante la participación de las mujeres y sus comunidades en la protección ambiental y en la configuración de las prioridades de desarrollo locales, regionales y nacionales.”

Tenga presente que este proceso de establecimiento de la visión se basa en la idea de que las personas crean lo que imaginan y que, cuando se les da la oportunidad de imaginar una situación positiva, son capaces de aprovechar las fuentes más profundas de su interés y energía. En pocas palabras, las respuestas a las preguntas que acabamos de indicar deberían servir de reto, interés e inspiración para el grupo.

2. **Inicie** un debate acerca de la visión, utilizando las ideas que surgieron en respuesta a las preguntas arriba indicadas. Quizás desee usted mantener un registro de los temas que surgen en el debate utilizando un rotafolios u hoja de papel. Advierta que, aunque las palabras que utiliza cada persona pueden diferir, las ideas que

CUADRO 5B

---

expresan pueden ser muy similares. Identifique áreas de consenso que capten la opinión de cada persona acerca de la clase de organización que desean verdaderamente y que respondan a las características de una buena exposición de la visión.

3. **Anote** la exposición de la visión que propone usted en un rotafolios y consulte al grupo para saber si todos están de acuerdo con ella. En caso afirmativo, adopte la exposición de la visión para su organización.

## EXPOSICIÓN DE LA MISIÓN

Si bien la exposición de la visión presenta un cuadro amplio de lo que será la organización en el futuro, la exposición de la misión es una descripción más práctica y precisa de la finalidad o razón para la existencia de su organización. Muchas personas se refieren a una exposición de la misión de la organización como una **tarjeta de presentación** o una parte importante de su identidad. Es típico el que las personas que investigan una organización pidan primero ver su exposición de la misión ya que ésta transmite información muy útil.

La exposición de la misión de su organización es una introducción concisa de su trabajo. Describe una organización en términos de su:

- Finalidad: Qué trata de realizar la organización (*¿Por qué existimos?*)
- Audiencia objetivo: El grupo objetivo o beneficiarios del trabajo de la organización (*¿A quién servimos?*)
- Negocio: El método principal o actividad a través del cual la organización trata de cumplir su finalidad (*¿Qué servicios proporcionamos y qué hacemos para proporcionarlos?*)

La característica más importante de una exposición de la misión es la claridad. (Véase el Cuadro 5C.) La capacidad de su organización de expresar su misión claramente indica lo bien que conoce el lugar a donde se dirige. La tarea de producir una exposición de la misión constituye un ejercicio que consiste en encontrar esta claridad. El abordar las preguntas fundamentales arriba indicadas le ayudará a mantener su exposición de la misión clara y directa.

Al igual que con la exposición de la visión, es necesario que su exposición de la misión cuente con el apoyo de todas las personas que tienen interés en el trabajo de su organización. Considere la posibilidad de que cada uno de los miembros de su organización pueda generar interés en sus actividades hablando con comodidad y confianza acerca de su misión. Piense en la impresión positiva que usted y sus colegas producirán en otros

### CARACTERÍSTICAS DE UNA EXPOSICIÓN DE LA MISIÓN

Una buena exposición de la misión suele poseer las siguientes características:

- Imparte dirección;
- Es concisa y convincente;
- Es fácil de comprender y puede ser comunicada por todos los miembros de la organización;
- Proporciona motivación y reúne a las personas en pro de una causa común;
- Define la finalidad central de la organización;
- Expresa los valores de la organización;
- Transmite el hecho de que la organización merece apoyo.

CUADRO 5C

## DECLARACIONES DE MISIÓN PROTOTIPO

**Prototipo A:** La Asociación de Autoayuda de Amasachina, establecida en 1967, es una ONG de amplia base, autóctona, dedicada a mejorar la vida de la población rural pobre de Ghana mediante la promoción del concepto de autoayuda.

**Prototipo B:** La organización de Planificación Familiar X trata de aumentar la disponibilidad y utilización de servicios voluntarios de planificación familiar y salud reproductiva, de alta calidad, en la ciudad capital y zonas circundantes.

**Prototipo C:** La División de Planificación Familiar del Ministerio de Salud está comprometida a capacitar a profesionales de salud y trabajadores de la comunidad en todo el país para proporcionar servicios básicos de salud materno-infantil y planificación familiar de alta calidad.

**Prototipo D:** La Asociación Cristiana de Mujeres Jóvenes trata de mejorar los papeles y la condición socioeconómica de las mujeres y muchachas y proporcionar oportunidades para su desarrollo espiritual. Logramos este objetivo concentrando nuestras actividades en la formación de líderes, la capacitación profesional, el desarrollo empresarial en pequeña escala, el asesoramiento de adolescentes en salud, la supervivencia y el desarrollo infantil y la aprobación de cuestiones de derechos humanos.

**Prototipo E:** El Centro de Necesidades de la Mujer proporciona atención de salud y servicios de apoyo gratuitos a mujeres que tienen dificultad en acceder a estos servicios en otros lugares. El extenso programa de divulgación del Centro está concebido para servir a las mujeres más necesitadas, entre ellas, las que viven en la pobreza o se recuperan de la adicción, del abuso sexual o de la violencia.

**Prototipo F:** La Asociación de Movilización de la Comunidad de Mujeres es una organización no gubernamental sin fines de lucro, cuyo fin principal consiste en atender las necesidades de las mujeres de bajos ingresos a fin de promover su plena participación en el desarrollo social y económico de sus comunidades.

cuando sepan exactamente qué decir al preguntárseles “¿Cuál es la misión de su organización?” El hacer participar a su grupo de planificación en la tarea de producir una exposición de la misión aumentará las posibilidades de que crean en ella. Además, la investigación y pruebas anecdóticas indican que cuanto más conozcan las personas y comprendan la misión, tanto más probable será que se logre ésta.

### TAREA #2 — Redactar su exposición de la

**misión:** Su tarea aquí consiste en trabajar como grupo para redactar una exposición de la misión o revisar su exposición actual de la misión. Ustedes pueden decidir hacerlo como grupo grande o dividirse en grupos menores para debatir y dar cuenta luego al grupo grande. Proyecte emplear unos 90 minutos en producir la exposición de la misión de su organización.

1. **Repase** la exposición de la misión prototipo que se presenta a continuación. Advierta si se responde a las cuatro preguntas básicas indicadas arriba (1. ¿Por qué existimos? 2. ¿A quién servimos? 3. ¿Qué servicios proporcionamos? 4. ¿De qué manera los proporcionamos?). Advierta el grado en el que se cumplen algunas/todas las funciones contenidas en la lista que presentamos arriba. Advierta también qué características le gustan a usted acerca de cada una de las **declaraciones** de la misión. Debata sus observaciones con sus colegas.

2. **Redacte** su propia exposición de la misión de su organización actual o, si no existe una, describa qué entiende usted por misión de su organización. Considere si responde a las cuatro preguntas básicas. Advierta qué puntos de su actual exposición de la misión responden o no responden a estas cuestiones claramente y advierta cualesquiera otras cuestiones o inquietudes que usted tenga acerca de la exposición.

- 
3. **Pregunte** qué conocimientos ha adquirido el grupo acerca de su organización durante las entrevistas que deberían reflejarse en la exposición de la misión. Inicie un debate acerca de la misión y trate de llegar a un consenso sobre los puntos que mejor captan la finalidad, la audiencia objetivo y la actividad a la que se dedica su organización. En un rotafolios u hoja de papel, tome nota de estos puntos como posibles cambios en la exposición de la misión actual o como elementos para una exposición nueva.
  
  4. **Revise** la exposición de la misión existente de su organización (o, si no existe exposición, redacte una) utilizando los puntos convenidos en el punto 3. Acuérdesse de considerar si su exposición de la misión concuerda con la exposición de la visión de la organización. Anote la exposición de la misión que usted propone y consulte a las participantes para saber si están dispuestos a apoyarla. Posteriormente, circule la exposición de la misión proposición informalmente entre otros interesados y socios fuera de la organización y compruebe si la comprenden. En caso afirmativo, adopte la exposición de la misión de su organización.

## PASO SEIS: DISEÑO— PRODUCCIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

Al llegar a este punto en el proceso de planificación estratégica, usted y sus colegas habrán creado, con toda probabilidad, algún entusiasmo, impulso y consenso acerca de su organización: ¿Qué es, qué hace bien y qué desea ésta hacer en el futuro? Han llegado a **conocer** mejor a su organización y a **valorar** las cosas que impulsan su labor. También han **producido** una serie de proposiciones que trazan la trayectoria de su visión o su futuro óptimo. Pueden considerar que ahora es posible “hacerlo realidad” y que son grandes las posibilidades para innovación y acción. Han llegado al punto en el que transformarán sus proposiciones en **ACCIÓN**. Es el momento de redactar un plan de acción, el elemento final de su plan estratégico.

En este paso, su grupo de planificación responderá a la última de las seis preguntas básicas de planificación estratégica (tomada del EXAMEN GENERAL): “¿Cómo llegará allí su organización?”. El resultado que usted obtenga serán “los detalles finales” de su plan estratégico. Debido a que todo lo que usted haya descubierto acerca de su organización se fundamenta en las realidades del pasado, su grupo puede ahora ver más posibilidades de acción.

En pocas palabras, usted describirá ahora las acciones concretas — prácticas y alcanzables — que su organización emprenderá para hacer una realidad cada proposición para el futuro. En su forma final, su plan de acción para cada proposición estará redactado en un formato que indique las actividades que se emprenderán, el calendario para realizarlas y la persona o personas responsables de ellas, así como la asistencia técnica requerida para cada acción. El reto aquí consiste en seleccionar las acciones que apoyan claramente a la realización de cada proposición para el futuro.

**TAREA #1 — Repase sus elementos de construcción:** A lo largo de todo este proceso de planificación estratégica, usted ha producido una serie de elementos de construcción, información y conocimientos sacados de su experiencia colectiva, que pueden reunirse ahora convirtiéndolos en un plan de acción. La primera tarea en este paso consiste en analizar estos elementos de construcción y comenzar a ver **cómo** pueden contribuir a la formulación de su plan de acción. Todo lo que usted ha producido ha sido el resultado de una indagación de su organización. Usted está ahora mucho más familiarizada con las posibilidades de su organización y, por tanto, está mejor equipada para determinar qué acciones son más apropiadas. Este paso le ayudará a lograrlo vinculando entre sí los elementos de construcción que se describen a continuación. Examinemos lo siguiente:

En la **Indagación institucional (PASO DOS)**, usted generó:

- sus **fuerzas impulsoras** — las cosas que inspiran, impulsan y le motivan a usted y a su organización;
- sus **prácticas óptimas** — las cosas que su organización hace bien;
- sus **puntos culminantes y mejores momentos** — lo que ocurría cuando su organización se desempeñaba bien.

---

En la **Indagación del entorno y los recursos (PASO TRES)**, usted produjo:

- una **lista de interesados y socios** — las personas e instituciones interesadas en el éxito de su organización;
- un **inventario** de cómo pueden ayudar los interesados y socios;
- una lista de **prácticas óptimas** para manejar las relaciones con los interesados y socios — las cosas que usted hace bien en estas relaciones.

En la **Etapa de sueños (PASO CUATRO)**, usted formuló:

- sus **proposiciones para el futuro** — las metas estratégicas del futuro deseado de su organización.

En las **Declaraciones de la visión y misión (PASO CINCO)**, usted produjo:

- su **exposición de la visión**;
- su **exposición de la misión**.

Con sus colegas, repase cada uno de estos elementos de construcción con cuidado. A medida que lo hace, plantéense las preguntas siguientes:

- ¿Qué acciones pudieran emanar lógicamente de las preguntas siguientes?:
  - ¿qué impulsa a su organización?
  - ¿qué hacemos bien?
  - ¿cómo hemos tenido éxito en el pasado?
  - ¿qué ganamos con colaborar con los interesados y socios?
- ¿Qué acciones nos permitirían hacer realidad nuestras proposiciones para el futuro y apoyar a las cinco cosas que dan vida y significado a nuestra organización?
- En vista de todo lo que sabemos acerca de nuestra organización y dónde deseamos ir, ¿qué podemos hacer para llegar allí?

En pocas palabras, concéntrense por una hora, aproximadamente, en lo que han aprendido, afirmado y apreciado acerca de su organización. Esto inspirará la acción.

**TAREA #2 — Sesiones de lluvia de ideas:** Después de haber examinado los elementos de construcción, pase inmediatamente a celebrar una sesión de **lluvia de ideas** para generar listas de acciones concretas. — (Véase por ejemplo el Cuadro 6A.) Ésta es quizás la parte más interesante de todo el proceso puesto que usted podrá ahora ver los resultados directos — acciones concretas — que comenzarán a llevarle más cerca del futuro que se desea. Durante esta tarea, usted está inventando su futuro tomando como base lo que sabe que es posible. Consulte sus proposiciones para el futuro, ya que son la base del plan de acción. Esta tarea debería seguir adelante de esta manera:

1. **Divida** al grupo en cinco grupos pequeños, uno para cada serie de proposiciones para el futuro. Nuevamente, usted puede permitir que las participantes decidan con qué grupo desearían trabajar, siempre y cuando cada grupo tenga al menos tres participantes.

2. **Diga** a los grupos que redacten una lista de acciones concretas que, en su opinión, contribuirían óptimamente a la realización de las proposiciones con las que están trabajando. Advierta que las acciones no necesitan ser complejas; simplemente deberían dar vida a las proposiciones de alguna forma o marcar un paso hacia este objetivo.
3. Repasar las listas y considerar **cuándo** deberían emprenderse las acciones, **quién** será responsable de ellas y **qué** forma de asistencia técnica (financiamiento, asociaciones, capacitadores/consultores, transporte, recursos, etc.) se necesitarán.

**TAREA #3 — Presentación y endoso de los planes de acción:** La tercera y última tarea de este paso consiste en hacer que los grupos presenten sus planes de acción. Ésta es la oportunidad que su grupo de planificación tiene de ver si los planes de acción responden a la pregunta “¿cómo vamos a llegar allí”? Los planes de acción deberían ser prácticos y alcanzables y constituir el mejor camino que lleve al futuro óptimo de la organización. Esta tarea debería proseguir de la siguiente manera:

1. En el grupo grande, **haga** que cada grupo presente su plan de acción. Lo mejor para esto será utilizar un rotafolios u hoja de papel.
2. **Perfeccione** los planes de acción, según sea necesario. Obtenga claridad y acuerdo final sobre todos los planes de acción, concretamente sobre cuándo se emprenderán las acciones, quién será responsable y qué recursos se requerirán.
3. **Endose** los planes de acción y adóptelos. Llene el formulario del plan de acción que figura en el Apéndice C para cada proposición para el futuro.

EJEMPLOS
<p>Si la proposición para el futuro es: “Planificamos estratégicamente para la provisión de nuevos servicios de planificación familiar/salud reproductiva”, entonces las acciones que usted podría emprender para el logro de este objetivo serían, entre otras, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación de las necesidades a fin de determinar a) los servicios para los que existe una demanda y b) los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por dichos servicios.</li> <li>• Formular una proyección del volumen de servicios que se prestarán cada año a lo largo de los próximos tres años.</li> </ul> <p>Si la proposición para el futuro es: “Tenemos una relación de colaboración con organizaciones que tienen objetivos similares a fin de reducir al mínimo la duplicación y fomentar el uso eficiente de los recursos”, entonces las acciones que podrían emprenderse hacia tal fin serían, entre otras, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y organizar un taller sobre colaboración de las ONG.</li> <li>• Visitar a las comunidades para reunirse con posibles ONG asociadas</li> </ul>

CUADRO 6A

## OBSERVACIÓN FINAL

¡Felicitaciones, ustedes han terminado su plan estratégico! Han logrado contestar a las seis preguntas básicas que deben plantearse en el proceso de planificación estratégica:

- Han elaborado una **exposición de la misión** en respuesta a la pregunta “**¿Cuál es la razón de ser de la organización?**”
- Han determinado sus **fuerzas impulsoras** en respuesta a la pregunta “**¿Qué da vida y significado a la organización?**”
- Han elaborado un conjunto de **proposiciones para el futuro** en respuesta a la pregunta “**¿Qué desea hacer su organización?**”
- Han producido dos **listas de prácticas óptimas** en respuesta a la pregunta “**¿Qué hace bien su organización?**”
- Han creado una **exposición de la visión** en respuesta a la pregunta “**¿Adónde desea ir su organización?**”
- Han elaborado un **plan de acción** en respuesta a la pregunta “**¿Cómo llegará su organización a ese destino?**”

Con este plan estratégico en mano, su organización está en buena situación para avanzar al encuentro de su futuro. Además de proporcionarle un camino gráfico para el futuro, el plan estratégico le permite para conocer mejor a su organización, diagnosticar sus puntos fuertes y valorar las habilidades colectivas de su personal. El proceso de planificación estratégica que acaban de concluir les ayudó a esclarecer lo que desean lograr y a solidificar sus expectativas para el futuro.

Queda por recordarles, sin embargo, una última cosa. Es común que las organizaciones no ejecuten de manera uniforme su plan estratégico o lo guarden en archivador y no lo pongan en práctica en absoluto. Es de vital importancia que ustedes y sus colegas se responsabilicen del plan que acaban de producir. Recuerden que ejecutar el plan, monitorear su avance y adaptarlo a la realidad cambiante de su organización también forma parte del proceso de planificación estratégica. Deberían comprobar periódicamente (cada uno o dos meses) el avance del plan para conocer la situación en la que se encuentran ustedes. Por ejemplo, pregúntense lo siguiente:

- ¿Estamos siguiendo nuestras proposiciones para el futuro?
- ¿Sigue siendo apropiada nuestra exposición de la visión?
- ¿Estamos haciendo lo que hacemos mejor?
- ¿Se está ejecutando nuestro plan de acción de la forma prevista?
- ¿Corresponden nuestros programas y actividades al financiamiento de que disponemos?

Si resulta necesario hacer ajustes, háganlos. La capacidad de ser flexibles y de calibrar cuando nuevos acontecimientos o cuestiones les exigen modificar su plan de acción son habilidades que deberían cultivar en su personal.

Deben recordar también que la planificación es continua. Es un ciclo permanente de análisis, comunicación, planificación, monitoreo y, nuevamente, análisis. Tras un año aproximado de operar en el marco del plan estratégico, reúnanse con sus colegas

---

para evaluar lo que dio y no dio resultado. ¿Fueron las proposiciones para el futuro muy poco realistas? ¿Lograron lo que deseaban? En caso negativo, ¿por qué no? ¿Debería hacerse algún cambio en el proceso de planificación? ¿Deberían hacer participar a otras personas? En pocas palabras, la planificación estratégica es un proceso flexible que ustedes pueden adaptar de acuerdo con el contexto y necesidades específicas de su organización.

A final de cuentas, el beneficio más importante del proceso de planificación estratégica consiste en que éste les pone a ustedes y sus colegas en contacto con lo que desean que sea su organización y con las personas que hacen de su organización lo que es.

## APÉNDICE A: GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Indagación apreciativa:** Una filosofía para el cambio y el análisis institucional conforme a la cual las personas en una organización hacen preguntas destinadas a descubrir qué es valioso, significativo y eficaz en la organización a fin de ampliar el ámbito de lo que es posible.

**Prácticas óptimas:** Procedimientos, métodos, políticas, estructuras y acciones “modelo” de una organización que trabaja eficazmente y produce los resultados deseados. Las cosas que una organización hace bien.

**Fuerzas impulsoras:** Los factores que dan energía, motivación, inspiración y vida a una organización y crearon momentos de desempeño excelente.

**Misión:** La finalidad y razón de ser de una organización. Una exposición de la misión explica qué funciones realiza la organización, como realiza dichas funciones y a quién sirve la organización.

**ONG:** Organización no gubernamental.

**Entorno operativo:** La serie de elementos y fuerzas fuera de una organización que afectan y son afectadas por la organización. El entorno operativo puede incluir al gobierno, empresas, donantes, instituciones culturales y de innovación tecnológica, y organizaciones religiosas, sociales y educativas.

**Proposiciones para el futuro:** Declaraciones que describen las circunstancias ideales que contribuirán a la posibilidad de hacer más cosas que den resultado. Las declaraciones que captan el aspecto de la situación cuando una organización haya logrado su futuro óptimo.

**Interesado:** Una persona o grupo de personas o una institución que tiene una importante audiencia, cliente, grupo, proveedor de apoyo o inversionista en la organización.

**Planificación estratégica:** Un proceso mediante el cual una organización identifica y debate cuestiones institucionales clave, analiza su entorno, determina sus prioridades y traza un futuro de medio plazo (de ordinario de dos a cinco años).

**Visión:** Una visión institucional describe el futuro de una organización y el impacto que tendrá la organización en las comunidades de sus beneficiarios.

## APÉNDICE B: RECURSOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Amherst Wilder Foundation. 1986. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.

Bobrow, Edwin E. 1998. *Ten Minute Guide to Planning*. New York: Macmillan Spectrum/Alpha Books.

The Centre for Development and Population Activities (CEDPA). 1996. *NGO Workshop on Planning Strategic Reproductive Health Programmes*. Washington, DC: CEDPA.

**Hammond, Sue Annis y C. Royal. 1998. *Lessons From the Field: Applying Appreciative Inquiry*. Plano, TX: Practical Press.**

**Hammond, Sue Annis. 1996. *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Plano, TX: Kodiak Consulting.**

Hummel, Joan M. 1998. *Starting and Running a Nonprofit Organization*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Management Sciences for Health. 1991. *The Family Planning Manager's Handbook*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

Support Center of San Francisco. 1994. "What are the steps of a strategic planning process?" San Francisco: Support Center of San Francisco.

Torok, Marianna. 1997. *Strategic Planning*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

# APÉNDICE C: PLAN DE ACCIÓN

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PLAN DE ACCIÓN

Organización:

Proposición para el futuro:

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable(s)	Necesidades de asistencia técnica
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														



**The Centre for Development and Population Activities**  
1400 Sixteenth Street, N.W., Suite 100 Washington, D.C. 20036 U.S.A.  
[www.cedpa.org](http://www.cedpa.org)