



Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE
GAETAKO SAILA
Gizarte Gaieiako Saiburuordetza
Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y
ASUNTOS SOCIALES
Viceconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Cooperación al Desarrollo



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
INAZIOARTERKO LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO INASKETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo

Lara González Gómez

Autora:

Lara González Gómez
Bilbao, 2007

Diseño:

Equipo Maíz (El Salvador)

Fotos:

Lara González Gómez

Edita:

Universidad de Antioquia,
Facultad de Ciencias Económicas
Calle 67 N° 53-108 - Apartado Aéreo 1226
Conmutador: 263 00 11 - Fax: 263 82 82
Mail: comunicaciones@udea.edu.co
Medellín - Colombia



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZIOARTeko LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

Instituto HEGOIA.
PRO 2005/k2/0003
Proyecto Fortalecimiento Institucional
de los Agentes de Desarrollo
Local en Antioquia, Colombia.

Financia:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE
GAIETAKO SAILA
Gizarte Gaietako Saibunurordetza
Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y
ASUNTOS SOCIALES
Vecconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Cooperación al Desarrollo

Índice de contenidos

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	
“Para volar hay que arriesgarse”	7
1. ¿QUÉ ES GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE?	8
1.1. Para gestionar una organización, primero debemos definir qué entendemos por organización social	8
1.2. Una apuesta por la gestión es una apuesta por mejorar	10
1.3. Gestionar desde la estrategia y la visión de largo plazo: un nuevo reto para la Cooperación Internacional al Desarrollo	13
2. LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	17
2.1. La importancia de mejorar: fases y elementos de un plan	17
2.2. El punto de partida: la creación del equipo. Expectativas y resistencias	19
2.3. El diagnóstico interno o autodiagnóstico: ¿Dónde estamos?	21
2.4. Los elementos clave: Misión, Visión y Valores	26
2.5. Las líneas y objetivos estratégicos	30
2.6. La planificación operativa: el plan operativo anual	32
2.7. Avance del sistema de seguimiento y evaluación y la presentación del plan	33
3. DE LA EVALUACIÓN A LA CALIDAD PASANDO POR LA MEJORA CONTÍNUA	37
3.1. Evaluar para mejorar	37
3.2. La mejora continua nos lleva a la Calidad Total: demos un repaso por los principales modelos de Calidad	41
3.3. Hacia los sistemas de Calidad en la Cooperación al Desarrollo	43
4. Y PARA CONSULTAR MÁS INFORMACIÓN...	47
5. ANEXOS	
Algunas planillas que pueden ser útiles al elaborar un Plan Estratégico	48

Presentación

Esta publicación forma parte de las actividades previstas por el proyecto **Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia**, que surge de la alianza entre Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional / Universidad del País Vasco) y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y es financiado por la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco.

Dicho proyecto tiene como objetivo primordial contribuir a mejorar la calidad y el impacto de la cooperación al desarrollo entre Euskadi y Colombia mediante el fortalecimiento técnico-institucional de los agentes de desarrollo local de las 9 subregiones del Departamento de Antioquia. Para ello ha contemplado entre sus actividades, mejorar la capacidad local de dichos agentes vinculados al proyecto a través de la formación académico-técnica, y con herramientas pedagógicas que sirvan como material complementario y de consulta a su proceso formativo.

El proyecto, se ha insertado con éxito a lo largo del 2006 y 2007 en cada una de las subregiones del departamento: Urabá, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Norte, Nordeste, Suroeste, Occidente, Oriente y Valle de Aburrá, llegando a más de 400 personas de diferentes sectores, social, público y privado. Mediante los diversos talleres sobre gestión de proyectos de cooperación internacional, se ha beneficiado a más de 70 organizaciones sociales, públicas y privadas, a través del acompañamiento técnico en la formulación y gestión de proyectos bajo la metodología del enfoque del marco lógico.

Esta guía sobre “Mejorar la gestión de las Organizaciones de Desarrollo” forma parte de una serie de publicaciones realizadas en el marco de este proyecto, las cuales pretenden brindar herramientas de gestión a las diferentes personas que forman parte de las organizaciones públicas, privadas y sociales, que trabajan por el desarrollo de las regiones. Es así como el Instituto Hegoa y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia han aunado sus esfuerzos para ofrecer ésta herramienta pedagógica que aborda de una manera didáctica la importancia de introducir conceptos gerenciales, de planeación, seguimiento y evaluación en la cultura organizacional de Organizaciones pertenecientes al Tercer Sector o Sector Social, introduciendo el concepto de calidad en la prestación de sus servicios.

Instituto Hegoa y Universidad de Antioquia

Introducción

“Para volar hay que arriesgarse”

Cuando se hizo mayor, su padre le dijo “hijo mío, no todos nacemos con alas”. Si bien es cierto que no tienes obligación de volar, creo que sería una pena que te limitaras a caminar teniendo las alas que el buen Dios te ha dado”. “Pero yo no se volar”, le dijo el hijo. “Es verdad”, dijo el padre y caminando le llevó hasta el abismo de una montaña y le dijo “¿ves, hijo? Este es el vacío, cuando quieras volar debes venir aquí, tomar aire y saltas al abismo, y extendiendo tus alas volaras”. El hijo dudó – “¿y si me caigo?”. “Aunque te caigas, no morirás, solo te harás unos rasguños que te harán más fuerte para el próximo intento”, contestó el padre.

El hijo volvió al pueblo a ver a sus amigos, sus compañeros, aquellos con los que había caminado toda su vida. Los más estrechos de mente le dijeron “¿Estas loco? ¿Para qué? Tu padre está medio loco... ¿para que necesitas volar? ¿Por qué no te dejas de tonterías? Los mejores amigos le aconsejaron “¿y si fuera cierto? ¿No será peligroso? ¿Por qué no empiezas despacio? Prueba a tirarte de un árbol o de una escalera, pero de una cima...”

El joven escuchó el consejo de quienes le querían. Subió a la copa de un árbol, y llenándose de coraje, saltó. Desplegó las alas, las agitó en el aire con todas sus fuerzas pero, desgraciadamente, se precipitó a tierra. Con un gran chichón en la frente, se cruzó con su padre. “¡Me mentiste! No puedo volar. Lo he probado y mira el golpe que me he dado! No soy como tú. Mis alas solo son de adorno”.

“Hijo mío”, dijo el padre. “Para volar, **hay que crear el espacio de aire libre necesario para que las alas se desplieguen**. Es como tirarse en paracaídas: necesitas cierta altura antes de saltar. **Para volar hay que empezar asumiendo riesgos**. Si no quieres, lo mejor quizá será resignarse y seguir caminando para siempre.

Bucay, Jorge (2005) “Déjame que te cuente”. RBA Integral, Barcelona.

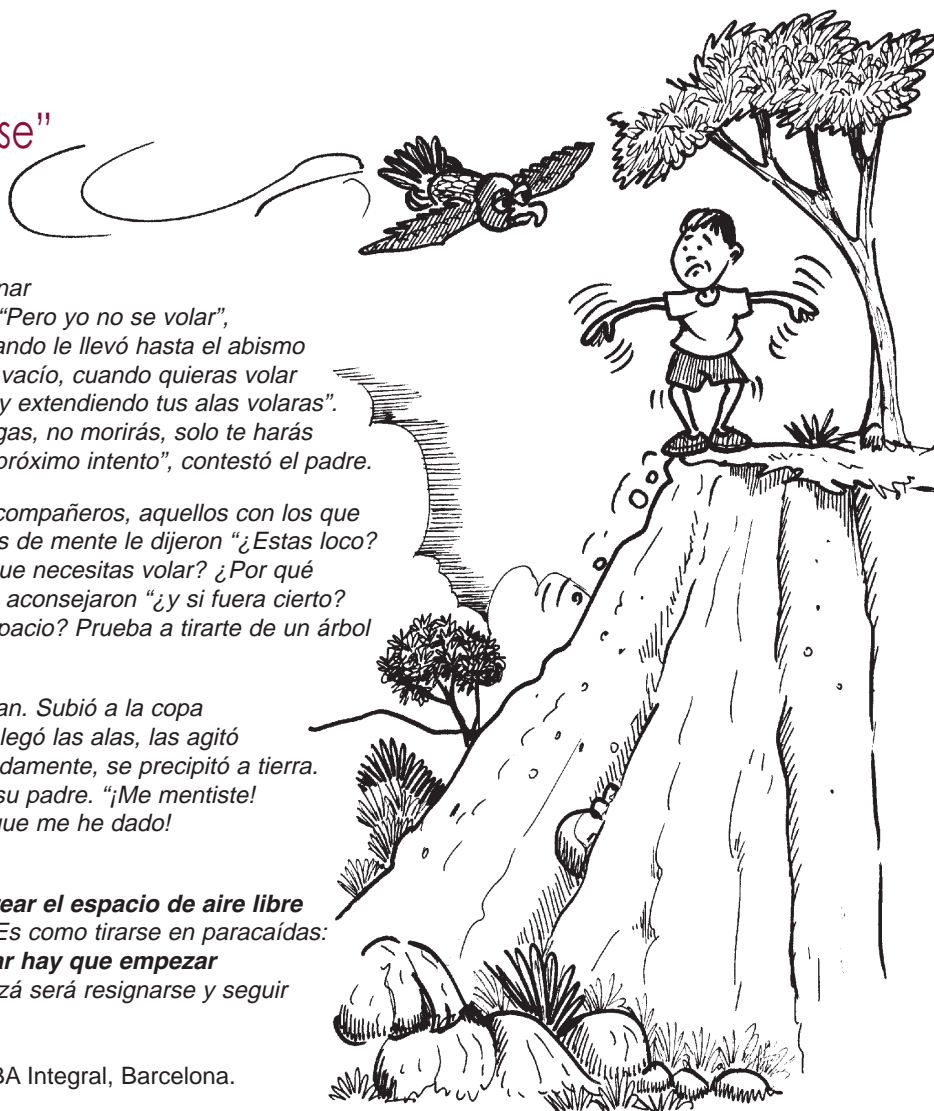
Vamos a empezar esta ruta por la gestión con este cuento, que puede ser revelador para muchas organizaciones que se plantean por primera vez poner en marcha procesos de cambio o de mejora. Es importante reconocer que hay muchos caminos y herramientas para mejorar la vida de nuestra organización, y que la gestión estratégica es uno de ellas, pero no la única.

A pesar de esto, es una apuesta por clarificar las líneas principales de nuestra actuación, desde un profundo análisis de los procesos y elementos principales de nuestra organización, y ordenarlos.

En ese sentido, lo importante es tener en cuenta que cualquier apuesta supone un riesgo, una inversión en tiempo, dinero y en las personas de nuestra ONG para que se sientan motivadas y participen.

Pero... no nos engañemos, existe un nivel de riesgo, miedos, inseguridades que nos pueden llegar a paralizar: ¿y si gastamos mucho tiempo y no sirve de nada? ¿Y si luego ese trabajo no se aplica? ¿Y si la dirección/patronato/junta directiva no se implica?

El riesgo es inevitable, pues “para volar hay que empezar asumiendo riesgos”.



1. ¿Qué es gestionar estratégicamente?

1.1. Para gestionar una organización, primero debemos definir qué entendemos por organización social

Cuando nos aproximamos al concepto de organización, lo primero que puede venirnos a la mente, es pensar en un conjunto de actividades realizadas por un grupo de personas que se relacionan en el marco de un entorno determinado, y con el que interactúan a la vez. Al analizar esta primera aproximación, podemos observar ya, algunos de los elementos clave que de manera recurrente forman parte de la gran variedad de aproximaciones y enfoques que estudian las organizaciones: entorno, actividades, personas, etc.

Otro elemento clave es el referido al objetivo o meta que une a dichas personas que, si bien interactúan al realizar unas determinadas actividades, se coordinan y establecen para lograr un objetivo común.

Según esta amplia definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales o estatales.

Ahora bien, si nos centramos en **entidades sociales o sin ánimo de lucro**, podemos hacer referencia a ese conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros, que se organizan para suministrar bienes y servicios y conseguir así un objetivo social (De Asís, 2003). Es decir, el objetivo común de las personas que realizan actividades sociales, es una meta social y no orientada al lucro.

En el tercer sector, solemos referirnos a ONL para hablar de Organizaciones No Lucrativas, o Entidad Sin ánimo de Lucro (ESAL); más específicamente también nos referimos a entidades u Organizaciones no Gubernamentales (ONG) para diferenciarlas del sector público; y a nivel internacional, cuando éstas se dedican al desarrollo (cooperación al desarrollo o educación al desarrollo), se denominan Organizaciones No gubernamentales de Desarrollo (ONGD).

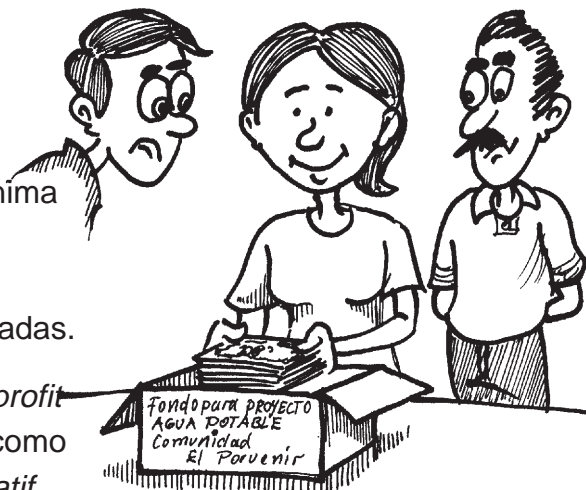


Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son organizaciones sin ánimo de lucro surgidas de la sociedad civil con el objeto de generar un determinado impacto en la sociedad. Aunque las hay de diferentes tipos y ámbitos de actuación, coloquialmente esta denominación se suele atribuir en los países del Norte a las organizaciones que con más propiedad cabría ONG de desarrollo (ONGD), por dedicarse a realizar proyectos en el campo de la cooperación al desarrollo o la educación para el desarrollo. Recientemente se ha extendido también la denominación ONG humanitarias (ONGH), para referirse a las organizaciones centradas específicamente en la acción humanitaria.

Pérez Armiño, C. (2000).

Las entidades sin ánimo de Lucro (ESAL) son organizaciones que no hacen reparto o distribución de beneficios entre sus socios, pues el propósito que anima su existencia y funcionamiento no es la obtención y/o maximización de beneficios. Esto es lo que permite diferenciar a estas organizaciones de las empresas privadas.

Internacionalmente, se les conoce en EEUU como *Nonprofit sector*, en Inglaterra como *Voluntary sector*, en Irlanda como *Community sector* y en Francia como el *Secteur associatif*.



En Colombia, el Vicepresidente de la Confederación Colombiana de ONG en 2004, señalaba lo que son y no son las ONG, resumiéndolo en este cuadro:

Cuadro 1: A qué nos referimos cuando hablamos de ONG

Lo que SI somos	Lo que NO somos
Organizaciones- empresas	Grupos espontáneos
Legales	Ilegales
Que permanecen en el tiempo	Agrupaciones efímeras
Civiles	Estatales, gubernamentales, armados
Servicio a terceros	Servicios a asociados
Reinvertimos ganancias en la actividad	Beneficios económicos a los dueños
Autónoma (sus órganos toman las decisiones)	"Fachada" (otros toman las decisiones)
Motivación abierta y solidaria	Motivación oculta

Fuente: Fernández, Rubén (2004).

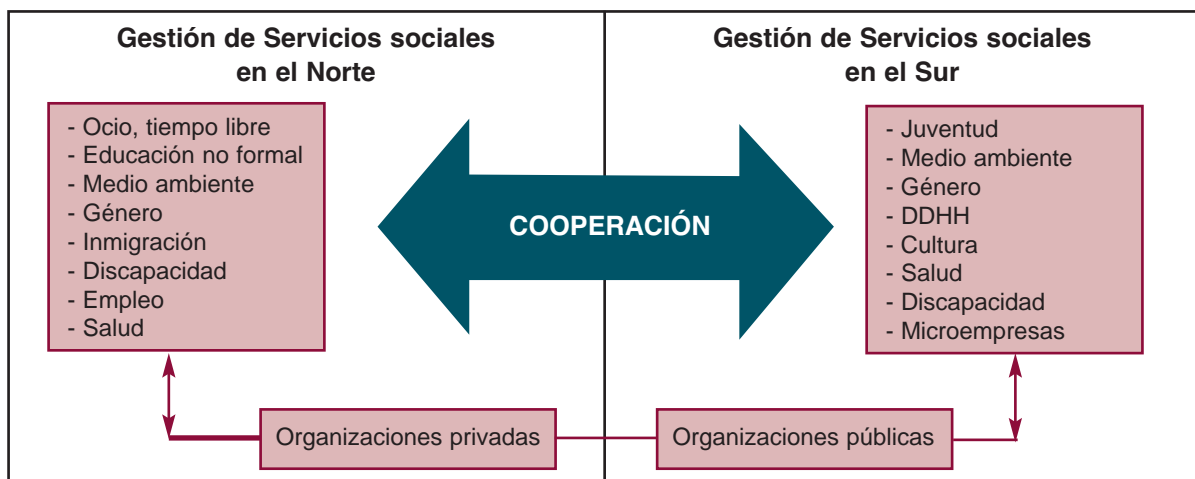
También son clasificadas según su naturaleza jurídica: asociaciones, corporaciones, fundaciones, etc. pero, en general, la literatura recoge como las principales características de una organización social las siguientes:

- Están formalmente organizadas e institucionalizadas de alguna manera.
- Tienen naturaleza privada.
- No distribuyen beneficios.
- Son independientes del gobierno y de las entidades públicas con sus propios órganos de gobierno.

- Habilitadas para tomar sus propias decisiones y controlar sus actividades.
- Son voluntarias o incorporan base social comprometida.
- Pueden acumular beneficios, pero deben reinvertirlos en función del cumplimiento de su objeto.
- Son de membresía o afiliación voluntaria.
- Disponen de ciertos valores y principios que sustentan y centran su actuación.
- Se orientan principalmente a los servicios sociales y a la transformación social, en sentido amplio, dando respuesta a necesidades sociales.
- Tienen nexos con movimientos sociales.
- Valoran la participación y el compromiso de sus recursos humanos.

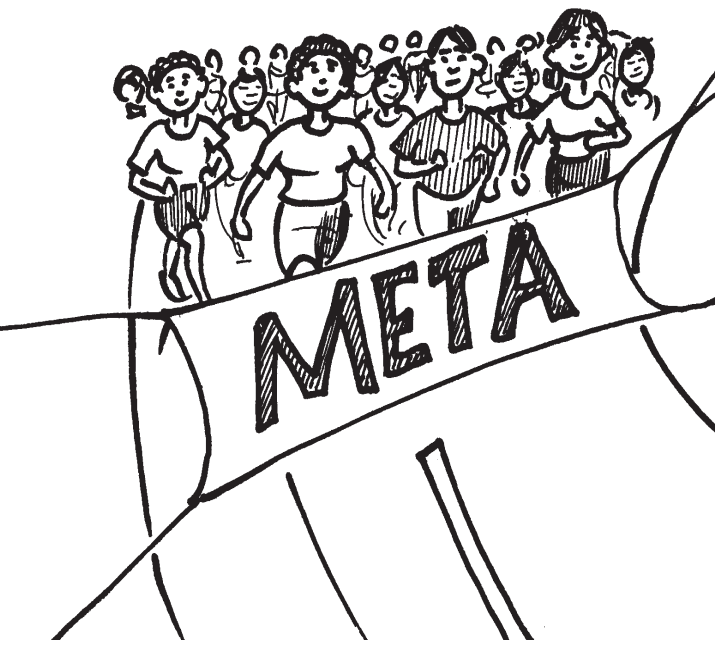
Ahora bien, cuando nos referimos a la gestión de las organizaciones sociales en el Norte y en el Sur, entre las cuales están las organizaciones que realizan cooperación al desarrollo, nos referimos a organizaciones que hacen una doble labor: por un lado gestionan recursos y hacen de “puente” entre las instituciones públicas internacionales bilaterales, multilaterales o privadas, y por otro, realizan labores de sensibilización, educación a la ciudadanía e incidencia política en sus gobiernos, apoyo a la población inmigrante, etc. Por lo tanto, también gestionan intervenciones de forma directa (incluso en ocasiones ejecutan directamente proyectos en países con los que colabora), así como recursos de forma indirecta.

Cuadro 2: Gestión de organizaciones sociales en el Norte y en el Sur



1.2. Una apuesta por la gestión es una apuesta por mejorar

Según De Asís (2003), en el manual de gestión publicado por la Fundación Luis Vives, hablar de la gestión es hacer referencia a las acciones ligadas a administrar, coordinar, dirigir una organización, lo cual exige cierta responsabilidad: hay que emplear debidamente - optimizar - los recursos disponibles para garantizar el logro social que nos hayamos propuesto.



Además, hablar de gestión implica una acción ligada a un grupo de personas (que forman parte de una organización) a las que les une un objetivo común. Por ello, y como punto de partida, es interesante recoger que la gestión no es una acción vinculada a la dirección o la gerencia, como comúnmente se piensa, sino que hablar de gestión implica hacer referencia al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades, y sobre todo, que implica un buen aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos. Todo ello para mejorar el funcionamiento de la propia organización y sus resultados, pero también para una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de las que la forman.

En este sentido, incorporar sistemas de gestión en nuestra organización (sea del enfoque que sea) supone una apuesta por lograr impacto en su objetivo social, a través de la mejora y el fortalecimiento institucional. Las ONG han avanzado mucho en la última década, adoptando herramientas y enfoques de trabajo que permitan planificar y revisar sus fundamentos, actuaciones y, sobre todo, los resultados alcanzados. Se ha dado un paso de gigante desde una concepción más tradicional basada en los valores y el voluntarismo, hacia un modelo más estructurado y orientado hacia la prestación de servicios de calidad. Esto ha supuesto, sin duda, una incorporación paulatina de instrumentos, herramientas, e incluso, de un lenguaje más cercano a la gestión empresarial y al *management*, en general.

Si analizamos la literatura existente ligada a la gerencia o al *management*, tendríamos que dedicar un gran número de manuales para poder abarcar todo, pues a lo largo de todo el siglo XX se han ido solapando diversas teorías y corrientes que ponían el énfasis en determinados elementos útiles para gestionar. Ahora bien, nos puede surgir la primera pregunta rápida: ¿existe un modelo o corriente generalizable para todas las organizaciones sociales? ¿Puede la gestión social tomar “prestados” elementos de la gerencia económica o pública?

Pues bien, aunque pueda sorprendernos, “no hay un modelo único generalizable” a todas las organizaciones sociales que pueda ser potenciado como “el perfecto”. Cada organización debería adaptar herramientas de cada enfoque que vayan más acordes con su cultura organizacional, su misión y su forma de entender la organización.

Entonces, podríamos preguntarnos, ¿por qué si el sector empresarial se aleja, en ocasiones, de la forma de entender el sector social y de la cooperación internacional, hay muchas de sus herramientas de la cooperación y del sector social, en general, que utilizamos de forma

habitual? (no olvidar de dónde procede el ya conocido Enfoque del Marco Lógico). Cámara recoge algunas razones (2006):

- El sector no lucrativo requiere recursos humanos profesionalizados y especializados, así como herramientas de gestión que otorguen eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (optimización de los recursos) en su actuación.
- Debilidad financiera: se traduce en situaciones de incertidumbre, amplia dependencia de subvenciones públicas o bajos fondos privados.
- Crecimiento de otras ONG en búsqueda de financiación, lo que otorga al sector de mayor competitividad y complejidad.
- La sociedad y los gobiernos demandan mayor transparencia y rigor en la gestión, así como la muestra de resultados e impacto concreto.
- La demanda de calidad de los propios usuarios/as, clientes o personas que forman parte de la organización, hace indispensable la búsqueda de nuevas formas de organización que provean de mayor grado de satisfacción.

En este sentido, la gestión social ha tratado de adaptar gran parte de las corrientes del *management*, según su necesidad. Si bien es cierto que algunas herramientas se han incorporado “a la fuerza”, lo que en ocasiones genera rechazo y resistencias, no es menos cierto que los resultados de la aplicación de ciertas herramientas y enfoques ha puesto sobre la mesa resultados visibles que animan a seguir avanzando e innovando las posibilidades de generación y adaptación de herramientas útiles para nuestro sector.

Así pues, si hacemos un gran recorrido por diversos autores y herramientas de la gestión, podemos disponer de elementos para orientar nuestro enfoque o sistema de gestión. Toda la tradición administrativa se ha organizado en dos grandes bloques: la llamada administración más tradicional, potenciada hasta los años setenta; y por otro lado, la administración contemporánea a la que hoy en día están entrando las ONG (gestión estratégica, gestión de calidad, etc.). De todas ellas podemos tomar elementos y herramientas para poner en marcha sistemas de gestión y de cambio en nuestra organización. Así pues, hoy en día, proponer una gestión estratégica para organizaciones sociales o vinculadas a la cooperación internacional pasa por descubrir los aportes más interesantes que dichas teorías le han legado a la gerencia social, como las estructuras formales e informales en la organización. La teoría de la motivación y su importancia para el logro de objetivos, la visión sistémica, entre otras.

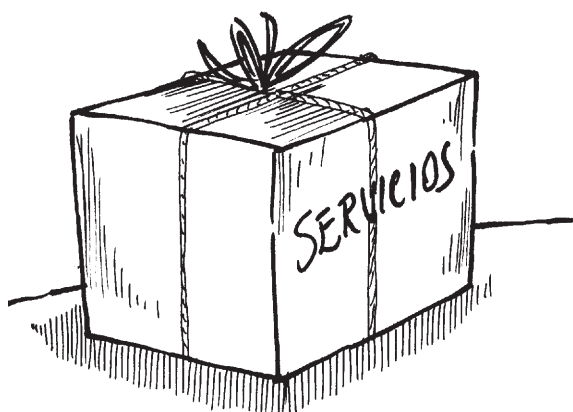


Cuadro 3: Influencias de las teorías de la administración en la Gerencia Social

Teoría de la Administración Científica Teoría de la Anatomía y Fisiología de la Organización Teoría de las Relaciones Humanas Teoría de la Burocracia Teoría Estructuralista Teoría Neoclásica Teoría Behaviorista Ciencias y Técnicas Cuantitativas Cibernética y Teoría General de Sistemas Teoría Contingencial	Tecnología Estructura formal Estructura informal Modelo burocrático de organización Importancia del todo y de la relación con sus partes Objetivos organizacionales Motivación humana y comportamiento organizacional Proceso decisorio Modelo de sistema abierto Ambiente y tecnología	Gerencia Social
---	--	-----------------

Basado en Molina, M^a Lorena, Morera, Nidia Esther: *La Gerencia de Servicios Sociales*. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. Editorial Lumen. Buenos Aires, 1999. Pág. 39.

1.3. Gestionar desde la estrategia y la visión de largo plazo: un nuevo reto para la Cooperación Internacional al Desarrollo



Cuando nos referimos a la gestión en el campo del desarrollo o específicamente en la Cooperación Internacional, en ocasiones existe cierta tendencia a pensar en la gestión de proyectos, o intervenciones ligadas a una población específica y en un tiempo determinado (normalmente breve). Esto es cierto parcialmente, pues, en buena medida, la organización nace y se consolida en busca de la generación de ciertos productos o resultados, en forma de servicios que se orientan a las personas que los demandan.

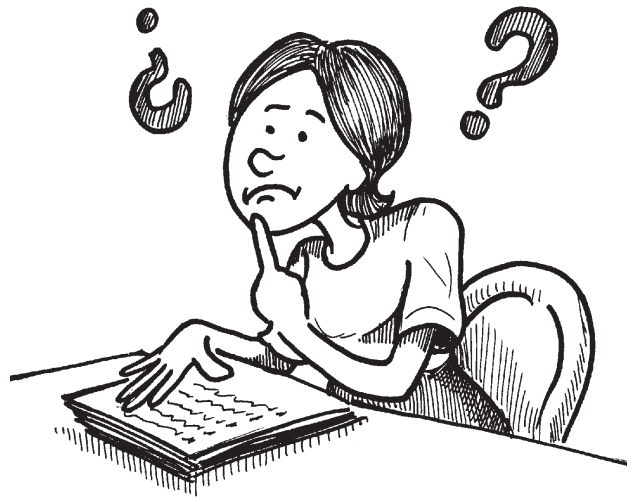
A pesar de esto, la gestión social implica un abanico más amplio de espacios y procesos organizativos que permiten, precisamente, que dichos logros y productos organizativos (proyectos, acciones, campañas, etc.) puedan realizarse con calidad. Digamos que los proyectos son las acciones visibles que la organización devuelve a la sociedad en forma de producto organizacional. Estos, a su vez, requieren de una estrategia de actuación (políticas), una estructura organizativa, que se apoya o sustenta en una forma de entender la gestión, así como el desarrollo y los valores en general (cultura organizativa).

Esta última es determinante a la hora de orientar la gestión de una organización. Tal y como recoge Díaz (2000) en su manual de género para PROEQUIDAD en Bogotá, la organización puede entenderse como una máquina que es propiedad de alguien, tiene un propósito, se controla por alguien externo, es estática y su identidad está dada por sus constructores. Por el contrario, también puede entenderse como un organismo vivo que tiene sus propios propósitos, no es controlable externamente, sino a través de complejos procesos creados internamente,

vive, evoluciona, y tiene su propio sentido de identidad, tiene personalidad. Por lo tanto tiene capacidad de regenerarse a sí misma, motivar cambios y ser un todo que no es igual a la suma de las partes.

Motivar procesos de cambio y/o mejora, supone realizarse tres cuestiones básicas:

1. ¿Por qué es necesario cambiar? ¿Qué razones tenemos para modificar ciertas cosas?
2. ¿Qué queremos modificar? ¿Hacia dónde ir, en qué dirección?
3. ¿Cómo podemos llegar ahí? ¿Que métodos, estrategias, herramientas nos ayudan?



Según Fernando Fantova (2002) varios son los retos en la gestión social, que bien pudiéramos trasladar a la cooperación:

- Identificar bien la población beneficiaria (clientes).
- Desarrollar buenos sistemas de evaluación integral.
- Realizar liderazgo participativo.
- Incorporar el enfoque de Gestión Estratégica.
- Mejorar la atención a los procesos de la organización mediante gestión de calidad.

Siendo todas bien interesantes, deseamos prestar especial atención a las dos últimas, que a nuestro parecer, recogen desde su fundamento y metodología todas las anteriores.

Precisamente son estas dos corrientes, procedentes del ámbito de la gestión empresarial, las que mayor influencia están teniendo actualmente en las organizaciones no gubernamentales:

- Por un lado, el **enfoque de gestión estratégica** que busca potenciar que las organizaciones sociales desarrollen su actividad desde una claridad en sus metas institucionales, así como los valores que sustentan su actuación, definiendo unas líneas claras de actuación, y unos objetivos para concretarlas.
- Por otro lado, el desarrollo de **modelos de gestión de la calidad**, que desde las Normas ISO hasta EFQM, pretenden visualizar la organización como un todo sistémico que incorpora elementos de mejora continua, en pro de unos resultados institucionales de mayor calidad.

En este manual, vamos a tratar de abordar los elementos principales de la gestión estratégica y avanzar algunas claves del enfoque de Calidad Total que pueden ligarse a ella.

La gestión estratégica es un proceso sistemático de toma de decisiones fundamentado en el pensamiento estratégico, que no es otra cosa que pensar y preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer. Todo esto de cara a orientar el futuro de la organización en relación con su entorno. Podemos decir que la planificación es adelantarse al futuro, diseñando el mismo, sin

olvidar el presente. Se identifica la forma de lograrlo a través de la toma de decisiones adecuadas sobre los resultados propuestos a lograr, aprovechando a su vez las oportunidades que se nos presenten, considerando los riesgos.

Esta visión de la gestión implica tres claves fundamentales que no debemos perder de vista:

- Que la organización requiere de momentos, espacios y procesos destinados a pensar sobre ella misma (reflexión estratégica y autodiagnóstico), contando con las personas y entidades involucradas.
- Que la organización es un sistema abierto en relación permanente con su entorno que, además, le influye y determina su actuación.
- Que la gestión debe ponerse metas y líneas de actuación ligadas al medio y largo plazo, desechando las actuaciones meramente “de respuesta” sin una reflexión previa, sobre si responde o no a nuestro objetivo social (misión).

Cuadro 4: La organización y su entorno



Es importante destacar que la gestión estratégica es útil para:

- Examinar los principios de nuestra organización.
- Sistematizar y aprovechar el esfuerzo de creatividad para diseñar el futuro de la organización.
- Crear una cultura común y una visión compartida.
- Facilitar la integración funcional desde una visión global.
- Orientar la toma de decisiones de la gestión operativa.

Y es útil porque la planificación nos proporciona:

- Herramientas e instrumentos que nos permiten conseguir nuestros objetivos de una manera más eficaz y eficiente.
- Facilita la toma de decisiones,
- Si bien es cierto que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación reduce sustancialmente la incertidumbre en el quehacer institucional de cada organización.
- El proceso de planificación es en si mismo un proceso dinámico que debe estar en un continuo reajuste y revisión de lo que se ha planificado,
- Es fundamental la implicación y participación de todos los equipos de la organización y de cada uno de sus miembros.

*La literatura dedicada a la gerencia, tanto de empresas lucrativas como de aquellas que se dedican a la producción de bienes o servicios sociales sin fines de lucro, se refieren con frecuencia a **las organizaciones inteligentes**, en el sentido de su orientación al aprendizaje y su capacidad de adaptación a las necesidades de los contextos actuales, signados por el cambio tecnológico y social acelerado. Las organizaciones inteligentes, se dice, están basadas en el conocimiento y diseñadas para aprender a adaptarse a un medio inestable, se trata de organizaciones “creadoras” que no esperan que los acontecimientos ocurran y las dañen o destruyan, sino que se anticipan e introducen los cambios requeridos para superarse. Esas organizaciones tienen la flexibilidad de cambiar su enfoque de los hechos y situaciones para verse en perspectiva y encontrar dónde y cómo generan sus problemas y limitaciones. Tienen la capacidad de cambiar sus estrategias de acción transformando sus procesos de resolución para estos retos. Tales organizaciones **están conformadas por personas inteligentes capaces de transformarse a sí mismas y consecuentemente a aquellas.***

Nirenberg, Olga (2005).

Ahora bien, **la participación es uno de los ejes claves de la gestión.** En nuestro sector es común encontrar un discurso a favor de la participación y su puesta en práctica, aunque no siempre ésta última es real y satisfactoria.

Es fácil relacionar la gestión con los recursos económicos o logísticos, y por ello, pensamos que la gestión es solo administración. También encontramos personas que nos dicen “yo soy el/la gerente”, porque me encargo con mi junta directiva de tomar las decisiones estratégicas. Entonces, cabe preguntarnos ¿Quién gestiona realmente la organización? ¿Quién debería participar en un proceso estratégico?



La planificación estratégica no es un acción “elitista” que solo compete a la alta dirección, sino todo lo contrario. El proceso debe ser participativo y contar con todas las personas posibles de cara a una implementación compartida. Aquí la sensibilización y la motivación es clave en dos sentidos:

- Hacia la dirección y las juntas directivas o cualquier órgano de gobierno, dando a entender que la participación es un proceso necesario si se desea adoptar una gestión que permita tomar decisiones en lo operativo.
- Hacia las personas involucradas, bien como trabajadoras, colaboradoras o clientes, dado que su opinión y visión de la organización es totalmente indispensable para programar un proceso realista que, además, cuente con la suficiente adhesión para ser puesto en práctica.

La gestión estratégica puede derivarse de la realización de un proceso formal de planificación estratégica. Como veremos en el próximo apartado, un proceso de planificación se concreta en el Plan Estratégico, que incluye un plan de trabajo mediante la planificación operativa, y un sistema de evaluación.

2. La puesta en marcha de un plan estratégico



2.1. La importancia de mejorar: fases y elementos de un plan

Tal y como hemos ido relatando, el plan estratégico es una herramienta indispensable para las organizaciones sociales y de desarrollo, que requiere del compromiso y la participación de los miembros de la organización.

- **Plan estratégico:** *Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado [...]". (Diccionario de la Lengua Española).*
- **Gestión estratégica:** *Sistema de gestión y toma de decisiones racional que tiene como finalidad decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples a través de medios adecuados para su obtención". (CRUZ ROJA, 1991)*
- **Planificar** *significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno (...) es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones". (Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994).*
- **Planificar** *es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia está en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad". (O. Carnota, 1991).*
- **La planeación** *es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados (...) y de esta manera replicados y verificados formalmente. La planeación está asociada de esta manera a un análisis racional". (Mintzberg, 1994).*
- **Planificación** *es un medio para mirar al futuro y decidir que hará la organización en el futuro" (Jan W. Lidon, 1999).*

(Citadas en Cámara, 2006)

Es importante recordar aquí algunos conceptos sobre gestión de proyectos que abordamos en la Guía 1. La gestión es una actividad que se presenta como un proceso cíclico y sistemático, que analiza la situación que deseamos transformar (diagnóstico), determinando los respectivos objetivos, la selección de estrategias de acción y la ejecución de las mismas (implementación). También permite hacer ajustes a las desviaciones que se nos puedan presentar (aplicando las respectivas mejoras), evaluando lo que hemos propuesto para recoger información que nos permite tomar decisiones necesarias y actuar de mejor manera en el ámbito en el que trabajamos.

Es decir, planificamos, ejecutamos, comprobamos lo que estamos haciendo, tomamos medidas correctivas y luego volvemos a planificar, algo que se conoce como el *ciclo de mejora continua o PDCA: Plan, Do, Check and Act*, o lo que es lo mismo: Planificar, ejecutar, revisar y volver a actuar. Lo veremos en el apartado tres de esta guía.

Un plan estratégico está compuesto por los siguientes elementos que necesitan ser definidos:

- Por un lado cuál es el punto de partida o la situación en la que la organización se encuentra. Tanto en el momento de su creación como en el caso de la renovación de un plan ya existente, el diagnóstico es importante.
- Definición de los tres componentes claves de un plan: La misión institucional, la visión y los valores. Estos elementos definen nuestra situación en la sociedad y el horizonte hacia el que apuntamos.
- Elaboración de las líneas estratégicas y sus objetivos, que son los que orientarán la actuación de la organización en búsqueda de su meta institucional (misión) y en búsqueda de la mejora interna (visión).
- Plan de acción (del primer año) anual.
- Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan, tanto en sus componentes más operativos como estratégicos.

Cuadro 5: Elementos de un plan estratégico

0. Punto de partida: Expectativas y necesidades. Creación del equipo
1. Dónde estamos: Análisis estratégico interno y externo diagnóstico
2. Quiénes somos: Misión , nuestro quehacer institucional
3. A dónde queremos ir: Visión de la organización
4. Desde que criterios: Valores que promovemos
5. A dónde queremos llegar: Estrategias y objetivos del plan
6. Cómo avanzamos: Planes de acción
7. Cómo valoramos ese avance: Sistema de Seguimiento y Evaluación



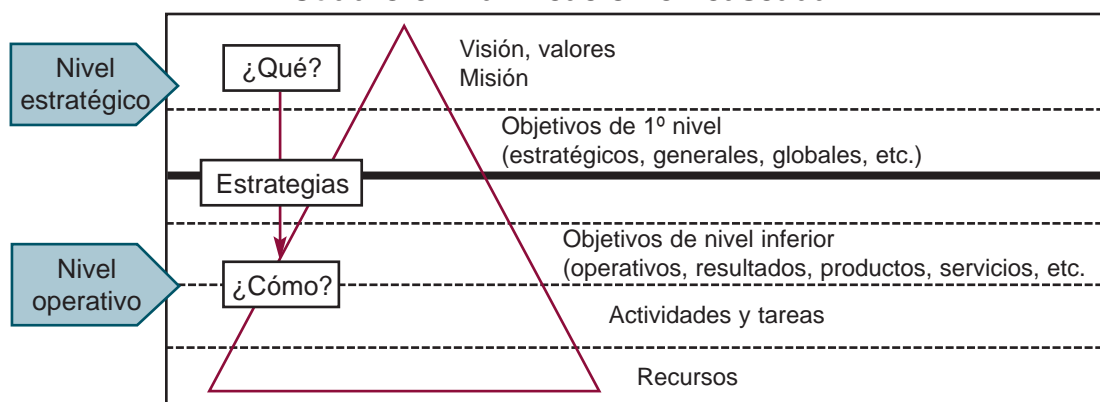
La **planificación estratégica**, engloba al conjunto de la organización, define la misión, visión, líneas y objetivos estratégicos que inciden en la situación que queremos transformar, generando un valor agregado para la organización al adaptarse a los cambios, reformulando aquellos elementos del entorno que le afectan negativamente y potenciando sus oportunidades. Normalmente la realización de un plan puede hacerse entre 3 y 5 años, tiempo suficiente para implementar las mejoras y volver a revisarse a futuro.



Taller de elaboración del Plan Estratégico. Coordinadora de ONGD de Euskadi, 2005.

Por otro lado, la **planificación operativa** va detallando año a año lo que a nivel general ha establecido el plan, proponiendo ajustes y reorientaciones según la necesidad. Esta planificación puntualiza los aspectos relacionados con los resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y todos aquellos aspectos que operativizan la planificación estratégica en los equipos de trabajo.

Cuadro 6: Planificación en cascada



Fuente: Cámara, 2006. Pág.108.

2.2. El punto de partida: la creación del equipo. Expectativas y resistencias

Como ya hemos señalado antes, la planificación es un proceso esencialmente participativo, que debe involucrar a personas de la organización, pues serán ellas las que en gran parte planten los procesos de cambio organizacional que se requieren, para que luego lideren y logren involucrar a otros miembros de sus respectivos equipos de trabajo.

Por ello, si vuestra organización está en una fase de constitución, de fortalecimiento o de cambio, es interesante crear un equipo de trabajo ligado a la formulación del plan, que pueda representar a distintos tipos de involucrados de la misma. Por ejemplo, es importante contar con:

- Alguna persona de la Junta Directiva o Patronato.
- Alguna persona del equipo directivo o comisión de gobierno.
- Alguna persona de los equipos de trabajo (cooperación internacional, sensibilización y educación al desarrollo, promoción comunitaria, formación, etc.).
- Alguna persona colaboradora o voluntaria.

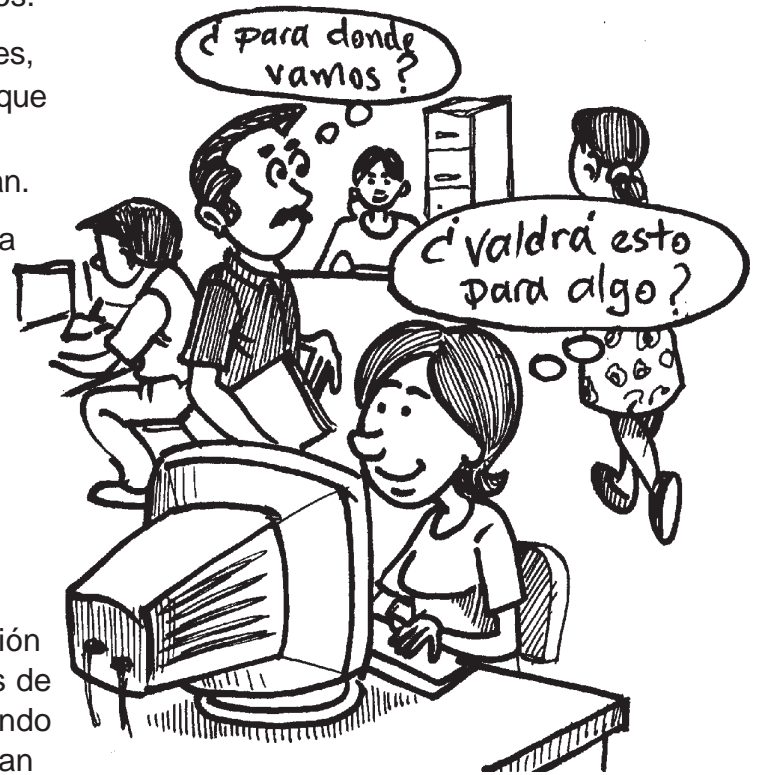
Recomendaciones para conformar el equipo:

- *Que sea un equipo con voluntad de trabajo y con un alto grado de motivación para el desempeño de la tarea.*
- *Que el equipo este conformado por hombres y mujeres.*
- *Que exista una persona capacitada en gestión, disponga de elementos para el manejo del equipo, y que dinamice el proceso y lo oriente metodológicamente.*
- *Que el equipo recoja varias sensibilidades y roles en la organización (personas críticas, constructivas, mediadoras, etc.).*

Una vez conformado el equipo, es interesante valorar si existen las capacidades suficientes como para ponerlo en marcha o si se requieren apoyos externos de formación o acompañamiento. En ocasiones, es interesante involucrar a toda la organización en la formación. Aunque sea un pequeño equipo el que realice los avances y propuestas para la organización, contar con personas motivadas, sensibilizadas hacia el tema y con un mínimo conocimiento de las herramientas facilita el proceso, su debate y aprobación posterior.

Este equipo debe partir su análisis de los siguientes elementos concretados en **un plan de trabajo**:

- Definir la situación general de partida que se desea cambiar o transformar, o sea, los problemas principales que deben ser resueltos.
- Definir la población (personas, entidades locales, socios, donantes) que se verá afectada y a la que puede ser interesante involucrar en algún momento proceso, o en la socialización del plan.
- Establecer los recursos disponibles de partida ((humanos, financieros, logísticos, técnicos, etc.), necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de elaboración del plan.
- Establecer un cronograma más o menos cerrado de trabajo (suele ser recomendable disponer de 6 meses mínimo), y una agenda periódica.
- Concretar el plan de trabajo para la elaboración del plan, estableciendo las responsabilidades de cada persona o equipo de trabajo y concretando los recursos disponibles o los que se necesitan disponer.



En esta fase lo que debemos hacer es cuestionarnos, mirarnos hacia dentro, ser conscientes de todo lo que somos capaces de hacer, así como preguntarnos **por qué iniciamos el proceso de planificación estratégica**, si es por iniciativa propia o responde a exigencias externas (donantes o financiadores, la mejora de nuestros servicios, la reducción de costes, etc.). Esto determinará en gran medida el proceso, la modalidad de trabajo y los ritmos a establecer. En esta fase es importante recoger todas las **expectativas y miedos** que genera el proceso, para poder comenzar con una fase de motivación y formación.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que se requiere una buena dedicación de tiempo para analizar el ámbito y razón de actuación de la organización, lo que significa que la organización debe estar dedicada de forma prioritaria a dicho proceso, comprometiéndose a liberar de otras tareas, durante un tiempo, a las personas que conformen el equipo. Tampoco es recomendable iniciar un proceso de planificación estratégica si existen conflictos muy patentes sin resolver que no van a

permitir un trabajo de equipo satisfactorio. Por último, el proceso va a demandar recursos económicos para su realización, los cuales deben estar disponibles para este fin. Ello implica que todo el equipo de la organización se involucre en el mismo, buscando financiación externa, o reservando recursos propios para ello.

Ahora bien, no debemos olvidar que en cualquier proceso de cambio o de inmersión en una nueva forma de gestión, que cuestiona o modifica la forma como ha venido desempeñándose la organización, nos vamos a encontrar resistencias a los planteamientos propuestos. En algunos casos, parte del equipo puede sentir que se esta evaluando su desempeño en un área determinada y que si ésta no funciona se le culpará por ello. En otras, la propia dirección no desea “compartir” ciertas informaciones con los equipos de trabajo o no fomenta procesos participativos que también generan resistencia. Otras, simplemente señalan “no estar preparadas”, o “pasar del tema”.

¿Identificamos esos roles en nuestro equipo? En el siguiente cuadro se muestra los tipos y niveles de reacciones frente al tema de la planificación.

Cuadro 7: Reacciones en el proceso de planificación

Actitudes/Resistencia	Favorables al cambio	Indiferentes	En contra del cambio
Activa	Agentes de cambio	Personas escépticas, carentes de interés	Opositoras, críticas, dogmáticas
Pasiva	Asistentes	Espectadoras, masa inerte	“Esconden la cabeza bajo el ala”

Fuente: Zimmerman, 1998

2.3. El diagnóstico interno o autodiagnóstico: ¿Dónde estamos?

Con el plan de trabajo delante y con toda la motivación que el Equipo ha podido reunir, iniciamos el proceso de autodiagnóstico. En algunos casos puede que nuestra organización ya disponga de un plan anterior, por lo que el diagnóstico no siempre es la primera fase en el proceso. En ocasiones, hemos revisado la misión y la visión y posteriormente iniciamos el proceso de evaluación diagnóstica.

Lo importante es identificar un periodo en el que la organización realiza un proceso de autorreflexión crítica, en el que se pregunta sobre su propia realidad. Es decir, nos preguntamos ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? ¿Qué dificultades tenemos para iniciar, o para continuar? ¿Qué entorno o realidad afecta al sector?

El proceso de radiografía de nuestra realidad con relación al entorno es llamado **diagnóstico organizacional** (también conocido como *evaluación organizacional*). Se trata de un proceso que busca obtener información interna y externa para su posterior sistematización y análisis.

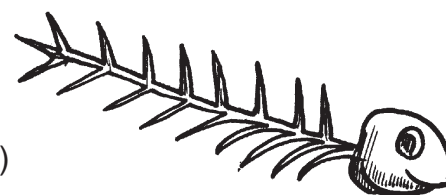
El diagnóstico debe centrarse en proporcionar información útil para la organización en cuanto a la identificación de aquellas situaciones que dificultan su actuación, así como desvelar las fortalezas y ventajas que se tienen y sobre las cuales se deben tomar las decisiones acertadas para trabajar en torno al futuro que se ha diseñado. Por otro lado, el diagnóstico debe ser de carácter participativo, de tal manera que permita compartir todas las perspectivas y puntos de vista de las personas. Esto facilitará que al definir los objetivos, tengan el mayor consenso y que el personal se identifique con ellos.

Cuadro 8: ¿Por qué es útil un diagnóstico? ¿Cómo lo ordenamos?

<ul style="list-style-type: none"> - Aporta rigor. - Permite la reflexión y la sensibilización. - Visualiza la organización desde diferentes puntos de vista y experiencias. - Favorece la apropiación de resultados. - Favorece la construcción de responsabilidad crítica. - Identifica problemáticas, oportunidades y posibles soluciones desde dentro. - Favorece el desarrollo organizacional. 	<p>Te proponemos 10 pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Define el objetivo y alcance del diagnóstico. - Selecciona las áreas, temáticas o categorías a analizar (te hemos propuesto cuatro bloques pero pudieran ser otros). - Identifica las fuentes de información. - Diseña la metodología. Herramientas para el análisis. - Presenta la propuesta y busca la implicación de las personas. - Programa bien el trabajo de campo con un cronograma y recoge la información. - Identifica los vacíos y completa. - Analiza los resultados. - Presenta los resultados, socialízalos, y permite nuevos aportes de las personas. - Presenta un primer avance de sugerencias no cerradas.
--	--

El diagnóstico se puede hacer a través de entrevistas individuales o reuniones y talleres grupales, pero las herramientas analíticas más utilizadas en nuestro sector son las siguientes:

- a. Análisis documental y de archivo
- b. Análisis de involucrados o *Stakeholder analysis*
- c. Análisis DAFO (o DOFA)
- d. Árbol de problemas o Espina de Pescado (causa - efecto)



a) Análisis documental

Siempre que ponemos en marcha un proceso evaluativo o de diagnóstico, el primer paso recomendable es la consulta de las llamadas fuentes secundarias. Son todos aquellos registros, archivos y documentos que pueden aportarnos información relevante sobre la organización:

- Estatutos y documentos de constitución.
- Documentos públicos, afiches, plegables, logo o imagen institucional.
- Forma de gobierno: actas de asambleas o juntas de gobierno, organigramas, etc.
- Publicaciones, memorias institucionales, proyectos realizados, etc.
- Protocolos de recursos humanos, planes de formación, convenios laborales, etc.

Se trata de estudiar cómo funciona la organización: organigrama, manuales de protocolo o de funcionamiento, perfiles profesionales, etc. Es decir, documentar y definir cómo está estructurada la organización en cuanto a sus diferentes departamentos, áreas de acción, así como la relación entre éstas. Otros elementos a documentar también pueden ser la distribución

de responsabilidades de cada miembro de un departamento, área o equipo de trabajo, así como el perfil de cada uno de los profesionales que hacen parte de la organización y la relación con el puesto de trabajo que éstos desempeñan. Esta información es fundamental, dado que nos aportará elementos objetivos para la valoración y posteriores análisis.

b) Análisis de involucrados

Esta herramienta, bien conocida en el sector de la cooperación internacional por haber sido promovida por la agencia inglesa DFID, se aplica también a la gestión de proyectos, que ya abordamos en la Guía 1 sobre gestión de proyectos (Págs. 23 y 24).

En el caso del diagnóstico organizacional, busca conocer los intereses y expectativas de los involucrados con la actuación de la organización, así como los niveles de influencia que tienen en la misma. Para ello, se desarrolla el análisis o matriz de involucrados que cruza una doble información: por un lado los grupos, entidades o personas que ejercen un alto o bajo nivel de influencia sobre la organización, y por otro, los grupos, entidades o personas que tienen mucha importancia para la organización, independientemente de su capacidad de influenciarla.

Así, la **influencia** es el poder que dicho involucrado tiene para facilitar o impedir el logro de determinados objetivos, como por ejemplo una entidad donante. La **importancia** se refiere a la priorización que la organización le da a satisfacer las necesidades e intereses de cada involucrado, por ejemplo: diferentes tipos de población beneficiaria (DFID, 2002).

Cuadro 9: Ejemplo de Matriz de involucrados

Influencia \ Importancia	Alta	Baja
Alta		
Baja		

Basado en el Department For International Development (DFID), 2002.

c) El DAFO

Es una herramienta que significa analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización y su entorno. Se utiliza como una herramienta de evaluación y diagnóstico organizacional que permite reorientar o definir las estrategias de la organización a partir de mirarse hacia adentro y analizar el entorno que le rodea y le influencia.

Esta herramienta es poderosa si se reflexiona bien y se consigue recoger todas las sensibilidades frente a la organización (lluvia de ideas) y luego priorizar las más relevantes.

El DAFO tiene dos momentos principales:

1. Una **fase de análisis** interno y externo (de las debilidades y fortalezas a nivel interno y de las amenazas y oportunidades del entorno), que puede realizarse de forma estructurada por categorías de análisis. Una posibilidad puede ser Política, Estructura, Valores y Productos, y otra: Personas, Clientes, Gestión.

2. Una **fase de priorización y de cruce de estrategias**. Esta fase busca encontrar aquellos puntos en los que debemos reforzar nuestra atención, en cuáles potenciar nuestro trabajo, y en cuáles sobrevivir como se pueda.

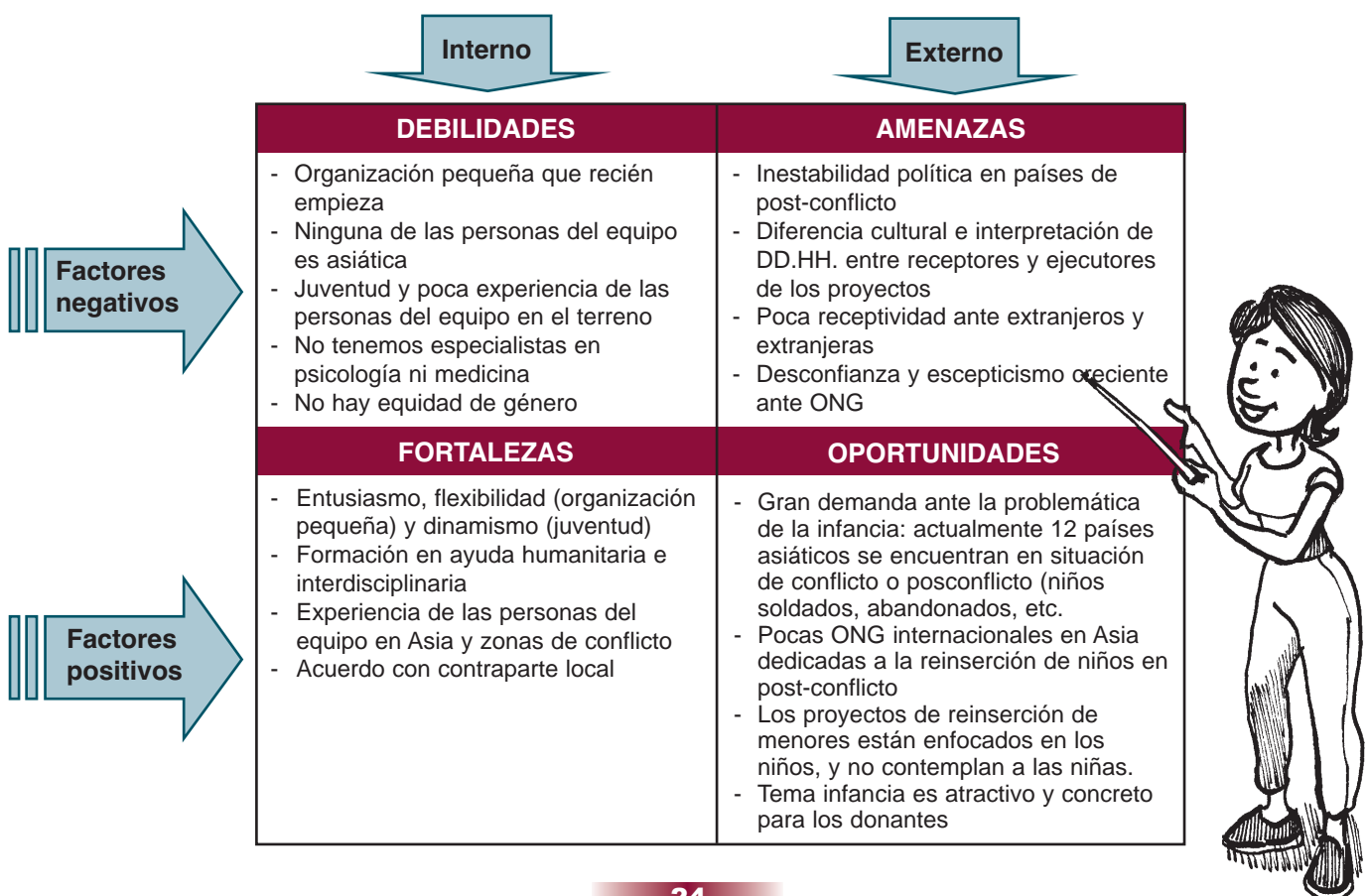
Estas dos etapas se concretan en **dos matrices** de doble entrada. La primera responde a la fase de análisis inicial y se resume en cuatro cuadrantes donde recogemos esos puntos fuertes, débiles, etc., basados en un diagnóstico previo. La segunda es la que recoge las estrategias (ver fichas DAFO en anexos).

Para realizar el proceso del DAFO en nuestra organización vamos a seguir el siguiente proceso participativo a partir de dos momentos:

- El trabajo de análisis y reflexión que realizará el **equipo de trabajo** (en el que hay miembros de todas las áreas de la organización).
- Y luego **un momento para recibir aportes específicos** de quien desee colaborar (en los grupos, a nivel externo, etc.).

Todo ello será recogido y procesado en el equipo de trabajo para analizar la fase II de estrategias. Para este trabajo es necesario tener datos que permitan reflexionar a partir de un conocimiento objetivo, no de impresiones o apreciaciones. Para ello, el equipo recogerá información para la realización de un pequeño diagnóstico rápido sobre la ONGD que servirá como punto de partida para la reflexión.

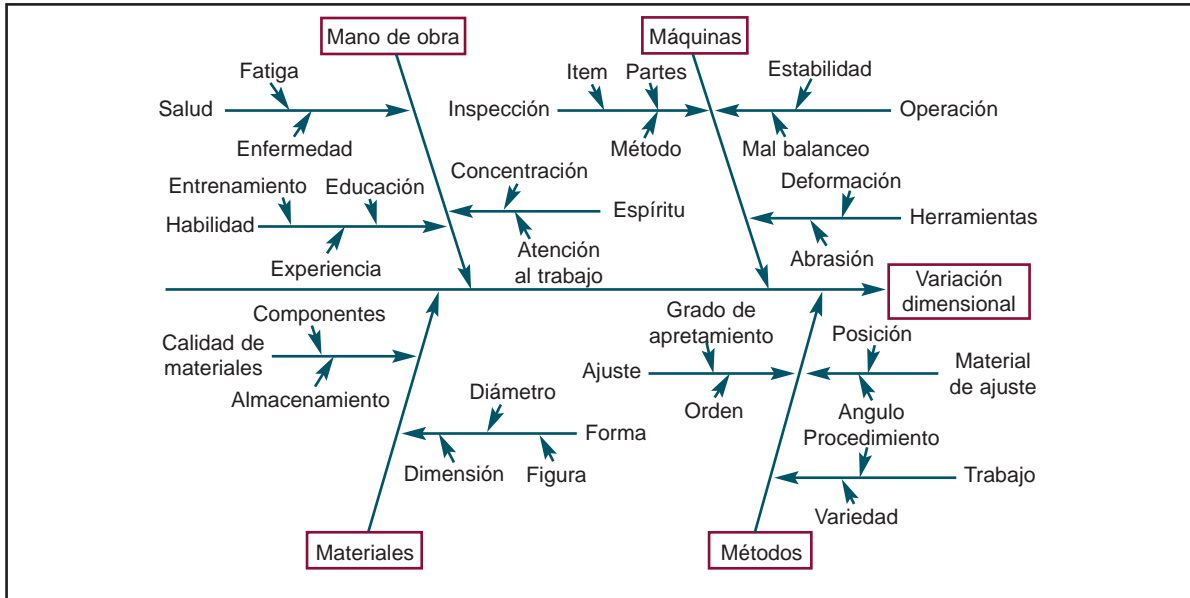
Cuadro 10: Ejemplo de una ONGH en Asia que apenas inicia...



d) El diagrama causa-efecto o la Espina de Pescado.

Aquí tenemos otra herramienta muy utilizada en la gestión de proyectos de la cooperación internacional (ver Guía 1 Págs. 24-26), que tiene su origen en la Espina de Pescado propuesta por *Kauru Ishikawa* en los años cuarenta y en el marco de la gestión empresarial. El diagrama causa-efecto es la representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre causas y subcausas de un problema.

Cuadro 11: El Diagrama de Ishikawa o Diagrama causa-efecto



Fuente: Domínguez Machuca, J.A. y otros (1995).

*Es importante destacar que el diagrama causa-efecto forma parte del conjunto de herramientas que los enfoques de mejora de la calidad aportan para la búsqueda y solución de problemas. Entre otros, es interesante destacar **otras herramientas** para analizar o presentar datos:*

- **La tormenta de ideas:** busca sacar a la luz las ideas principales que tiene el equipo para luego organizarlas y sistematizarlas.
- **Los 5 porqués:** es una herramienta que se pregunta permanentemente por qué ocurren determinadas cosas, buscando encontrar las causas y los factores principales.
- **El Diagrama de Gantt:** permite representar gráficamente las etapas de un suceso en el tiempo.
- **Diagrama de flujo o de proceso:** representa a lo largo del tiempo los principales hitos o momentos a destacar de un proceso o de una etapa de la organización. Permite visualizar los momentos claves y analizarlos.
- **El diagrama de Pareto:** presenta de mayor a menor frecuencia los factores que inciden en un determinado problema (nos permite ver los 3 - 4 factores que reúnen el 80% del problema), y por tanto priorizar.
- **Histogramas, diagramas y gráficos** como representaciones gráficas de datos.
- **Diagrama de afinidad:** agrupa datos, factores, problemáticas o nudos por temas afines.
- Etc.



Foto: Taller de evaluación organizacional, CEICOM, 2005. El Salvador.

Basado en XII Curso de Gestión de Calidad y Excelencia de Euskalit. Curso Equipos de mejora y herramientas. Materiales 2006.

2.4. Los elementos clave: Misión, Visión y Valores

Una vez que la organización dispone de un documento de diagnóstico, presentado y socializado con todas las personas involucradas, es momento de recibir aportes y tratar de definir los elementos clave de un plan estratégico, a saber: la Misión institucional, la Visión y los Valores.

La **Misión** es el carácter, la entidad, la razón de existir de cualquier organización. Es su quehacer institucional, y da a conocer a primera vista su objetivo fundamental, dejando clara la razón de su existencia. La misión institucional es más o menos estable, así que una vez definida y cada vez que actualicemos el plan es uno de los elementos que no suele verse modificado.



Para formular la misión proponemos el análisis de las siguientes preguntas (revisa la planilla que te sugerimos en los anexos):

- *¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos?: esta respuesta busca definir claramente el propósito de la organización.*
- *¿Qué hacemos que nos diferencia del resto?: así definimos los ámbitos de actuación, es decir, qué hacemos para cumplir con el propósito que queremos lograr, y cuál es el valor agregado de nuestro saber hacer que nos diferencia de otras organizaciones.*
- *¿Al servicio de quién trabajamos?: es importante definir quiénes son nuestros destinatarios, clientes, usuarios, o beneficiarios de los servicios que ofrece la organización, para quiénes existimos, a quién ofrecemos nuestros servicios.*

Lo anterior se puede resumir en las siguientes preguntas, utilizando la misión que ha definido la ONGD vasca Alboan (<http://www.alboan.org>), que en Colombia tiene como contraparte a Fe y Alegría:

Cuadro 12: Ejemplo de Misión

Quiénes somos	Somos la organización de cooperación internacional de la Compañía de Jesús en la Provincia de Loyola.
Fines sociales u objetivos	Tenemos vocación de sumar voluntades de personas, organizaciones e instituciones del Norte y del Sur para generar una ciudadanía comprometida con el desarrollo humano y la búsqueda de la justicia.
Qué hacemos	Buscamos incidir en la definición y control de las políticas públicas y privadas que afectan al desarrollo humano y a la justicia, tanto en el Norte como en el Sur. En nuestra labor damos importancia al análisis y la reflexión compartida de la realidad, a las relaciones de cooperación que posibilitan el acompañamiento mutuo y al aprendizaje y transmisión de las experiencias y avances.
A quién nos dirigimos	Para ello, fortalecemos a personas y grupos, a través de procesos educativos y de formación, potenciamos las organizaciones sociales en su trabajo de transformación social.

Algunas sugerencias prácticas para formular la misión:

Trabajando en grupos de alrededor de cinco personas y utilizando técnicas de “lluvia de ideas” (*brainstorming*) se tratará de responder a las siguientes **cuestiones**:



- *¿Quiénes somos y para qué debe existir nuestra institución? (propósito).* Podría incluir tres partes:
 - Un infinitivo que expresa cambio en la situación (aumentar, disminuir, prevenir, eliminar, integrar, fortalecer, mejorar, etc.).
 - Una identificación del/los problema/s o necesidad/es a ser resuelto/s (la escasa calificación profesional, la incidencia del sida, actitudes racistas, debilidad en la gestión, etc.), esto es, cuál es la justificación social para la existencia de nuestra organización.
 - Cuáles son los grupos a los que se dirige la organización para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.
- *¿Qué debe hacer nuestra institución para lograr ese propósito? (ámbitos de actuación, actividades, bienes, servicios).*
- *¿Cuáles son los principales enfoques o herramientas para alcanzarla?*

Las respuestas dadas por los distintos participantes en el ejercicio se anotan y cotejan para elaborar una lista consolidada y jerarquizada en función de su importancia. Si existen muchas respuestas se puede realizar un diagrama de afinidad, agrupando las respuestas por bloques, y a partir de ellas elaborar una primera propuesta que se presenta al grupo para su validación.

Cuadro 12: Ejemplos de misión de organizaciones antioqueñas:

Misión Universidad de Antioquia	Misión Corporación Antioquia Presente	Misión Surgir
<p><i>“Somos una universidad publica que en ejercicio pleno de su autonomía, se compromete con la formación integral del talento humano con criterios de excelencia, la generación y difusión del conocimiento en los diversos campos del saber y la preservación y revitalización del patrimonio cultural.”</i></p> <p>www.udea.edu.co</p>	<p><i>“Buscar la recuperación integral y la autogestión de comunidades afectadas por desastres naturales, de aquellas cuyas viviendas están ubicadas en zonas de alto riesgo físico y/o social o impactadas por obras de desarrollo, partiendo de la solución de su vivienda, la construcción de su hábitat y la aplicación modelos integrales hacia el la desarrollo sostenible.”</i></p> <p>www.antioquiapresente.org.co/#Misión</p>	<p><i>“Somos una ONG dedicada a la prevención del uso indebido de sustancias psicoactivas y problemas asociados, en el marco de la promoción de la salud, mediante la generación y acompañamiento de procesos participativos de investigación, educación, gestión y comunicación, con el fin de contribuir con calidad al desarrollo integral del ser humano y al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, en el ámbito local, nacional e internacional.”</i></p> <p>www.corporacionsurgir.org/quienes_somos.htm</p>

La **Visión** describe la imagen que la organización quiere tener en el futuro, es la declaración del tipo de organización en la que deseamos convertirnos. Son las aspiraciones o sueños que pretende la organización en el largo plazo.

La visión planteada debe ser realista, conjugar los valores y la cultura organizacional de la institución, propiciar la motivación del recurso humano y profesional de la organización. Tiene que comprenderse fácilmente y a su vez ser reconocida y compartida por las personas de la organización. La visión es revisable periódicamente.

Para definir la Visión de tu organización te sugerimos dar respuesta a las siguientes preguntas (consulta la planilla en los Anexos):

¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años?

¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea?

¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad?

¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización?

¿En cuantos años?



Las ideas que surjan en el debate del equipo se anotarán y jerarquizarán en orden de importancia y una o dos personas procederán a redactar la visión. El resultado se somete a la discusión del grupo y, en su caso, se introducen las correcciones oportunas hasta que queda definitivamente aprobada.

Cuadro 13: Ejemplos de la Visión de organizaciones diversas:

Visión de la Coordinadora de ONGD de Euskadi (Red internacional)	Visión de la Universidad de Antioquia (Universidad)	Visión de la Corporación Antioquia Presente (ONG Colombiana)
<p><i>En los próximos cuatro años, la Coordinadora de ONGD de Euskadi se dotará las siguientes características: Estará integrada y articulada territorialmente, con una estructura funcional y representativa consolidada y con procedimientos de gestión simplificados y eficaces.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Será más ágil y flexible para dar respuesta y tener capacidad propositiva.</i> - <i>Estará consolidada económicamente con financiación diversificada.</i> - <i>Será participado activamente por las organizaciones miembros con un alto sentido de pertenencia.</i> - <i>Con una perspectiva de género institucionalizada.</i> <p>www.ongdeuskadi.org/indice_doc_mat_c.asp</p>	<p><i>“En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América latina con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional líderes en el aporte a la transparencia socioeconómica del país y un autentico escenario de la diversidad y el dialogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.”</i></p> <p>www.udea.edu.co</p>	<p><i>“La Corporación Antioquia Presente, será un modelo de intervención integral en procesos de reasentamiento poblacional, que se replicará en otras regiones del país y del continente, convirtiéndose en referente académico, científico, técnico e institucional, partiendo siempre de la promoción y autogestión de las comunidades con las que trabaja y de la aplicación de estrategias integrales hacia el desarrollo sostenible.”</i></p> <p>www.antioquiapresente.org.co/#vision</p>

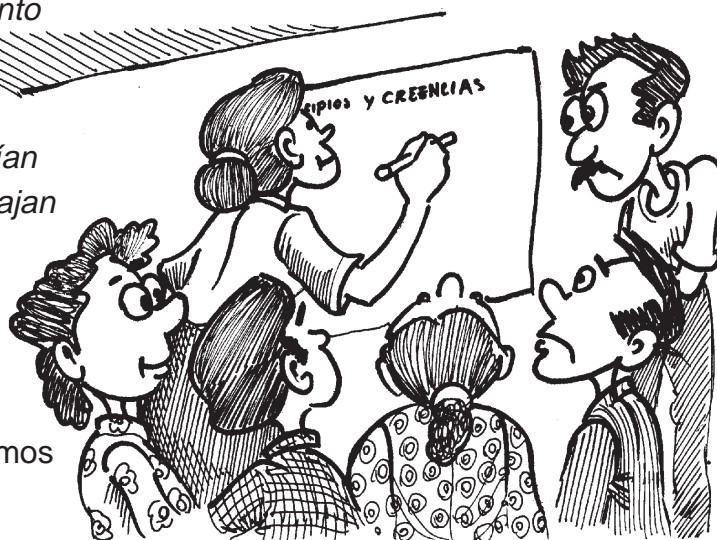
Además de la Misión y la Visión, es fundamental que la organización defina el conjunto de **Valores**, principios y creencias que comparten los miembros de la organización o que desean promover en dicho periodo. Los valores son los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización. Es una forma de plasmar algunos elementos de la *cultura organizacional*.

Algunas preguntas que el equipo puede hacer son:

¿Qué valores o fundamentos son claves para nuestra organización?

¿Que normas y estándares de comportamiento se derivan de los valores difundidos por la organización?

¿Qué aspectos del día a día son los que guían el comportamiento de las personas que trabajan en la organización?



Además de seleccionar un número de valores fundamentales para vuestra organización, es importante definirlos para clarificar cómo son entendidos, así como ir desarrollando mecanismos para ponerlos en práctica.

Cuadro 14: Ejemplo de Valores

Valor	Definición	Cómo se desarrolla
SOLIDARIDAD	Búsqueda y consecución de objetivos comunes	Trabajo en equipo
		Socialización del conocimiento
		Apoyo mutuo
PARTICIPACIÓN	Derecho y obligación de mejorar colectivamente	Procesos
		Equipos de mejora
		Reuniones
COMPROMISO	Implicación activa de los miembros	Desarrollo del conocimiento
		Creatividad
		Innovación
		Liderazgo

Como señalamos al inicio, este proceso de definición de elementos clave puede ser realizado antes o después del diagnóstico según la situación de cada organización. El cualquier caso, si los elementos clave ya están definidos, el diagnóstico derivaría directamente en la elaboración de las líneas y objetivos estratégicos.

El diagnóstico, en cualquier caso, nos da pistas para conformar la Visión, la Misión y los Valores, dado que ha realizado un análisis de la realidad actual de lo que somos y de lo que deseamos ser.

2.5. Las líneas y los objetivos estratégicos

Algunas herramientas del diagnóstico, como la herramienta DAFO- Estrategias, son muy útiles para la elaboración de la Visión y de las líneas estratégicas. La matriz nos ha puesto en relación las estrategias que la organización debe seguir en los próximos años, a partir de la visualización de nuestros puntos fuertes y débiles, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

Así, a partir del análisis realizado en el diagnóstico podemos identificar ya las estrategias que orientarán el accionar de la organización en un periodo de tiempo determinado y, a su vez, seleccionar

los objetivos en función del futuro diseñado. Todo ello siempre bajo el marco definido en nuestra MISIÓN (para lo que existimos) y tratando de alcanzar nuestra VISIÓN (la organización que deseamos ser).



En este punto es en el que se inicia la fase de planificación. La elaboración de las líneas estratégicas y su aprobación requiere, de nuevo, del esfuerzo y análisis del equipo de trabajo. Se trata de establecer unos cuantos grupos temáticos o rutas por las que vamos a trabajar en los próximos años.

Para elaborar las líneas estratégicas sugerimos dar los siguientes pasos (ver ficha anexa):

1. El equipo de trabajo revisa las estrategias que surgen del plan y aquellos nudos y oportunidades que hemos detectado en el diagnóstico y en los aportes de las personas de la organización.
2. Tratamos de agrupar esas estrategias en grandes bloques temáticos. Hay varias formas de agruparlos:
 - a. Por líneas referidas a temas internos (gestión económica, recursos humanos, gestión interna- estructura, políticas internas, etc.), y por temas externos (comunicación externa, pertenencia a redes, prioridades sectoriales, etc.).
 - b. Por grupos temáticos ligados a la calidad: clientes, estructura y personas.
 - c. Sin agrupar.
3. Una vez determinados los grupos temáticos, es importante establecer los objetivos que deseamos o requerimos alcanzar en el periodo propuesto (unos 3 ó 5 años).

4. Realizada esta propuesta, es importante hacer un ejercicio de priorización, dado que no todos los objetivos son igual de urgentes. Por esto, antes de establecer acciones estratégicas es recomendable priorizar aquellos objetivos que la organización siente como muy urgentes, urgentes e importantes. Para ello podemos realizar un taller de priorización con toda la organización, de forma que se logre el mayor consenso posible en aquellas áreas, procesos o elementos que deseemos poner el énfasis cada año.
5. Si ya disponemos de la priorización, te proponemos establecer las acciones estratégicas, que son actividades macro a realizar en los tres años para poder alcanzar los objetivos propuestos en cada línea. Estas actividades son muy útiles para establecer posteriormente resultados y actividades de carácter anual.
6. Ahora que ya tenemos la matriz inicial, es interesante completarla con indicadores para los objetivos, de tal modo que podamos disponer de elementos para la evaluación, una vez el plan finalice.

No olvides que...

UNA LÍNEA ESTRATÉGICA es... *la línea de trabajo que organiza la misión institucional de cara a alcanzar la VISION y la MISION. Las líneas se pueden agrupar, según varios criterios: Internas / Externas; según Calidad: Personas, Clientes, Productos, Sociedad; sin agrupar (todas seguidas).*

Ejemplo: Línea 2: Mejora de la estructura y funcionamiento.

UN OBJETIVO ESTRATÉGICO es... *lo que deseo conseguir, resultados o logros a alcanzar. (Se enmarcan en cada línea estratégica).*

Ejemplo: Objetivo 2.3: Se han fortalecido los órganos de gobierno y coordinación.

UNA ACCIÓN ESTRATÉGICA O ESTRATEGIA es... *"Arte de dirigir un asunto para lograr un objetivo". Es el "como" realizamos las cosas. El conjunto de decisiones que tomamos en forma de propuestas.*

Ejemplo: Acción 2.3.1. Reformulación de los principales órganos de Gobierno, Asamblea y Junta Directiva.

Cuadro 15: Ejemplo de líneas y objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de la Universidad de Antioquía	
TEMA ESTRATÉGICO 1:	Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.
Objetivo estratégico 1:	Generar conocimiento tecnológico de calidad internacional y con pertinencia social.
TEMA ESTRATÉGICO 2:	Formación humanística y científica de excelencia.
Objetivo estratégico 1:	Fortalecer y diversificar los programas académicos de pregrado.
Objetivo estratégico 2:	Fortalecer los programas académicos de posgrado.
Objetivo estratégico 3:	Desarrollar el talento humano docente.
Objetivo estratégico 4:	Fortalecer el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones de la información y la comunicación.
Objetivo estratégico 5:	Asegurar la calidad académica del servicio educativo de acuerdo con los parámetros internacionales.
TEMA ESTRATÉGICO 3:	Interacción universidad – sociedad.
Objetivo estratégico 1:	Fortalecer el vínculo de la universidad con la sociedad.
Objetivo estratégico 2:	Fomentar los procesos culturales institucionales y la vinculación de la Universidad con el desarrollo cultural regional, nacional e internacional.
Objetivo estratégico 3:	Consolidar la presencia de la Universidad en las subregionales del Departamento de Antioquia.
Objetivo estratégico 4:	Fomentar la cultura del emprendimiento y apoyar la creación de empresas.
Objetivo estratégico 5:	Consolidar las estrategias entre la Universidad y sus egresados.

Al seleccionar las líneas estratégicas, es importante que éstas potencien las fortalezas de la organización, que ayuden a superar las debilidades de su entorno de actuación, que afecten positivamente su posicionamiento, reduzcan los riesgos o amenazas y a su vez le permitan aprovechar las oportunidades del medio.

La formulación y selección de las líneas debe estar orientada, entre otras cosas:

- A la *satisfacción de las necesidades de los clientes* o usuarios de la organización. De hecho estos últimos son “la razón de ser” de la organización.
- Por otro lado, la *colaboración* entre las organizaciones cobra una importancia relevante, pues son pocas las que realizan acuerdos o convenios de tipo estratégico.
- Igualmente, se tiene en cuenta el *tipo de cobertura con relación al número de clientes*, es decir, qué cantidad de clientes queremos atender en función del servicio que se ofrece.
- Otro elemento a considerar es el *grado de especialización, profesionalización y diversificación de los servicios* y actividades que desarrolla y quiere poner en marcha la organización.
- La organización debe buscar su *autonomía*. Este es un reto para las organizaciones del tercer sector, pues la gran mayoría no logran ser autónomas y dependen de los financiadores para desarrollar su actividad, lo cual *genera un valor agregado a la resolución de los retos sociales*.
- Por otra parte, es fundamental que el accionar de la organización sea realista y que no se quede en lo simbólico.

2.6. La planificación operativa: el plan operativo anual

Una vez aprobadas las grandes líneas de actuación para el periodo señalado, definidos objetivos y acciones, es el momento de comenzar a planificar el primer año de actuación.



Eso supone dar un salto hacia la planificación operativa, que es la que va a concretar cómo, quién y con qué ponemos en marcha esas tareas. Un plan estratégico sin plan de acción no nos sirve de mucho, pues aunque es importante tener una orientación de largo plazo que sirva como horizonte y guíe nuestra actuación de forma ordenada, no debemos olvidar que eso debe concretarse en el día a día.

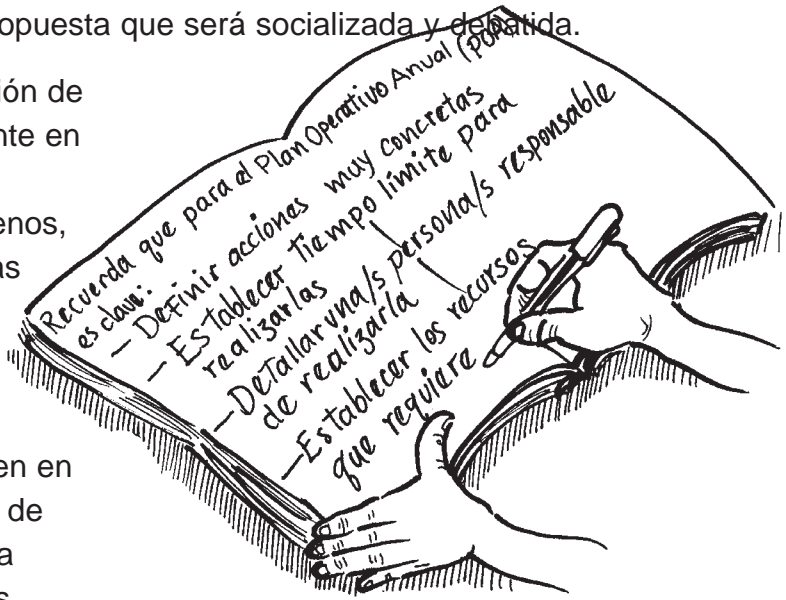
En ocasiones nos encontramos con grandes documentos de planificación estratégica o grandes políticas institucionales que se han quedado ahí, en el archivo, y que no se han operativizado.

Como pistas te aportamos los siguientes pasos (ver ficha anexa):

1. El equipo de trabajo puede liderar un taller para recoger ideas sobre cómo concretar el plan estratégico con sus líneas y objetivos priorizados (muy urgentes, urgentes e importantes), para ir las concretando en acciones para el año 1, año 2 y año 3. Existen organizaciones que prefieren ir perfilando cada año su POA, mientras que otras determinan de una vez, un perfil anual para los 3 años, para poder visualizar la carga de trabajo y tratar de equilibrarla.
2. Una vez recogidas las ideas, el equipo de trabajo las analiza y agrupa y hace una propuesta. Esta propuesta se puede trabajar por áreas o departamentos, equipos de trabajo de la organización, o por regiones, etc., de tal modo que se incorporen todas las ideas posibles.
3. Por último, el equipo realizará una propuesta que será socializada y debatida.

En ocasiones, la formulación o reformulación de un plan estratégico va a incidir notablemente en la elaboración o transformación de ciertas políticas internas de la organización (al menos, esto sería deseable), como por ejemplo, las políticas de recursos humanos, del voluntariado, la política de género, de marketing, etc.

Además, muchas organizaciones descubren en su proceso de implantación de un sistema de gestión que la estructura que les soportaba hasta la fecha no es la más adecuada. Los organigramas de funciones deben estar al servicio del plan y no al contrario, pues éste es la esencia de la organización (qué soy, qué quiero ser y cómo lo llevo a cabo), por lo que debe ser revisado y actualizado.



2.7. Avance del sistema de seguimiento y evaluación y la presentación del plan

Todo proceso de gestión requiere de un **seguimiento y una evaluación continua**. El objetivo es obtener información e interpretarla según las necesidades de la organización para, a partir de ahí, poder tomar decisiones acertadas a la hora de implementar acciones de mejora y, a su vez, valorar el logro de los resultados propuestos. Así se puede determinar hasta qué punto el plan estratégico aporta elementos transformadores de la realidad en la que actúa e incorpora mejoras en los servicios que ofrece la organización.



Posteriormente, se determinan los *procedimientos de comparación* de los resultados alcanzados con respecto a los deseados, y acto seguido, se *analizan las causas de las desviaciones*, a partir de las cuales se proponen las respectivas mejoras.

Para poder conocer si hemos alcanzado un determinado objetivo del Plan Estratégico, independientemente de su nivel de jerarquía, es necesario que éste sea claro, es decir, realista, y que posea una serie de indicadores que permitan medir el logro del mismo. Con estos indicadores se podrá hacer el seguimiento y la evaluación.



Los indicadores son las señales que nos permiten saber si el objetivo o resultado en cuestión se ha alcanzado. El indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo que nos hemos planteado. Para su correcta formulación debe señalar el cambio buscado y dónde se recogerá la información para verificar dicho cambio (fuentes de verificación). Por tanto, los indicadores deben tener los siguientes requisitos:

- Ser relevantes y válidos (que midan lo que necesitamos).
- Ser precisos en cuanto a especificar: tiempo (cuánto), beneficiarios/as (para quiénes), cantidad (cuánto), calidad (cómo) y lugar (dónde).
- Ser independientes para cada nivel de medición y fiables.
- Ser factibles (posibilidad de ser alcanzados y medidos).

Aunque un plan estratégico se plantee para un periodo de 3 ó 5 años, no quiere decir que debamos esperar tanto para realizar evaluaciones de su avance. Por el contrario, sugerimos que el equipo de trabajo que ha formulado el plan se renueve o fortalezca para conformar un equipo de seguimiento (en organizaciones en proceso de implementación de un modelo de gestión de la Calidad, seguramente sea el equipo encargado del proceso de Política y Estrategia).

Este equipo será el encargado de dinamizar, analizar y proponer a los órganos de Gobierno y a la organización en general, elementos ligados a la medición del avance y del desempeño organizativo.

En este sentido, en cada periodo es importante revisar el desarrollo de las actividades y el alcance de los resultados y objetivos planteados en el plan de trabajo anual (POA) y establecer el plan del año siguiente. Por ello, es importante definir los indicadores de resultado anual con

base a los indicadores globales que ya hemos definido para los objetivos estratégicos. Además, es clave recordar que para medir correctamente estos indicadores, son necesarios varios instrumentos o herramientas evaluativas. A saber:

- Revisión documental.
- Entrevistas a informantes clave.
- Talleres o dinámicas de debate.
- etc.

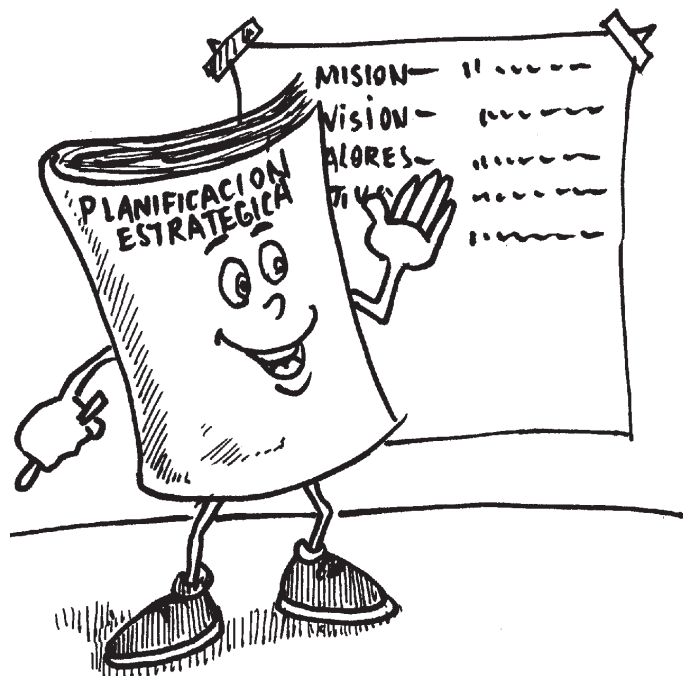


Los instrumentos de recogida de información son claves para no perder de vista cómo adquirimos la información necesaria.

En términos del seguimiento anual, el plan estratégico incluye pautas generales de valoración, pero es necesario concretar cómo se trasladará la información (informes) al conjunto de involucrados e involucradas en la organización. Para ello es necesario establecer mecanismos (y responsabilidades) para dichas acciones a nivel más específico (oficinas regionales, equipos, departamentos, etc.). La revisión del plan estratégico global será responsabilidad inicial de la Junta Directiva, que canalizará la información recabada por los grupos operativos o comisiones de trabajo. La evaluación final se trasladará a la asamblea general.

Es importante incorporar al seguimiento y la evaluación de objetivos y resultados (con base en indicadores y fuentes) la evaluación desde otros criterios más globales al final del periodo:

- Criterios de evaluación del CAD: eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto.
- Criterios de calidad: funcionamiento y buen gobierno, transparencia, planificación y evaluación, voluntariado, participación, financiación, evaluación, etc.



Una vez definidos todos los elementos del plan, el último paso del proceso termina con la elaboración del **documento de Planificación Estratégica**, en el cual se consigna cada una de las fases señaladas anteriormente. El Plan es un documento que argumenta y presenta lo que somos y lo que queremos ser, a través de la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización.

Una vez se tenga el documento final de planificación estratégica, éste debe enviarse a todas las personas involucradas en la organización para que se hagan los respectivos ajustes a que haya lugar, logrando a su vez el máximo consenso.

Generalmente, el esquema aproximado de un documento de planificación es el siguiente:

- Introducción y elementos metodológicos
- Diagnóstico organizacional
- Misión, Visión y Valores
- Líneas estratégicas y objetivos
- Plan anual
- Sistema de Seguimiento y Evaluación



Cuadro 16: Ejemplos de Estructura de documentos de Planes estratégicos

Estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Antioquia 2006-2016	Estructura del Plan Estratégico Caritas
Capítulo I. Marco Institucional	Introducción
1. Misión 2. Visión 3. Principios	Breve historia del proceso Claves Participación Flexibilidad
Capítulo II. Diagnóstico	Misión
1. Condiciones del entorno: Desafíos a la educación superior 1.1 El entorno global 1.2 El entorno nacional 1.3 El entorno regional 1.4 Retos a la educación superior y a la universidad 1.4.1 Mayor calidad y pertinencia 1.4.2 Ampliación de la matrícula 1.4.3 Uso de nuevas tecnologías 1.4.4 Flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad 1.4.5 Cambios en la duración de los programas 1.4.6 Internacionalización 1.4.7 Modernización de la gestión 1.4.8 Nuevas fuentes y métodos de financiamiento 2. El contexto interno 2.1 Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico 2.2 Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario 2.3 Proyección de la Universidad a la comunidad nacional e internacional 2.4 Modernización administrativa 2.5 Gestión financiera	Visión
Capítulo III. Marco estratégico	Valores (Centralidad de la persona: humanización, cercanía, amor fraterno, gratuidad, justicia-solidaridad, participación corresponsabilidad, calidad, austeridad)
Tema Estratégico 1: Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	Análisis del entorno y la organización
Tema Estratégico 2: Formación humanística y científica de excelencia	Análisis externo (amenazas, oportunidades)
Tema Estratégico 3: Interacción Universidad – Sociedad	Análisis de la organización (debilidades, fortalezas)
Tema Estratégico 4: Bienestar universitario	Ejes estratégicos
Tema Estratégico 5: Gestión universitaria	Sistemas de evaluación
Bibliografía	Estructura organizativa
Anexos	
http://www.udea.edu.co/img/PDI-UdeA-2006-2016.swf	http://www.caritasbi.org/plan/planestrategico.pdf

3. De la evaluación a la calidad pasando por la mejora continua

3.1. Evaluar para mejorar

Si el planteamiento de este manual era acercar el concepto de mejora a las organizaciones no gubernamentales, es importante retomar ahora algunos elementos que hemos ido avanzando a lo largo del mismo:



Recuerda que:

Entendemos la evaluación como una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos y fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la presente acción y mejorar la acción futura.

Nirenberg, O. y otras (2000):

Basándonos en la definición anterior, sugerimos incorporar de forma permanente y paulatina (e independientemente del modelo de gestión adoptado), **acciones o procesos** encaminados a la mejora, y sobre todo, a la mejora continua. Cuando la evaluación se entiende como un proceso participativo que contribuye a la mejora continua (a que siempre podemos mejorar nuestra actuación), se vuelve una constante que nos permite dar pasos hacia los objetivos de desarrollo que nos proponemos.

Independientemente del ámbito de implicación de la evaluación, su finalidad es múltiple. En primer lugar, sirve como herramienta de *control* sobre lo planificado de tal modo que se puede ir verificando el avance del proceso de ejecución como sus resultados posteriores. Además, la evaluación tiene una finalidad de *fortalecimiento institucional*, dado que las partes implicadas en la misma, pueden salir reforzadas a partir de la evaluación, al potenciar aquellos elementos que funcionan eficaz y pertinentemente, y reorientar y mejorar aquellos que no lo hacen de la forma adecuada, o no permiten alcanzar los efectos deseados.

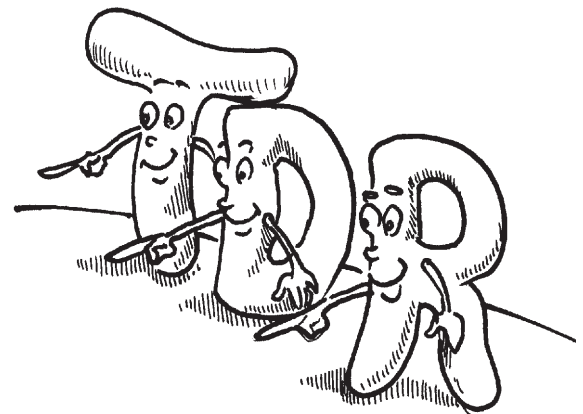
Tal y como señalamos algunas páginas atrás, avanzar en la gestión estratégica es una forma de mejorar la organización pero no la única. También es muy importante disponer de un **sistema de evaluación organizacional** que nos permita tener información para analizar e interpretar los datos, de cara a tomar decisiones internas sobre estructura, sobre personas, sobre situación de políticas institucionales y sobre nuestras propias intervenciones (proyectos y programas). Esta información debe estar permanentemente disponible y requiere de mecanismos que la hagan

fluir al interior de la ONG, introduciendo las respectivas acciones de mejora en cada una de sus áreas de intervención.

Por tanto, la evaluación organizacional en el marco de la gestión de las organizaciones es un requisito indispensable en la vida de la organización, desde el punto de vista en que se evalúa:

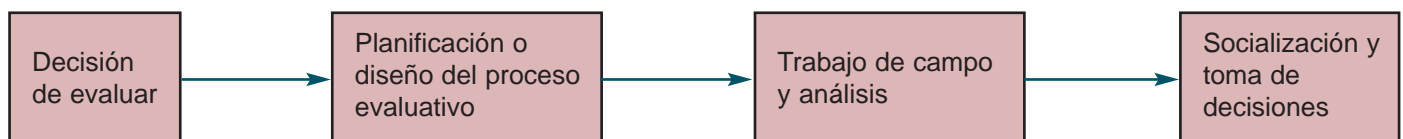
- Cuando se valora el entorno.
- Cuando se valora lo que hace el equipo que hace parte de la organización.
- Cuando se diagnostican necesidades del entorno donde se trabaja.
- Cuando se planifican y se evalúan alternativas de intervención, las cuales son objeto de seguimiento.
- Cuando se ejecutan las diferentes intervenciones, se evalúan los avances de las mismas (resultados), funcionamiento (procesos), el uso de los recursos (eficiencia), etc.
- Cuando se evalúan las intervenciones que han finalizado (proyectos, programas).
- Cuando se revisan las estrategias a futuro.
- Etc.

Una vez decidido evaluar, el siguiente tema se refiere a **la planificación de la evaluación**. Cuando se decide poner en marcha una evaluación, existen ciertas preguntas que deben ser respondidas. ¿Por qué se realiza? ¿Quién va a ponerla en marcha y a quién le interesan sus resultados? ¿Desde qué modelo la aplicamos y con qué herramientas? ¿Cómo se recoge la información, con que medios? ¿Cuánto va a costarnos?



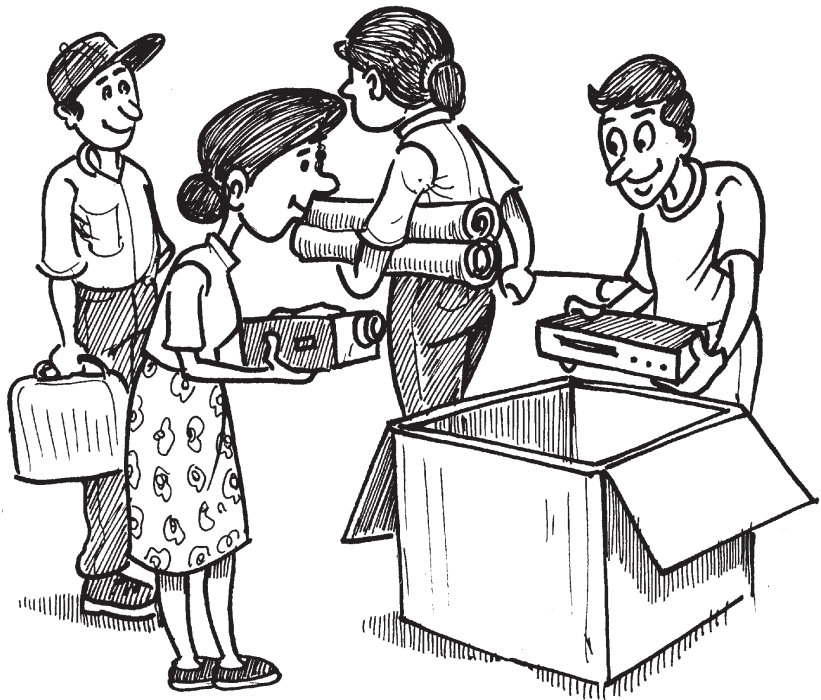
Estas y otras preguntas deben ser respondidas antes de ponerla en marcha. Así, la evaluación deberá responder a ciertas fases desde que se toma la decisión de evaluar hasta que se socializan los resultados entre las entidades y personas interesadas. Dichas fases pasan por la planificación de sus términos de referencia, la recogida de información como trabajo de campo, el análisis y procesamiento de la información, y la preparación del informe final y su devolución social.

Estas fases pueden resumirse en:



Es importante recordar, que los procesos evaluativos, deben estar orientados a la búsqueda de aprendizajes y elementos de mejora para la organización local o internacional o cualquiera de las personas involucradas en el proceso.

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis o de evaluación es la propia organización, debemos evaluar todos los recursos, sistemas, procesos, etc. que apoyan su labor (Lathaus, 2002). Con esto se busca mejorar el quehacer de la organización en cuanto a funcionamiento, trabajo en equipo, financiación y comunicación tanto interna como externa, logrando con ello el impacto en los clientes con los servicios que se le ofrecen.

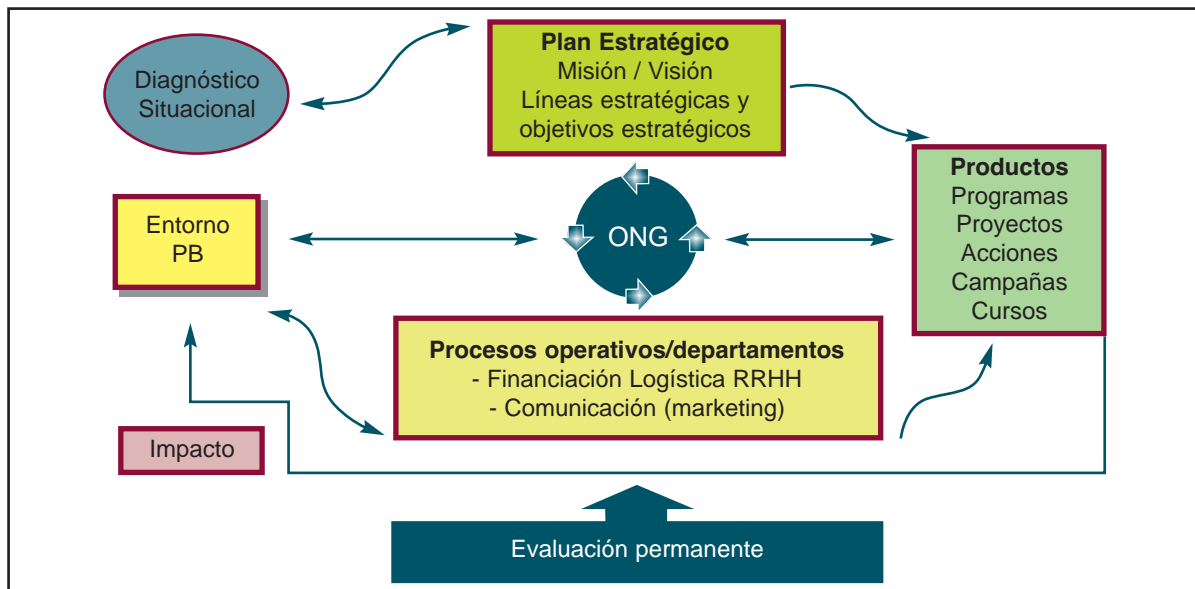


Cuadro 17: Beneficios de la evaluación estratégica



Cuando los procesos se estructuran y se asientan en el funcionamiento de la organización se puede hablar de la implementación de un sistema integrado de evaluación. Es decir, un sistema que afecta a toda la organización en cuanto a su ámbito de actuación y a los involucrados, a sus recursos (financieros, personal, logístico, materiales, etc.), actividades, resultados, objetivos e impacto, tal como se muestra en la figura siguiente.

Cuadro 18: Diseño del sistema de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

Al diseñar el sistema de evaluación debemos tener claro que no solo estará enfocado a los objetivos planteados, sino que también valorará todo el funcionamiento de la organización, como mencionamos en el párrafo anterior. Por tanto, se valorará la misión, la visión, las líneas estratégicas u objetivos estratégicos, y también los productos o servicios que ofrecemos (proyectos, programas, acciones, campañas, cursos, etc.), los procesos operativos y los departamentos que los llevan a cabo (finanzas, logística, RRHH, comunicación, etc.), población beneficiaria, entorno en el que actuamos e impacto de las intervenciones de la organización.

Todo este planteamiento está asentado sobre dos grandes claves para el crecimiento y desarrollo de la organización que recoge Nirenberg (2005):

- a) **El aprendizaje organizacional:** la evaluación se realiza en situaciones de aprendizaje compartido entre los que evalúan y los que son responsables y protagonistas de la acción, que comparten los objetivos de mejorar la gestión. La evaluación se distancia así de las tradicionales modalidades que significaban control y sanción, y adquiere utilidad como función de la gerencia social, brindando mejores fundamentos para la toma de decisiones. Además, la función de aprendizaje compartido resulta crucial en relación con el empoderamiento.
- b) **El desarrollo de capacidades:** para nombrar esos procesos de aprendizaje se utiliza actualmente el término desarrollo de capacidades, mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Esta definición destaca dos puntos importantes: que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y desarrollo interno, y que los esfuerzos para desarrollar las capacidades deben estar orientados hacia los resultados. Aprender a partir de la práctica (aprendizaje basado en la experiencia), está en el centro del desarrollo de capacidades (Horton, D. 2004).

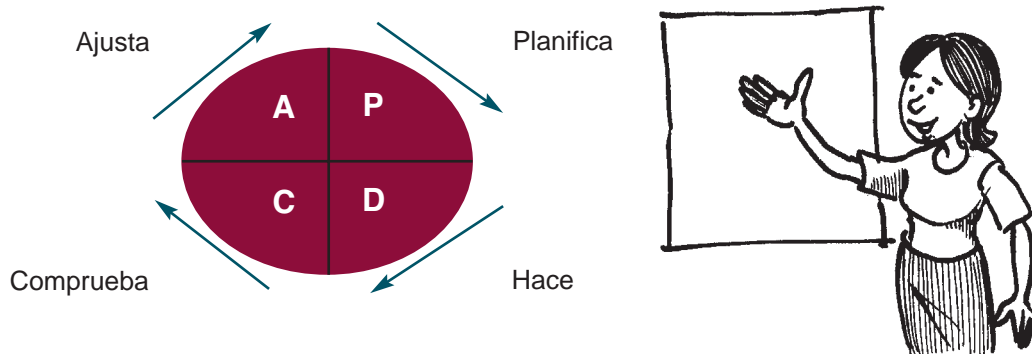
El desarrollo de capacidades no puede “realizarse” por personas de afuera. Un agente del cambio o un promotor pueden promover o estimular el desarrollo de capacidades y proporcionar información, capacitación y otros tipos de apoyo. Pero un agente externo no debería intentar dirigir un esfuerzo de desarrollo de capacidades de una organización, o asumir la responsabilidad de ello. El liderazgo debe surgir desde dentro de la organización y los miembros de la organización deben hacer la mayor parte del trabajo que se requiere. Sin embargo, una organización se puede beneficiar del conocimiento y consejos externos, pero en el fondo, los propios gerentes de la organización son los que deben llevar las riendas. El desarrollo de capacidades implica la adquisición de nuevos conocimientos y su aplicación en búsqueda de las metas individuales u organizacionales. Por esta razón, aprender en la práctica, o sea, el aprendizaje basado en la experiencia (vivencial), está al centro del desarrollo de capacidades.

Horton, 2004.

3.2. La mejora continua nos lleva a la Calidad Total: demos un repaso por los principales modelos de Calidad

El concepto de mejora continua está muy asentado en las corrientes de la Gestión de la Calidad y se representa por la conocida *Rueda de Deming* que difundió el ciclo PDCA propuesto por Walter Shewart. Este resume cuatro acciones cíclicas en la gestión, que tratan de aplicar mejoras continuas a todos los ciclos ligados a procesos clave de la organización.

Cuadro 19: Rueda de E. Deming o Enfoque PDCA (Shewart)



Calidad significa hacer las cosas *bien*, mejorar lo que hacemos y para eso debemos revisarlas periódicamente. Con la aplicación de las herramientas de la gestión de la calidad se busca mejorar las intervenciones en el sector social y dar una mejor respuesta a los requerimientos de la sociedad. Es de anotar que, si bien las organizaciones del tercer sector vienen incorporando la gestión de la calidad en los procesos que desarrollan, aún les falta mucho camino por recorrer en este tema.

Los primeros pasos en la aplicación de la gestión de la calidad vienen del mundo empresarial y aparecen en el siglo XX, específicamente aplicadas a los procesos de producción en cadena para aumentar la producción y abaratar costes orientados a mejorar la eficiencia empresarial. Se desarrollan en este ámbito la **inspección de calidad**, y posteriormente se establece el **control de calidad**, que mediante aplicaciones estadísticas ayuda a identificar los posibles errores y sus

causas en el propio proceso de producción, y a corregirlos, intentando reducir la variabilidad del mismo. A partir de las primeras aplicaciones de **sistemas de calidad** éstos se fueron perfeccionando y dieron paso a otros procesos de calidad más sofisticados.

Es decir, la aplicación de las herramientas de calidad deja de ser exclusiva de un área determinada y pasa a ser utilizada por toda la organización en sus diferentes procesos de producción, hasta llegar a lo que se conoce como el **aseguramiento de la calidad**. Entre los sistemas más conocidos de este tipo se encuentra la ISO 9000. Posteriormente, se desarrolla un nuevo concepto denominado **Calidad Total**, que va más allá de describir los estándares de calidad que debe tener un determinado producto y promueve la *mejora continua* en todas las áreas de la organización, enfocando su actuación principalmente sobre las *personas* y los *procesos*. Su fin último es la *satisfacción del cliente*.

En las siguientes figuras se muestra cómo ha sido la evolución histórica de la gestión de la calidad:

Cuadro 20: Evolución histórica de los sistemas de calidad

Control	Control estadístico sobre resultados o producto final	Empresas japonesas (Juran, Deming, Isikawa)
Aseguramiento	Estándares para asegurar la correcta producción del bien o servicio.	Normas ISO
Calidad total	Calidad afecta a toda la organización, y comporta valores	EEUU Europa (EFQM)

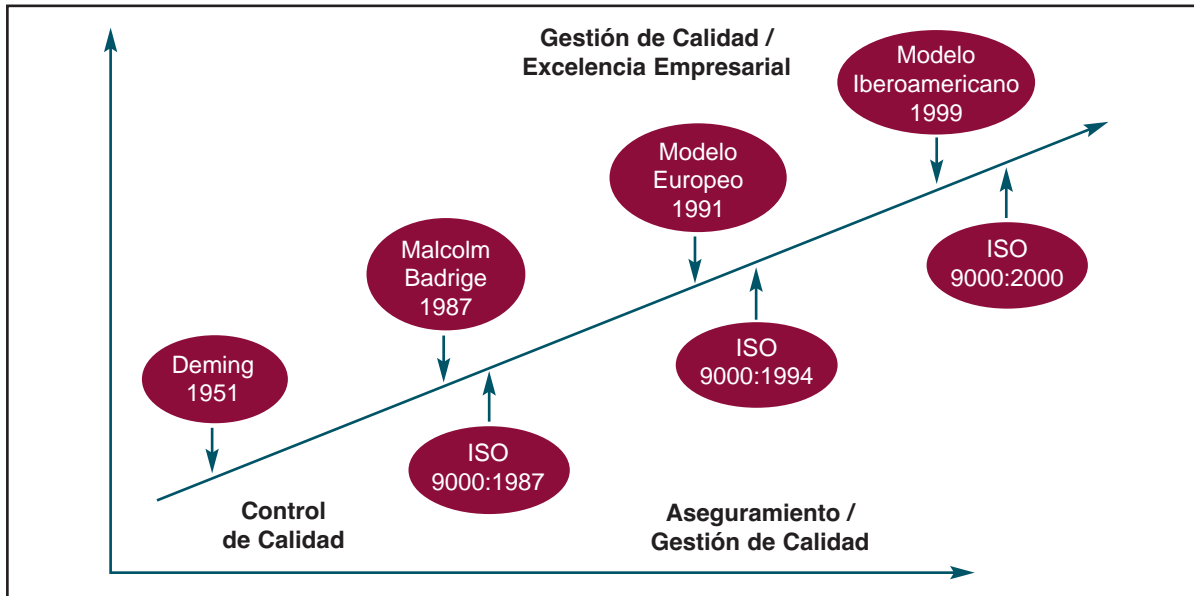
La gestión de calidad tiene una serie de instrumentos que posibilitan ponerla en práctica, lo cual se hace a través de modelos, normas y sistemas de gestión de calidad. **El modelo de gestión de calidad** se define en si mismo como desarrollar y operativizar los conceptos de **Calidad Total** en las organizaciones.

La Calidad Total es un concepto sistemático que permite entender la mejora en todas las áreas y procesos de la organización. La *norma* argumenta los requisitos que permiten asegurar la calidad de los productos o servicios.

Los Sistemas de Gestión de Calidad, hacen referencia al conjunto de instrumentos, incluidos los mencionados, y otros (códigos éticos, sistemas de auditorías, certificaciones, etc.) que permiten a la organización gestionar la calidad.



Cuadro 21: Evolución histórica de los sistemas de calidad



Fuente: Euskalit, 2006

3.3. Hacia los sistemas de Calidad en la Cooperación al Desarrollo

Las organizaciones del tercer sector, y específicamente las vinculadas al desarrollo, se ven cada día en la necesidad de mejorar aspectos de su actuación en función de los servicios que ofrecen para que con ellos se logre mayor impacto. Por tanto, están obligados a implementar sistemas que les proporcionen acciones de mejoras.

La mayoría de las organizaciones del tercer sector, y específicamente las ONG se dedican a la prestación de servicios, algo más complejo dado que, en muchas ocasiones, tienen un carácter intangible, a diferencia de los productos.

- Un **producto es de calidad** si cumple con los requisitos de fabricación o establecidos en una planificación (depende de quien lo hace- controles de calidad de producto)
- Un **servicio de calidad** depende de quien lo hace y de quien lo recibe. La evaluación se hace desde la calidad de lo planificado, la calidad de lo realizado (eficacia, eficiencia) y la calidad percibida por el cliente o usuario.

Para lograr una cultura de calidad en la organización, la **Calidad Total**, el personal directivo y los equipos de trabajo *deben orientarse a la consecución de resultados* concretos relacionados con sus áreas de intervención y prestación de servicios a los clientes, a través del establecimiento de indicadores que permitan valorar el logro de los mismos. La razón de ser de una organización que presta un servicio es la población a la que se dirigen (clientes), y por lo tanto, su labor debe estar enfocada a identificar cuáles son, señalar sus características y satisfacer sus necesidades. Por esto, debe tener claro cuál es su prioridad. Es lo que se llama la *orientación al cliente*.

Poner en marcha un sistema de calidad implica un compromiso de todos los involucrados en el quehacer de la organización, pero principalmente de su junta directiva. Esta es quien lidera dicho proceso y motiva al resto de las personas que hacen parte de la organización, ejerciendo un *liderazgo* y *logrando poner de manera coherente* la marcha de la misión, visión, objetivos y estrategias definidas.

Cuadro 22: Principios o fundamentos de la Calidad Total



Fuente: Beltrán Sanz, J. (2002).

Otra de las novedades introducidas por la Calidad es la concepción de la organización como procesos y no como departamentos independientes. Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se **gestionan como un proceso**, entendido éste como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, a partir de insumos recibidos (*inputs*), las cuales transforman elementos de entrada en resultados, es decir, productos o servicios (*outputs*) destinados a los clientes. La gestión por procesos genera un valor añadido al servicio que la organización ofrece. Cada organización debe identificar sus diferentes procesos, y en cada uno de estos los subprocesos. Tal situación se debe esquematizar en lo que se conoce como el **mapa de proceso**.

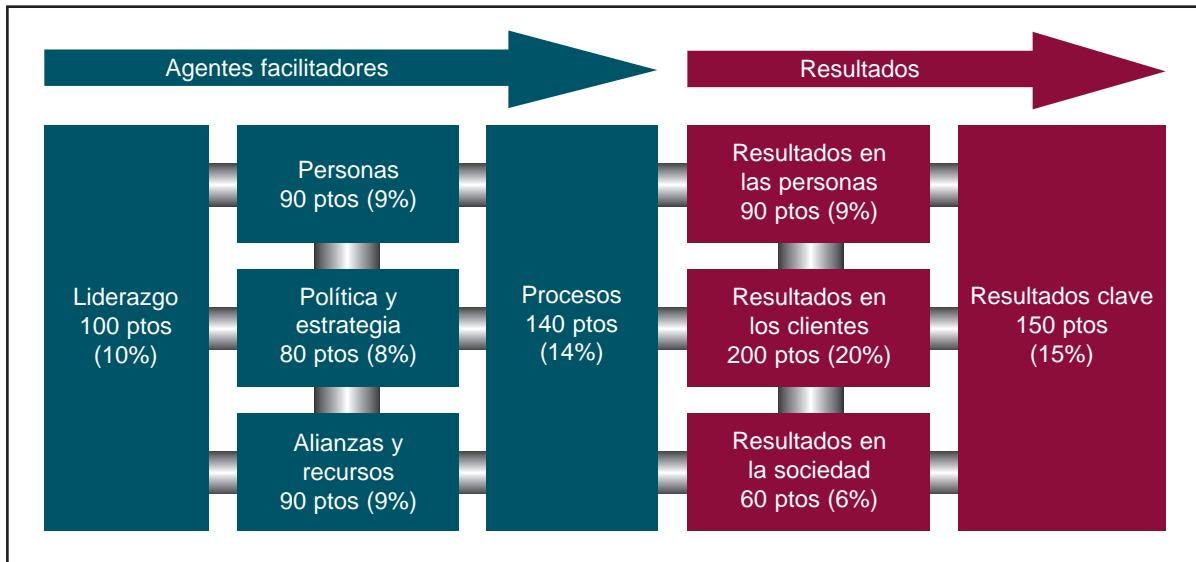


Un proceso es un conjunto de actividades y tareas, interrelacionadas lógicamente, que utilizan los recursos de la organización (personas, procedimientos, instalaciones, materiales, entorno) para producir un resultado final, acorde con los objetivos de la organización de cumplir los requisitos del cliente. Hay varias clasificaciones de procesos, pero la más común es dividirlos en 3 tipos:

- *Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades estratégicas y de largo plazo (Ej.: Política y estrategia).*
- *Procesos operativos: son aquellos que responden a la misión institucional (Ej.: educación al desarrollo).*
- *Procesos de apoyo: son los que ayudan a cumplir sus funciones a otros. (Ej.: administración).*

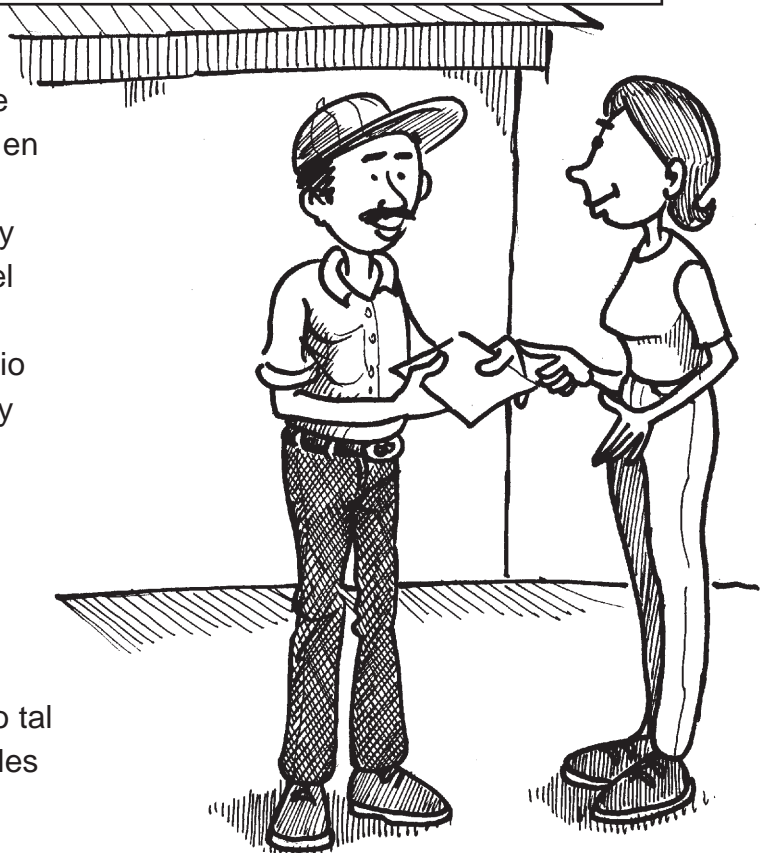
Algunas organizaciones están optando por incorporar sistemas de gestión de la calidad, como es el Modelo EFQM de Excelencia, más adaptable a los servicios sociales. Este modelo se emplea básicamente para la evaluación (interna o externa) de las organizaciones que desean acreditarse en Europa y se estructura en torno a 9 criterios, agrupados en agentes facilitadores y resultados. Estos a su vez se subdividen en subcriterios.

Cuadro 23: Modelo de evaluación de EFQM -European Foundation For Quality Management



Fuente: <http://www.efqm.org/>

También está el *Modelo SERVQUAL*, que se utiliza para medir la satisfacción del usuario en la prestación de un servicio, a través de 5 dimensiones: Elementos tangibles (equipos y materiales relacionados con la prestación del servicio), fiabilidad (servicio prestado con honestidad), capacidad de respuesta (servicio eficaz), seguridad (confianza y credibilidad) y empatía (atención individualizada). También están los sistemas ISO (9000, 9001, 9004, 19011). Actualmente, en España se ha desarrollado *La Norma ONG con Calidad* (www.ongcalidad.org), la cual busca ser referente en sistemas de calidad para las ONGD, y que a su vez sea reconocida como tal por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del estado español.



Cuando una organización implanta un sistema de gestión de la calidad puede tratar de buscar, además, que se *certifique* dicha implementación, y que por tanto sus productos o prestación de sus servicios se ajusten a unas normas y procedimientos establecidos por especificaciones técnicas de una entidad competente.



El proceso de certificación lo realizan personas ajenas a la organización (*entidades certificadoras, como ICONTEC en el caso de Colombia*). Se recomienda que antes de empezar el proceso de certificación, se haga una auditoría interna previa, con el objeto de hacer una revisión del proceso de implementación del sistema de calidad y hacer los ajustes pertinentes. Esta auditoría la debe hacer personal de la organización con conocimientos en temas de gestión de calidad.

La certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados. Por esta razón, constituye una herramienta valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor.

Beneficios de la certificación

- Para los gobiernos: La certificación asegura que los bienes o servicios cumplen requisitos obligatorios relacionados con la salud, la seguridad, el medio ambiente etc. Sirve como medio de control en importaciones y exportaciones; es una herramienta importante en la evaluación de proveedores en procesos contractuales y para verificar que el bien adjudicado en un proceso contractual cumple los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones.
- Para la industria: La certificación le permite demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los acuerdos contractuales o que hacen parte de obligaciones legales.
- Para el consumidor: La certificación le permite identificar los productos que cumplen requisitos, o los proveedores confiables.

<http://www.icontec.org.co/certificacion.asp>

Pasos para obtener la certificación:

- Solicitud de certificación.
- Estudio de la documentación del sistema de calidad por parte de la entidad certificadora, quien hace las respectivas recomendaciones.
- Auditoría de verificación del sistema de calidad con la normativa respectiva.
- Auditoría final con entrega de informe con las desviaciones encontradas.
- La organización presenta un plan de acción de mejoras que corrija las desviaciones encontradas.
- Concesión de la certificación.

4. Y para consultar más información...

- Beltrán Sanz, Jaime y otros (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología, Euskalit.
- Cámara López, Luis (Coord.) (2005). *La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción laboral*. CIDEAL, ATD, Madrid.
- Cámara López, Luis (Coord.) (2005): *Planificación estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. CIDEAL, ATD, Madrid.
- De Asís, A. y otros (2003): *Manual e Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, Fundación Luis Vives.
- Department For International Development-DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity*. Performance and Effectiveness Department, DFID.
- Díaz González, Olga S. (2000): *Género y cambio en la cultura organizacional. Herramientas para crear una organización sensible al género*. PROEQUIDAD, GTZ, Bogotá.
- Domínguez Machuca, J.A. y otros (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Mac Graw Hill. Madrid.
- Euskalit (2006): XII Curso en Gestión de Calidad y Excelencia. Organizado por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad. Materiales de formación, Bilbao.
- Fantova, F. (2002): *La evaluación como proceso de gestión en las organizaciones no gubernamentales*. Material para el alumnado del Master de HEGOA. Bilbao.
- Fernández, Rubén (2004): *A qué nos referimos cuando hablamos de ONG*. Medellín. En <http://www.ongporlatransparencia.org.co/>
- Garau, J. (2002): *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los Servicios Sociales de las ONG de España*. Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona, INTRESS.
- González, Lara (2005): *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.
- Horton, Douglas (2004): *Cómo implementar y evaluar el desarrollo de capacidades*. International Services for National Agricultural Research, ISNAR, Briefing Paper nº 64. The Netherlands.
- Lathaus, C., y otros (2002): *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa.
- Nirenberg, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Ediciones Paidós, Buenos Aires.
- Nirenberg, Olga (2005): *Evaluación y Desarrollo de Organizaciones*. Encuentro Sobre evaluación institucional en el Debate Profesional organizado por AGODI, JICA Y UNSAM en Argentina el 13 de Septiembre.
- Pérez de Armiño, Carlos (2000): *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. EDT. Icaria, Barcelona.
- Vernis, Alfred y otros (2004): *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. EDT. Granica, Barcelona.
- Rodríguez Cabrero (Coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Informe General. Fundación FOESSA. Madrid.
- Zimmermann, A. (1998): *Gestión del cambio organizacional. Caminos y Herramientas*. Ediciones Abya-Yala. Quito, Ecuador.



5. ANEXOS

Algunas planillas que pueden ser útiles al elaborar un Plan Estratégico

CARTA DE COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE xxxxxxxx

*Xxxxxxxx inicia un proceso de reflexión abierto y participativo para la elaboración de su planificación estratégica como una medida de avance hacia la mejora institucional y clarificación de sus objetivos y metas. Se trata de un **período de planificación y reflexión** de cara a definir y concretar el futuro de la organización en relación con el contexto actual y próximo. Ahora bien, el proceso **requiere inversión y compromiso por todas las partes** vinculadas a la organización. Es un proceso de **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA** en el que un equipo de trabajo realizará los avances en debates y propuestas de trabajo que posteriormente será complementado con los aportes de todos y todas los miembros de la organización, con aportes y sugerencias de agentes externos y por último, con aportes y aprobación de la ASAMBLEA/ JUNTA/ PATRONATO.*

Los **resultados esperados** son los siguientes:

1. **Diagnóstico organizacional.**
2. **Visión- Misión y Valores** de la organización.
3. Definición y redacción de **Líneas estratégicas.**
4. Avance en la elaboración de **Objetivos estratégicos y Acciones.**
5. Organigrama organizativo y **Mapa de gestión por procesos.**
6. Sistema de **Seguimiento y Evaluación** organizacional.

Mi compromiso

YO _____, en representación de _____ de la Organización xxxxxxxx, me comprometo a participar activamente en el Equipo de Trabajo de Elaboración del Plan Estratégico de la organización para los años xxxxxx.

Este compromiso implica:

- Que la ONGD y el equipo directivo me avalan para participar y me facilitan la participación (descargan de tareas para poder desempeñar las tareas requeridas por el equipo, pago de viajes a reuniones).
- Que la ASAMBLEA/ JUNTA/ PATRONATO tiene la disposición de debatir de forma abierta y transparente sobre las cuestiones que competen a la misión y valores de la organización, así como a la definición de sus líneas y objetivos para los próximos años y que tiene la voluntad de implicarse en el equipo y de buscar consenso.
- Asistir a todas las sesiones de formación-trabajo del Equipo del Plan Estratégico.
- Compromiso de lectura, análisis y preparación de las tareas requeridas para participar activamente en cada sesión.
- Responsabilidad ante la realización de tareas y su presentación en las reuniones de trabajo.
- Buena disposición al diálogo, debate y búsqueda de consensos razonables para permitir el cambio, la mejora y el avance en la organización.

Firma

FICHA: DAFO
GRUPO DE TRABAJO _____ FECHA _____
LUGAR _____ FACILITADOR/A _____

1º PASO: ANÁLISIS

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

2º PASO: ESTRATEGIAS

MATRIZ DAFO		ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DIAGNÓSTICO INTERNO	FORTALEZAS (Puntos fuertes)	Estrategias a potenciar para crecer aprovechando nuestras fortalezas y las oportunidades del exterior:	Estrategias para enfrentarse a las amenazas desde nuestras fortalezas:
	DEBILIDADES (Puntos débiles)	Estrategias de reorientación de las debilidades aprovechando las oportunidades externas:	Estrategias para sobrevivir a las amenazas con nuestras debilidades:

FICHA: NUDOS Y OPORTUNIDADES DE CAMBIO / LÍNEAS DE MEJORA

ONGD _____ Fecha de análisis _____
 Responsable _____

DIAGNÓSTICO: Nudos y oportunidades de cambio			PLAN: Líneas de mejora (objetivos organizacionales)
	Nudos	Oportunidades de cambio	
POLÍTICAS			
ESTRUCTURA			
CULTURA			
PRODUCTOS			

FICHA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES

ONGD _____ Fecha de análisis _____
 Responsable _____

MISIÓN (carácter, entidad y razón de existir de la organización). Declaración de propósito o razón de ser (más o menos estable). Describe:

QUIEN SOY (porqué existo)	
QUE HAGO (que productos o servicios ofrezco)	
PARA QUIEN (a quién se dirige)	
COMO LO HAGO (todo lo anterior)	

VISIÓN (descripción de la organización, qué se desea ser en el futuro). Revisable periódicamente.

Tipo de organización que deseamos ser	
A donde queremos llegar	
Como queremos que nos vean los demás	
COMO LO HAGO (todo lo anterior)	

VALORES (creencias, principios morales que sustentan la cultura de la organización)

VALORES	DEFINICIÓN	CÓMO SE DESARROLLAN

FICHA: LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1º PASO: Definiendo estrategias y objetivos a 3 años

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES <i>(también llamadas estrategias de acción en Calidad Total)</i>
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
2.	2.1	
	2.2	
3.	3.1	
	3.3	
4.	1.1	
	1.2	
5.	2.1	
	2.2	

2º PASO: Definiendo estrategias y objetivos con indicadores

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOGRO
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
2.	2.1	
	2.2	
3.	3.1	
	3.3	
4.	1.1	
	1.2	
	2.2	

FICHA: PLAN OPERATIVO ANUAL-POA

	OBJETIVOS 2007-10	RESULTADOS 2007-2008	ACTIVIDADES 2007-2008	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	PERIODO DE EJECUCIÓN	RECURSOS
LÍNEAS						

Presentamos la **Guía para mejorar la gestión de las organizaciones desarrollo** que forma parte del proyecto *Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia*, surgido de la colaboración entre Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco), y la Universidad de Antioquia.

El proyecto, financiado por la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco, pretende contribuir a mejorar la calidad y el impacto de la cooperación al desarrollo mediante el fortalecimiento técnico-institucional de los agentes de desarrollo local en el Departamento Antioquia.

En el marco del proyecto, se han editado en el año 2007 dos Guías de apoyo al trabajo de cooperación. La primera Guía, sobre Gestión de Proyectos de Cooperación, pretende ser un instrumento para mejorar el trabajo de identificación, planificación, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos.

Por medio de esta segunda Guía, orientada a la mejora de la calidad de la cooperación en las organizaciones desarrollo, la Universidad de Antioquia pone a disposición de los agentes de desarrollo local una valiosa herramienta metodológica para la mejora de la capacidad técnica de las organizaciones tanto en su gestión como para su funcionamiento en general.