



INDESOL

SEDESOL

**GOBIERNO
FEDERAL**



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL



INTRODUCCIÓN

El término **sociedad civil**, como concepto, designa a la diversidad de personas con categoría de ciudadanos que actúan generalmente de manera colectiva para tomar decisiones en el ámbito público que conciernen a todo ciudadano fuera de las estructuras gubernamentales.

La existencia de una sociedad civil diferenciada de la sociedad política es un prerequisite para la democracia. Sin ella, no hay Estado legítimo, la sociedad civil tiene dos componentes principales: por un lado, el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales y por otra parte estaría el conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilar la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados.

Así, la sociedad civil contiene un elemento institucional definido básicamente por la estructura de derechos de bienestar contemporáneos y un elemento activo, transformador, constituido por los nuevos movimientos sociales.

Tradicionalmente, se identifica "sociedad civil" como el conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que fungen como mediación entre los individuos y el Estado. Esta definición incluye, a las organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales, así como a las asociaciones y fundaciones. Se han incluido también a las universidades, colegios profesionales y comunidades religiosas.

Las OSC se han convertido en importantes canales de prestación de servicios sociales y de ejecución de otros programas para el desarrollo, especialmente en regiones donde la presencia gubernamental es débil, en situaciones posteriores a conflictos o donde la experiencia de la sociedad civil complementa las acciones del gobierno; para debatir y proponer alternativas más equitativas y sostenibles a los modelos actuales de globalización económica.

Ejemplos de instituciones de la sociedad civil:

- Organizaciones no gubernamentales.
- Organizaciones no lucrativas.
- Clubes y organizaciones deportivas.
- Clubes sociales.
- Grupos religiosos.
- Sindicatos.
- Colegios Profesionales.

- Organizaciones barriales.
- Organizaciones Ecológicas.
- Organizaciones de Colonos, etc.

SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO JURÍDICO:

La sociedad civil es un contrato, por el cual dos o más personas; se distingue la por ser aquélla que se constituye sin un objeto mercantil, o al menos, no puramente mercantil.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica, se ha especializado en qué hacer, para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Con miras a sus objetivos, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), trazan planes en donde detallan acciones requeridas para alcanzar sus metas; este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los Planes, se le conoce como Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es un concepto que causa confusión y a menudo tiene mala fama, por lo que es necesario aclarar de que se trata; simplificando su terminología para poder verlo como una estructura simple basada en principios sensatos, que mostrarán como planear estratégicamente y con éxito las acciones que en una Sociedad Civil, (amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, y expresan los intereses y valores de sus miembros según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas).

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno”.

Lo anterior nos lleva a preguntarnos: Cuándo debo planificar la acción en una Organización de la Sociedad Civil? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Para qué encaramos el programa que tenemos entre manos?. Sin tener en claro esas preguntas y sus correspondientes respuestas, difícilmente podremos tener éxito en el plan que estemos llevando a cabo, para entender con más claridad lo anterior recordaremos un bello cuento infantil de Lewis Carrol:

“Alicia en el País de las Maravillas”, cuyo pasaje cuando se encuentra con el gato loco nos dará una clara comprensión:

-Gatito- dice Alicia, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de este bosque?.

- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar —dijo el Gato.

--No me importa mucho el sitio—dijo Alicia.

--Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes—dijo el Gato.

--Siempre que llegue a alguna parte—añadió Alicia como explicación.

--¡Oh, siempre llegarás alguna parte—aseguro el Gato--, si caminas lo suficiente!

Con este ejemplo vemos muy claro que debemos saber que queremos, y hacia a donde queremos ir, es decir “cuáles son nuestros objetivos”. De lo contrario podemos llegar a cualquier parte y lo más probable es que no lleguemos a ningún lado, a pesar de los grandes senderos por los que transitemos ya que no depende de cuánto recorramos, sino como vamos a recorrer para poder alcanzar la meta u objetivo.

De lo anterior se deduce que “El planteamiento estratégico consiste en un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver dentro de una OSC, plantear soluciones determinar a los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo, así como establecer la prioridad y forma para medir los avances”. (Alfredo Acle Tomasini).

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?.

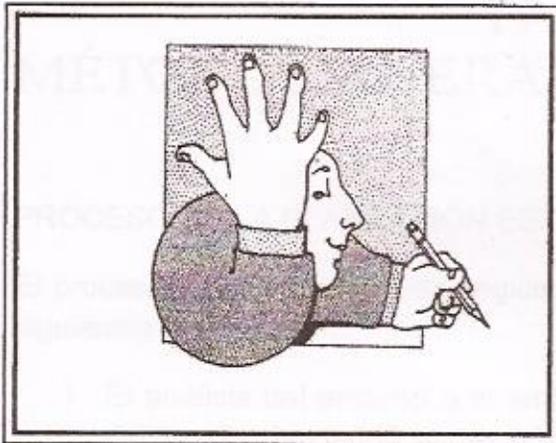
- Análisis de la Situación; Análisis del Entorno; Análisis Interno; Análisis de la Competencia.

¿Dónde queremos ir?.

- Objetivos y Metas a largo plazo.

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?.

- Comprender el Mercado, Comprender la Competencia Negocio, Diseñar las Estrategias apropiadas.



HAGA UNA LISTA CON CINCO BENEFICIOS QUE OBTENDRÁ SU SOCIEDAD CIVIL CON UNA ADECUADA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE 1

MÉTODO GENERAL DE LA PLANEACIÓN

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica, comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. El análisis del entorno o el ambiente externo en el cual se desenvuelve la OSC, a fin de identificar las oportunidades y amenazas.
2. El análisis de la realidad interna de la OSC, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales en la organización.
3. Elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.
4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultados e impacto para medición del desempeño de la OSC, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan estática y dinámicamente. Así el análisis de fortalezas y debilidades se realiza respecto de las oportunidades y amenazas externas y ambos componentes del diagnóstico, adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente remplazarlos por otros objetivos.

Cabe hacer una distinción entre análisis estratégico e implementación estratégica.

Análisis estratégico: está conformado por la formulación o reformulación de la misión, el diagnóstico y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo este el punto culminante.

Implementación estratégica: toma como punto de partida a los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitoreo y evaluación del plan.

A lo largo del presente documento desarrollaremos los cinco aspectos del proceso de programación estratégica, sin dejar de destacar antes el hecho que en todos los casos se ha buscado incorporar aquellos conceptos e instrumentos de la que podrían ser de utilidad para la elaboración de planes estratégicos en el sector público (ver recuadro adjunto).

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
FASES	INSTRUMENTOS/ METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Análisis externo	Macroambiente Microambiente	Identificación de oportunidades y amenazas
Análisis interno	Recursos/Capacidades/ Aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Visión y misión	Diagrama de Abell	Declaración de visión y misión
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz FODA	Determinación de los objetivos y selección de estrategias
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	Control de resultados y evaluación de impacto

Desde otro punto de vista, podemos ver tres etapas claramente diferenciadas aunque interrelacionadas:

1. **Formulación** de la estrategia.
2. **Ejecución** de la estrategia.
3. **Evaluación** de la estrategia.

EJERCICIO 1. ¿Para quién va a efectuar la Planeación Estratégica?

- A) para una organización de la Sociedad Civil pequeña.
- B) para una organización de la Sociedad Civil mediana.
- C) para una organización de la Sociedad Civil grande.
- D) para un equipo.
- F) para una función.
- G) para un proyecto importante.

Elabore una lista de las personas que usted desea integren su equipo de planeación:

1	9
2	10
3	11
4	12
5	13
6	14
7	15
8	16

De acuerdo a las siguientes cualidades, en la lista anterior encierre en un círculo a seis personas de quien requerirá un compromiso decidido para la implantación del plan estratégico.

- Sentido claro.
- Participación y compromiso.
- Interesado clave con información real.
- Dirigente informal clave para ayudar con la implementación exitosa.
- Participante con amplia prospectiva.
- Apoyo personal.
- Amplio conocimiento de la OSC.
- Disponibilidad para trabajar en equipo.
- Facilidad para conciliar.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA OSC

EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL

De este modo, el objetivo central del curso es el de ofrecer por una parte un espacio de formación y debate acerca del rol de las organizaciones de la sociedad civil y del desarrollo de estas; así también proveer de herramientas metodológicas que les permitan tener un "Diagnóstico" claro de la situación actual.

GUÍA DE INVESTIGACIÓN PARA EL "DIAGNÓSTICO"

Nombre de la OSC _____

Dirección _____

Teléfono _____ CEL. _____

Correo electrónico _____

Breve descripción del Objetivo o razón de ser de la OSC:

Palomee al lado de los usos que usted necesita hacer o mejorar como equipo dentro de su OSC:

- Orientación y asimilación de los objetivos de su OSC.
- Comunicación interna.
- Conocimiento de folletos.
- Conocimiento de boletines de prensa,
- Conocimiento de publicaciones externas.
- Imagen a nivel nacional.
- Manual de reclutamiento.
- Cómo se trata a los solicitantes a ingreso.
- Existe algún especie de recompensa económica?.
- Cómo opera?.
- Cuentan con carteles de propaganda?.
- Cómo se exhiben.
- Se capacita a los integrantes.
- Evaluación del desempeño dentro de la OSC.
- Existen Políticas y Procedimientos (Recursos Humanos, Recursos Financieros, etc.). Decisiones cotidianas.
- Decisiones éticas y grupales.
- Organización y diseño de trabajo.
- Asignación de Recursos.
- Asignación de Tareas.
- Relación entre los miembros.
- Aceptación de observaciones sobre el desempeño de la OSC.
- Local apropiado.
- Reuniones continuas improductivas.

Parte II

MATRIZ FODA, MEFI Y MEFÉ

La matriz "FODA" (en inglés SWOT) sirve para analizar la situación de una organización.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea la organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su organización y el entorno en el cual compete.

El análisis "FODA" tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis "FODA", podrán ser de gran utilidad en el análisis y estrategias de Organizaciones no lucrativas, clubes sociales, grupos religiosos, Sindicatos, colegios profesionales, organizaciones barriales y del campo, cooperativas etc.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la OSC, y la posición privilegiada con que cuenta frente a otras organizaciones. Recursos con los que se cuenta (humanos, intelectuales, relacionales), capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, experiencia, tecnología de la que se dispone, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, (qué hay en la región, estado, país planeta que pueda favorecer mi actividad).

Debilidades: son aquellos factores internos de la OSC que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Medios de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen de la sociedad, el mercado, el gobierno y/o la naturaleza y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales.

Casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. La persona tiene que tener la capacidad de distinguir:

1. Lo relevante de lo irrelevante.
2. Lo externo de lo interno.
3. Lo bueno de lo malo.

Parece fácil, ¿verdad?.

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra organización siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

Lo que estoy analizando:

- ¿Es relevante?.
- ¿Está fuera o dentro de la empresa?.
- ¿Es bueno o malo para mi empresa?.

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: Es sentido común, ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante.

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una bodega, o el color de las rejillas, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo **principal** de lo accesorio, ya sea en una discusión, en una decisión o donde sea. Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Deportivo. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que

toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer perfectamente a la Organización y a la Sociedad Civil con la que interactúa para que efectúe un buen análisis.

Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Interior	Fortalezas	Debilidades
Exterior	Oportunidades	Amenazas

Aplica tu Sentido Común y Construye esta Matriz con los datos anteriores:

	Positivas	Negativas
INTERIOR		
EXTERIOR		

ANALISIS FODA

<p>F FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades descriptivas ▪ Ventajas Naturales ▪ Recursos Superiores 	<p>O OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en el entorno Social, económico, político, tecnológico etc. ▪ Nuevas tecnologías y procesos productivos. ▪ Necesidades insatisfechas de los agremiados o usuarios.
<p>D DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Talón de Aquiles" ▪ Desventajas ▪ Recursos y Capacidades escasas. 	<p>A AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia al Cambio ▪ Falta de interés o motivación ▪ Altos Riesgos ▪ Grandes Obstáculos.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR ELABORA EL ANÁLISIS DE TU OSC.

<p>F FORTALEZAS</p>	<p>O OPORTUNIDADES</p>
<p>D DEBILIDADES</p>	<p>A AMENAZAS</p>

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Para la elaboración de la matriz se realizan los pasos siguientes:

1. Hacer un listado de los factores internos claves (entre 5 – 20).
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 hasta 1 a cada factor considerando para ello la medida o proporción en que influye este factor en el desempeño de la organización evitando cometer el error de "halo".
3. Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 según el siguiente criterio.
Fortalezas más importantes 4 y a las menos importantes 3.
Debilidades menos importantes 2 y las más importantes 1.
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación y obtener un resultado ponderado para cada factor. Expresa la influencia de cada factor en la organización.
5. Sumar todos los resultados ponderados obtenidos en el paso 4, obteniendo un resultado total ponderado. Ese resultado estará entre 1 y 4, y se ha tomado un promedio de 2.5 para evaluar la situación interna de la organización. Por encima de 2.5 este resultado mostrará una organización con una situación interna favorable donde predominan las fortalezas, si el resultado estuviera por debajo de 2.5 la situación interna sería desfavorable.

Ejemplo:

MEFI	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Imagen en la Organización	0.10	4	0.40
Buenas relaciones	0.10	3	0.30
Profesionalización de los integrantes	0.05	3	0.15
Clima Social favorable	0.05	3	0.15
Posicionamiento en la mente del beneficiado	0.12	3	0.36
Calidad y Certificación	0.01	4	0.04
Protección al usuario	0.05	3	0.15
Servicio de Asesoría	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Aumento de Calidad de Servicios Nuevos	0.06	1	0.06
Calidad del Sistema	0.10	1	0.10
Mal entendimiento de las necesidades	0.05	1	0.05
Pérdida de integrantes	0.05	2	0.10
Constante desarrollo y cambios	0.10	2	0.20
TOTAL:	0.94		2.46

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

En la elaboración de la matriz se siguen los pasos siguientes:

1. Hacer un listado de los factores claves externos (5 – 20).
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 hasta 1 a cada factor considerando para ello la medida o proporción en influye este factor en el desempeño de la organización.
3. Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 según el siguiente criterio:
Oportunidades más importantes 4 y a las menos importantes 3.
Amenazas menos importantes 2 y a las más importantes 1.
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación y obtener un resultado ponderado para cada factor. Expresa la influencia de cada factor en la organización.
5. Sumar todos los resultados ponderados obtenidos en el paso 4 obteniendo un resultado total ponderado. El resultado estará entre 1 y 4 tomándose como promedio 2.5 para evaluar la situación externa de la organización. Por debajo de 2.5 la organización se encontrará en un entorno caracterizado por las amenazas y si está por encima de 2.5 la situación será de un entorno de oportunidades.

Después de conocidos los factores internos y externos que influyen en los resultados de la organización se pasa a la etapa de Cotejar los factores, La cual nos permite elaborar las estrategias que podemos llevar a cabo para lograr los objetivos de la OSC.

Modelo de Calidad Operacional asociada a la Logística

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tenencia de puntos de atención a beneficiarios	0.12	4	0.48
Existencia necesidades sociales	0.12	4	0.48
Alta tecnología por Internet	0.15	3	0.45
Mejor Servicio a la comunidad	0.15	3	0.45
Prestar servicios de logística	0.02	3	0.06
AMENAZAS			
Constantes revaluaciones	0.10	1	0.10
Ampliaciones constantes de otras similares	0.06	2	0.12
Poco tiempo de Capacitación	0.06	2	0.12
Inestabilidad y falta de recursos	0.06	2	0.12
No se cuenta con servicios exclusivos	0.16	1	0.16
TOTAL:	1.00		2.54

LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS SON EL FUNDAMENTO DE CONCLUSIONES LAS CUALES PUEDEN CONSISTIR EN APALANCAMIENTO DE LAS FORTALEZAS, EN ELIMINAR LAS DEBILIDADES, APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y DESVIAR LAS AMENAZAS.

ANALIZA LOS RESULTADOS Y ELABORA UN DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE TU OSC:

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La misión de la organización, por supuesto, debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como institución de gestión pública. En la mayoría de las ocasiones, el contenido de la misión se refiere al contenido de su actividad principal - norma de creación la cual define su marco general de actuación.

Sin embargo, por diversas razones (como con la frecuente multiplicación de dispositivos legales, cuando a la voluntad de los miembros del ente frecuentemente tales leyes podrían ser contradictorias para definir la misión de la organización. Ello hace necesario un esfuerzo por interpretar las disposiciones aplicadas a la luz del nuevo contexto nacional e internacional.

La declaración de misión suele abarcar los siguientes elementos:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades.
- La razón de su existencia.
- La población objetivo a la que sirve.
- Sus principios y valores fundamentales.

La aplicación práctica de la misión se hará como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades creadas se ajusten a propósito en su compatibilidad con la misma. En lo externo, la misión constituye una herramienta de comunicación dirigida hacia los grupos importantes, específicamente hacia los stakeholders.

En lo externo, la misión constituye una plataforma de comunicación dirigida hacia los grupos prioritarios, específicamente hacia potenciales donantes, población beneficiaria de los proyectos o actividades de la organización y otras entidades públicas con las que usualmente se mantienen relaciones funcionales y de cooperación. Una correcta declaración de misión permite:

- Establecer y mantener la coherencia y la claridad del propósito en toda la organización.

- Representar un marco de referencia para examinar las decisiones importantes que tome el equipo directivo, así como las otras unidades de la organización.

- Gestionar el compromiso de todas las transacciones a través de una comunicación clara de la naturaleza y el propósito que forman la razón de ser de la organización.

PARTE III

DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA BASE DE LA OSC.

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión de la organización, por su parte, debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. En la mayoría de las entidades, el contenido de la misión se asocia al contenido de su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación.

Sin embargo, por diversas razones (como son la probable antigüedad del dispositivo legal, aunado a la velocidad de los cambios del entorno), frecuentemente tales leyes podrían ser insuficientes para definir la misión de la organización. Ello hace necesario un esfuerzo por reinterpretar las disposiciones adoptadas a la luz del nuevo contexto nacional e internacional.

La declaración de misión suele abarcar los siguientes elementos:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades.
- La razón de su existencia.
- La población objetivo a la que sirve.
- Sus principios y valores fundamentales.

La aplicación principal de la **misión** es servir como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misma. En lo externo, la **misión** constituye una plataforma de comunicación dirigida hacia los grupos prioritarios, específicamente hacia potenciales.

En lo externo, la **misión** constituye una plataforma de comunicación dirigida hacia los grupos prioritarios, específicamente hacia potenciales donantes, población beneficiaria de los proyectos o actividades de la organización y otras entidades públicas con las que usualmente se mantienen relaciones funcionales y de cooperación. Una correcta declaración de misión permite:

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que tome el equipo directivo, así como las otras unidades de la organización.
- Obtener el compromiso de todos los trabajadores a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto que forman la razón de ser de la organización.

• Atraer la comprensión y el apoyo de entidades y personas externas que sean importantes para el éxito de los proyectos y actividades de la organización. Para formular una misión se puede utilizar ciertas preguntas genéricas, las cuales ayudan a identificar los elementos clave de la misión. Estas son resumidas en el cuadro siguiente.

MISIÓN: PREGUNTAS CLAVES	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Que buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización.
¿Por que lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

En esta misma línea, una herramienta útil para la formulación de la misión es el enfoque de Derek F. Abell, según el cual una organización debe definir su misión en términos de tres dimensiones:

- **¿A quién se satisface?** Es decir, qué personas, usuarios o población objetivo.
- **¿Qué se satisface?** Es decir, qué necesidades específicas de los usuarios.
- **¿Cómo se satisfacen las necesidades?** Es decir, las destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de la población objetivo.

La formulación de la misión es determinante para la continuación del proceso de elaboración del plan estratégico, ya que tiene repercusiones sobre: el diagnóstico de la realidad interna y externa de la entidad; la selección de los objetivos estratégicos; y, el diseño de la estructura organizativa. Y con independencia del método empleado para su construcción, la misión de una organización es su declaración de propósito más amplia y puede considerarse como una expresión de su razón de ser. Si existe un considerable desacuerdo dentro de la organización

en cuanto a su misión, esto ocasionará un aumento de los problemas y conflictos internos.

La misión introduce **unidad de pensamiento** en la organización, y este es un requisito indispensable para la **unidad de acción**.

Ejercicio para el desarrollo de la Misión:

Haga un corto borrador de una declaración de la misión:

- Porqué existe su organización?.
- A quién sirve?.
- Cuál es su propósito?.

(Individual)

Desarrolle las preguntas claves de la Misión:

(Colectiva)

Reúnase con su grupo y lleguen a un acuerdo respecto a las cuatro preguntas, retroalimentándose.

Ahora escriban su Declaración de Misión de su OSC la cual debe ser:

- Factible, comprensible y concisa.
- Declarada en término de resultados no de Actividades.
- Expresada de manera específica y con propósito.

NUESTRA MISIÓN ES:

OSC: _____

<p>1. ¿Cuál es lo que ya está bien, debe permanecer en el futuro de nuestra organización?</p> <p>2. ¿Qué contribución única debemos hacer al futuro?</p> <p>3. ¿Cómo podría mi organización mejorar dicho futuro?</p> <p>4. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas principales de actuación de nuestra organización?</p> <p>5. ¿Cuáles deberían ser nuestros productos en los mercados, áreas geográficas, segmentos de clientes, canales de distribución, etc.?</p> <p>La Visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto el camino que deseamos tomar en el futuro, como el resultado o objetivo que se pretende alcanzar en el futuro, como el tiempo o periodo de la propia institución. Las funciones fundamentales que debe recibir el enunciado de visión son las que aparecen en el recuadro siguiente:</p>

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

En las Organizaciones de la Sociedad Civil, los valores y la ideología tienen una significación esencial. La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de programación estratégica. Una declaración efectiva de la filosofía de la organización sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas.

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro de la OSC, en el ámbito de la temática que le compete a la organización. George Morrissey señala que, en su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo y sus dirigentes. He aquí algunas preguntas, basadas en los planteamientos de Morrissey para la elaboración participativa de la visión:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?
2. ¿Qué contribución única debiéramos hacer en el futuro?
3. ¿Cómo podría mi organización modelar dicho futuro?
4. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral, entre otros?

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de nuestra población objetivo (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia Institución. Las cuestiones fundamentales que debe resolver el enunciado de visión son las que aparecen en el recuadro siguiente:

- ¿Cuáles son los valores fundacionales de la organización?
- ¿Cómo queremos ser percibidos por el público objetivo y otros actores clave en la organización?
- ¿Cómo queremos ser percibidos en el futuro como que organizamos para el OSC?
- ¿Qué Creencias, actitudes e ideas...

VISIÓN: PREGUNTAS CLAVES

¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?. Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro?. Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro?. Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Visto el asunto a escala general, la visión es un elemento fundamental para impulsar cualquier proceso de desarrollo de una organización. Por lo tanto, contribuye a acelerar el crecimiento económico y a mejorar la calidad de aciertos o logros respecto a los propósitos de la sociedad civil.

EJERCICIO:

Este es el paso en donde verdaderamente se comienza a hacer la Planeación Estratégica, este paso se refiere a formular sueños en los que vale la pena creer y por los cuales vale la pena luchar.

(Individual)

Los tres retos que se encaran en este proceso son:

- Desarrolle una declaración de la Visión:

Sus esperanzas compartidas, sueños y la imagen compartida del futuro.

- Articule los valores Fundamentales:

Los que guiarán su conducta cotidiana, y creará colectivamente la cultura deseada en la organización.

- Concéntrese en el futuro ideal que quiere para su OSC.
- Sea Creativo, innovador e ilimitado.

NUESTROS CONCEPTOS DE VISIÓN COMO OSC.

(1er.borrador)

OSC _____

VISIÓN DEL FUTURO IDEAL AL AÑO: _____

SEGUNDO BORRADOR (Consenso)

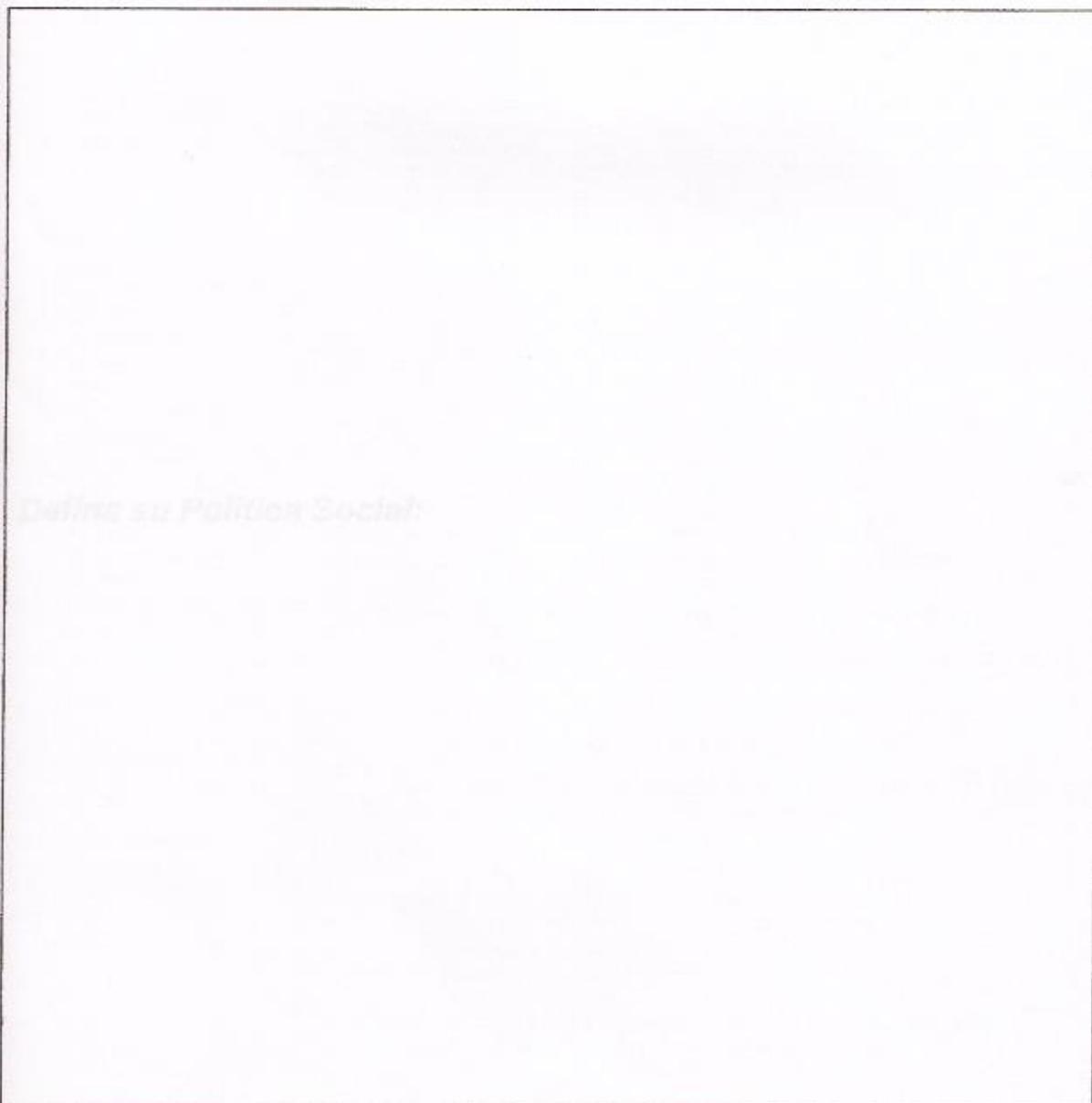
AHORA COMPARTA ESTO CON TODOS LOS EQUIPOS Y RECIBA SU RETOALIMENTACIÓN PARA REAFIRMAR Y FINALIZAR EL DOCUMENTO.

DOCUMENTO FINAL DE LA VISIÓN DE SU OSC

OSC _____

VISIÓN DEL FUTURO IDEAL AL AÑO: _____

Define su Política Social:



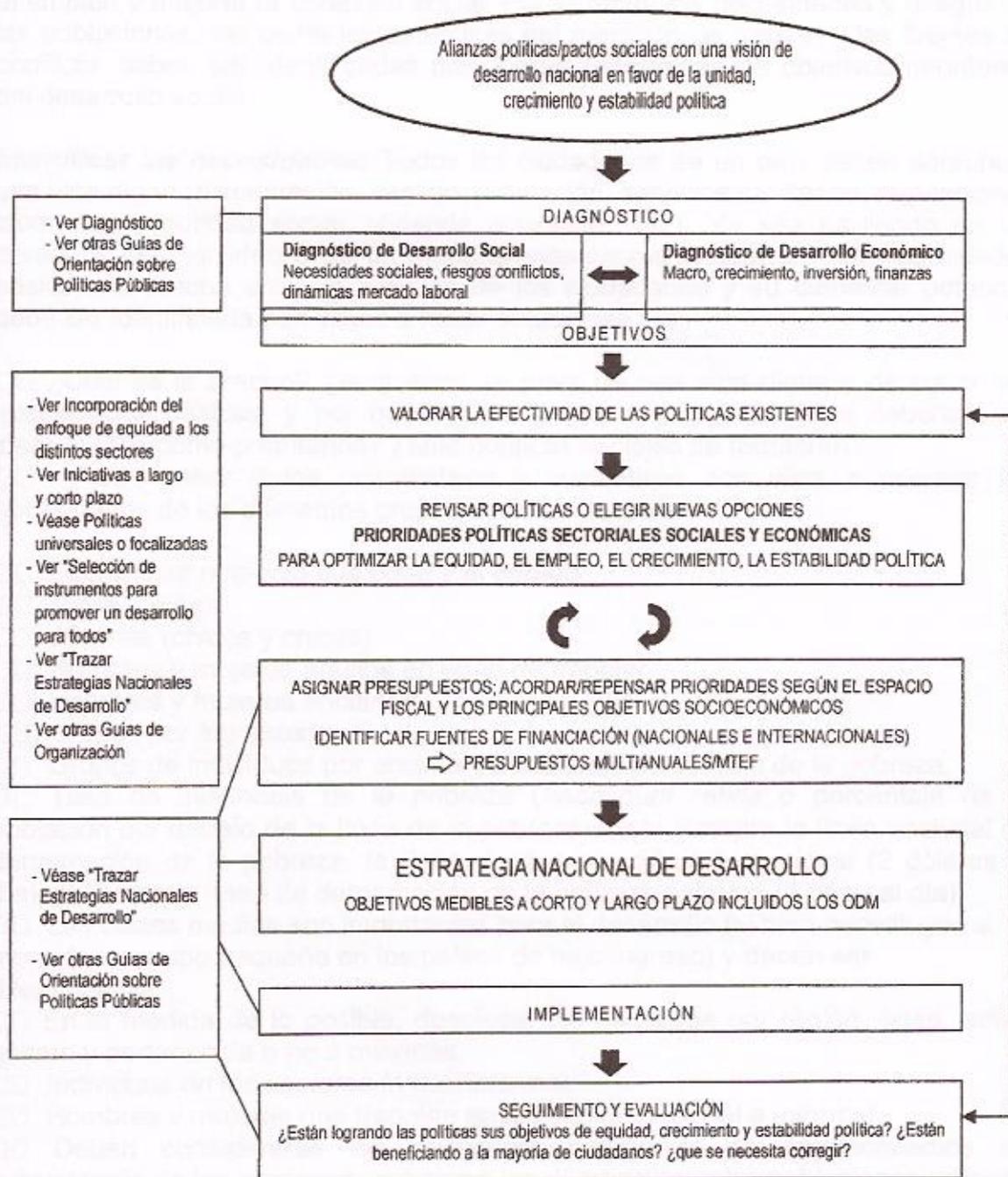
Señale los valores fundamentales:

- Los que identificarán a su organización.
- Los que guiarán su conducta cotidiana.



Defina su Política Social:

GRÁFICO I: ESTRATEGIAS NACIONALES DE DESARROLLO



DIAGNÓSTICO SOCIAL

El diseño de políticas sociales óptimas requiere entender las necesidades de la población desde diferentes perspectivas. Los objetivos de la política social son aumentar el bienestar de los ciudadanos, desarrollar el capital humano, fomentar el empleo y mejorar la cohesión social. Por lo tanto, las necesidades y riesgos de las poblaciones, así como las dinámicas del mercado de trabajo y las fuentes de conflicto, deben ser identificadas para poder determinar los objetivos prioritarios del desarrollo social.

Identificar las necesidades: Todos los ciudadanos de un país tienen derecho a una vida digna (alimentación, vestido, educación, servicios sanitarios, regulaciones laborales, seguridad social, vivienda accesible, etc.). Ya sea partiendo de los derechos del individuo o de un enfoque más simple basado en las necesidades básicas, la brecha entre la realidad de los ciudadanos y su bienestar potencial debe ser identificada con vistas a hallar soluciones.

¿Cuál es la brecha? ¿A quiénes se priva de una vida digna y de cubrir sus necesidades básicas, y por qué? ¿Qué grupo o grupos sociales deberían ser identificados como prioritarios? ¿Qué políticas sociales se requieren?.

Proporcionar datos cuantitativos y cualitativos con vista a priorizar las necesidades de los diferentes grupos sociales del país.

Diferencias respecto a la edad y el género:

Niños y niñas.

Jóvenes (chicos y chicas).

Hombres y mujeres adultos en edad de trabajar.

Hombres y mujeres ancianos.

Grupos por ingresos:

Grupos de individuos por encima y por debajo de la línea de la pobreza.

Tasa de incidencia de la pobreza (*headcount ratios* o porcentaje de la población por debajo de la línea de la pobreza): usar siempre la línea nacional de demarcación de la pobreza, la línea de demarcación internacional (2 dólares al día), así como la línea de demarcación de la pobreza extrema (1 dólar al día).

Las clases medias son importantes para el desarrollo (si bien constituyen a menudo un grupo pequeño en los países de bajo ingreso) y deben ser diferenciadas.

En la medida de lo posible, desglosar los hallazgos por región, edad, etnia, género y pertenencia o no a minorías.

Individuos en los sectores formal/informal:

Hombres y mujeres que trabajan en los sectores formal e informal.

Deben considerarse las principales categorías de empleo/medios de subsistencia de las personas, así como las diferencias entre poblaciones urbanas y rurales.

Grupos especiales de población:

Grupos discriminados (a causa de casta, sexo, origen étnico, etc.).

Hombres y mujeres con discapacidades.

- Pueblos indígenas.
- Hombres y mujeres inmigrantes.
- Refugiados, PDIs (personas desplazadas internamente, dentro del país).

IDENTIFICAR LOS OBSTÁCULOS: Para construir una buena estrategia, es esencial identificar las barreras y las razones estructurales que impiden el desarrollo social. ¿Cuáles son los motivos de la falta de oportunidades y de acceso?

Políticos: Los obstáculos más comunes están normalmente relacionados con las elites y los grupos con intereses creados que se aferran a sus privilegios. No existen soluciones fáciles a este problema. Deben ser abordados en el contexto de políticas públicas que promuevan la información pública, la transparencia, la colaboración de la sociedad civil y otras actividades que fortalezcan el contrato social. Las Evaluaciones del Gasto Público son herramientas útiles para el debate. Las políticas sociales bien diseñadas pueden ayudar a salir del punto muerto.

Económicos: La mayoría de los países en desarrollo carecen de suficientes inversiones y actividad económica para emplear plenamente a su mano de obra y financiar el desarrollo social (las políticas prioritarias pueden encontrarse en el capítulo de 'Empleo'); a veces los recursos existentes (ej: tierra, agua) son escasos, aun cuando están distribuidos equitativamente.

Sociales: Las normas sociales tradicionales pueden perpetuar la desigualdad y discriminar a los ciudadanos más excluidos, por ejemplo impidiéndoles ejercer ciertas profesiones, o utilizar servicios públicos, etc. La exclusión puede darse por razones de raza, casta o religión; por la decisión de mantener tradiciones étnicas; o por el confinamiento de las mujeres al hogar, lo cual les impide el acceso a determinadas ocupaciones, fuentes de ingresos autónomas, asistencia legal y medios de compensación en casos de discriminación y explotación. Éstas deben ser abordadas en el contexto de políticas sectoriales.

Institucionales: Requerimientos y procedimientos que dificultan la posibilidad de que los excluidos se beneficien de los servicios; estas barreras al acceso tienden a ser de fácil corrección.

Medioambientales y geográficos: La falta de infraestructura es un obstáculo para las personas con discapacidades; el aislamiento geográfico y algunos entornos físicos (por ej. desiertos) se convierten en obstáculos para que muchas comunidades se beneficien de los procesos de desarrollo.

Psicológicos: Los prejuicios y las actitudes negativas hacia algunos grupos (ej. mujeres, discapacitados, etnias, etc.). La desconfianza y la apatía actúan en contra de un desarrollo para todos. Los prejuicios, valores y conductas excluyentes pueden ser modificados con políticas sociales adecuadas, tal como se ilustra en el capítulo 'Abordar prejuicios'.

IDENTIFICAR LOS RIESGOS: La pobreza no es una condición estática. Las poblaciones, familias e individuos pueden disfrutar de una vida aceptable en un determinado momento, pero ser expuestos a diversos riesgos que los precipiten a la pobreza con el tiempo. Las sociedades deben dar pasos para reducir su

vulnerabilidad y hacer frente a las emergencias cuando éstas ocurren. Los Perfiles de Vulnerabilidad y Riesgo son buenas herramientas para este enfoque dinámico.

La vulnerabilidad indica exposición a distintos riesgos y la probabilidad de que el bienestar de un individuo o una unidad familiar caiga por debajo de los niveles mínimos de consumo.

Riesgos incluyen, entre otros, catástrofes naturales, crisis financieras, malas cosechas, guerras o epidemias.

Las comunidades tienen mecanismos tradicionales para hacer frente a los riesgos que no deben eliminarse a menos que sean reemplazados por opciones más efectivas. Sin embargo, las políticas sociales no se deben centrar en apoyar estos arreglos tradicionales de comunidades y familias, pues no proporcionan una de las funciones más importantes de la política social: asegurar la distribución equitativa a escala nacional de los beneficios del crecimiento.

IDENTIFICAR LAS DINÁMICAS DEL MERCADO LABORAL: El trabajo es la fuente principal de ingresos para la mayoría de los ciudadanos, y en particular, para los pobres. Diseñar una estrategia adecuada del mercado de trabajo es vital para reducir la pobreza, desarrollar el capital humano, abordar la discriminación de género y mejorar el bienestar y la productividad. La valoración del mercado de trabajo requiere un esfuerzo coordinado entre diferentes ministerios y un buen entendimiento de los vínculos entre políticas económicas y sociales. La evaluación del modelo de desarrollo en relación a la absorción de mano de obra del país está basada en un análisis de la composición del crecimiento económico y de la relativa densidad de la mano de obra, los sectores y subsectores líderes de la economía, el tamaño del sector informal, las perspectivas de inversión nacional y extranjera, y las proyecciones de crecimiento y población en el medio y largo plazo. Cabe subrayar que los vínculos con las políticas macroeconómicas son de suma importancia. Estos permiten evaluar opciones para superar la falta de ajuste entre oferta y demanda de mano de obra, así como determinar qué políticas de crecimiento, inversión y trabajo son las más óptimas a la hora de promover empleo a la vez que unas adecuadas condiciones de trabajo.

¿Cuáles son las características del crecimiento, el empleo y la pobreza? ¿Se ha reducido el índice de pobreza a la misma velocidad que el índice de crecimiento?

¿Cuánto ha beneficiado el crecimiento económico a la población por debajo de la línea de la pobreza? ¿Ha generado suficiente empleo?

¿Cuáles son los sectores más dinámicos de la economía? ¿Absorben éstos una gran mano de obra? ¿Cuál es su contribución a los ingresos públicos, en términos de impuestos? ¿Qué puede hacerse para estimular estos sectores dinámicos y generar más ingresos que puedan ser invertidos en desarrollo social?

¿Cuál es el porcentaje de la población por debajo de los 18 años de edad? ¿Será la economía capaz de absorber todos los nuevos participantes en el mercado de trabajo? ¿Qué políticas deberían tener prioridad para asegurar el empleo juvenil?

¿Qué políticas pueden asegurar la igualdad de oportunidades para la mujer y los grupos étnicos excluidos?

□□ ¿Qué medidas deben llevarse a cabo a fin de acelerar un crecimiento generador de empleo? ¿Qué políticas macroeconómicas e intervenciones sectoriales deberían fomentarse a corto/medio plazo para asegurar empleo y prosperidad para todos los ciudadanos? ¿Qué intervenciones específicas del mercado laboral (activas y pasivas) deberían priorizarse a efectos de promover una demanda de mano de obra y adecuadas condiciones de trabajo? Véanse las opciones propuestas en la sección sobre Empleo.

Identificar las fuentes de conflicto: Los conflictos de intereses entre distintos grupos existen en todas sociedades, los problemas surgen cuando no existen los mecanismos para mediar entre ellos o cuando éstos son ineficaces. Muchos conflictos internos a los que no se presta atención terminan degenerando en violencia, a escala micro o macro (guerras), conllevando altos costes humanos y económicos. Los economistas y los especialistas en desarrollo tienden a diseñar Estrategias Nacionales de Desarrollo dando por sentadas condiciones de paz y estabilidad, como si los conflictos no existieran. Ignorar las tensiones internas existentes lleva con frecuencia a un aumento de los conflictos.

□□ **La alerta temprana es fundamental:** La mayoría de los conflictos estallan debido a la acumulación de desigualdades económicas (desigual distribución de recursos, desempleo), diferencias culturales (étnicas, religiosas), o militarización y violaciones de los derechos humanos. Es esencial para la prevención de conflictos escuchar los problemas/quejas de la gente e identificar soluciones efectivas, incluyendo mecanismos para mediar la falta de acuerdo. Las Estrategias Nacionales de Desarrollo pueden ser mecanismos para iniciar el diálogo, crear confianza y lograr cohesión social.

□□ **El análisis de la prevención de conflictos** es una herramienta útil para identificar las fuentes de conflicto y las prioridades para hacerles frente (ver la sección 'Más allá de la política social tradicional').

Problemas de desigualdad de género: Nunca se debe asumir que las políticas benefician por igual a hombres y mujeres. Las mujeres constituyen más del 50 por cien de la población y forman parte de los grupos más excluidos en la mayoría de sociedades, particularmente cuando son pobres, indígenas, pertenecen al sector informal, sufren discapacidades, etc.. Generalmente, el género indica de por sí una relativa exclusión (discriminación, prejuicios, violación del derecho a la igualdad, menor acceso a la educación, menor remuneración y rango en el empleo). Sin embargo, la mujer está presente en igual número en cada decil de ingresos, ya sean altos o bajos. Al combinar datos de género con edad, casta, etnia, religión, lengua o situación geográfica, se obtiene un indicador de predicción de la vulnerabilidad mucho mayor. Es más, el papel crucial de la mujer como proveedora de protección social es a menudo invisible y no remunerado, pues las mujeres suelen dedicarse al trabajo de asistencia familiar, proporcionando atención y cuidados sin remuneración.

Escuchar a la gente: "Nada sobre nosotros sin nosotros" es uno de los principales lemas de las organizaciones de personas con discapacidades. Escuchar la voz de los ciudadanos no es sólo esencial, sino también para comprender los problemas de éstos y prevenir los conflictos.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La determinación de objetivos trata de elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La esencia del proceso de determinación de objetivos, es la selección de la combinación más adecuada de objetivos que permitan cumplir con la misión de la organización y se inscriba en la perspectiva de la visión compartida del país y en la misión general del Estado Nacional.

En principio, es necesario precisar qué se entiende por objetivos estratégicos y que criterios se deben manejar al momento de formularlos.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo que contribuirán al logro de la visión de la organización y por lo tanto de la Visión de País y Misión del Estado Nacional. El marco de tiempo de estos objetivos fluctúa entre 2 y 5 años.

Los objetivos estratégicos son los cambios o efectos que debemos alcanzar en el largo plazo en nuestra organización o en la realidad en la que intervenimos. Por lo tanto, estos objetivos responden a una pregunta central:

- ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabajamos?

Los objetivos suelen ser expresados en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables, deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Para hacer más ordenado y consistente el proceso de formulación de los planes, los objetivos estratégicos se dividen en generales y específicos. La fijación de objetivos es un proceso mental ligado al seguimiento de ciertas estrategias.

En realidad, las estrategias son las acciones temporales y permanentes que se emprenden para alcanzar objetivos de mediano y largo plazo.

En la práctica las organizaciones establecen los objetivos y las estrategias al mismo tiempo; existe una relación indudablemente simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias.

Los objetivos se van cristalizando conforme se implementan estrategias viables.

Pero así como existe una relación conceptual indisoluble entre objetivos y estrategias, igualmente, existe (o debiera existir) una relación muy estrecha entre los objetivos, los indicadores y los valores a alcanzar.

LOS OBJETIVOS: son formulaciones cualitativas, con expresiones tales como: “eliminar la pobreza extrema”; “reducir la mortalidad infantil”; o “generar empleo”.

LOS INDICADORES: son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos. Le dan concreción al objetivo. Por ejemplo: el avance en la erradicación de la pobreza extrema podría medirse a través del número de personas con necesidades básicas insatisfechas o del número de personas con un ingreso menor a 12 pesos diarios.

LOS VALORES A ALCANZAR son los niveles cuantificables de los indicadores que una organización o un país desean alcanzar en un momento dado. Por ejemplo: “reducir la tasa de analfabetismo al 3 % en el 2006”.

Finalmente, debe recordarse que la claridad en la fijación de objetivos es el primer requisito para alcanzarlos. Y fijarlos en forma participativa es la única manera de generar compromisos fuertes en torno a ellos.

OBJETIVOS CLAROS Y COMPROMISO FUERTES son los dos grandes principios en la elaboración de los objetivos, estrategias y cursos de acción del plan estratégico. Sin embargo, debemos ser conscientes que existen condiciones de éxito también llamadas **factores de riesgo** que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos trazados en el plan, a pesar de disponer de toda la voluntad de la dirección y contar con los recursos necesarios ya sean éstos de índole económica, humana y financiera, entre otros. De allí la necesidad de realizar conjuntamente con la determinación de los objetivos, el análisis de las condicionantes externas.

La Matriz FODA Diagnóstico

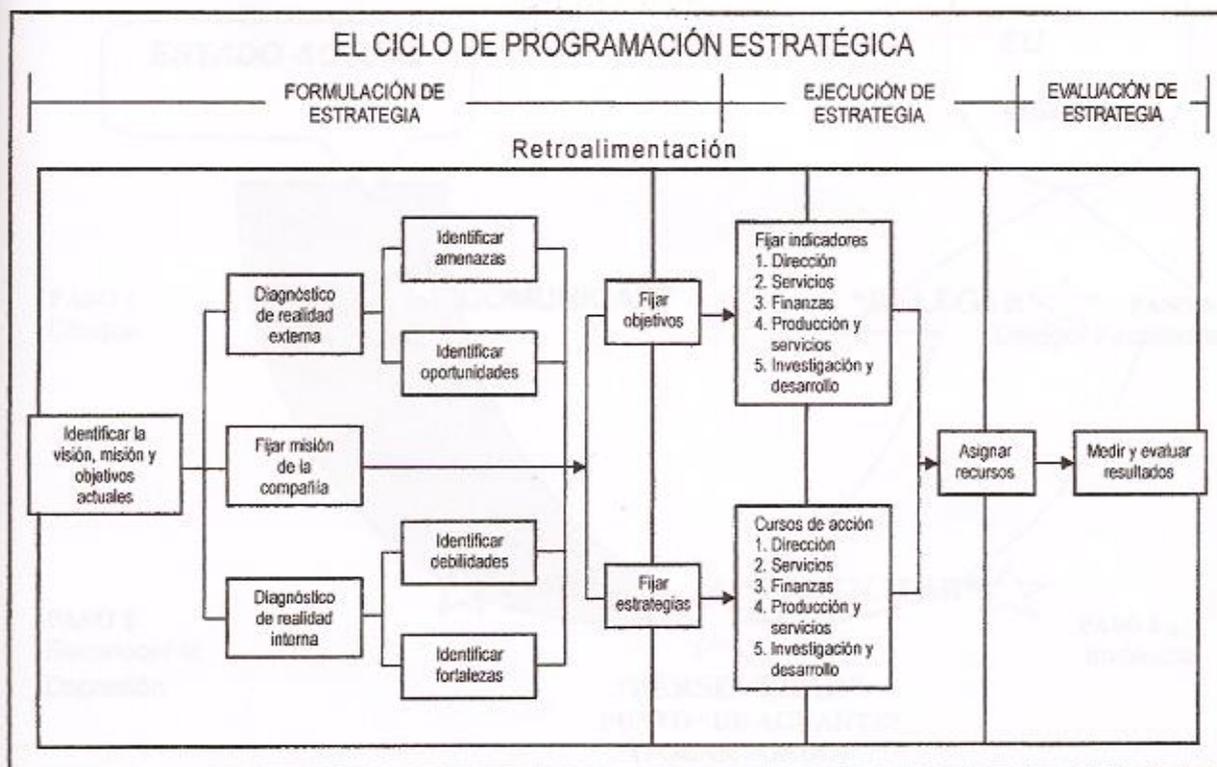
LA MATRIZ FODA: DIAGNÓSTICO		
Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DO
Anotar las oportunidades	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

DIAGNÓSTICO

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DO
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA

Desde otro punto de vista, el proceso de programación estratégica puede ser visto como un ciclo, un círculo, con un mismo punto de partida y de llegada, y con tres etapas claramente diferenciadas aunque interrelacionadas:

(1) Formulación de la estrategia; (2) Ejecución de la estrategia; (3) Evaluación de la estrategia.



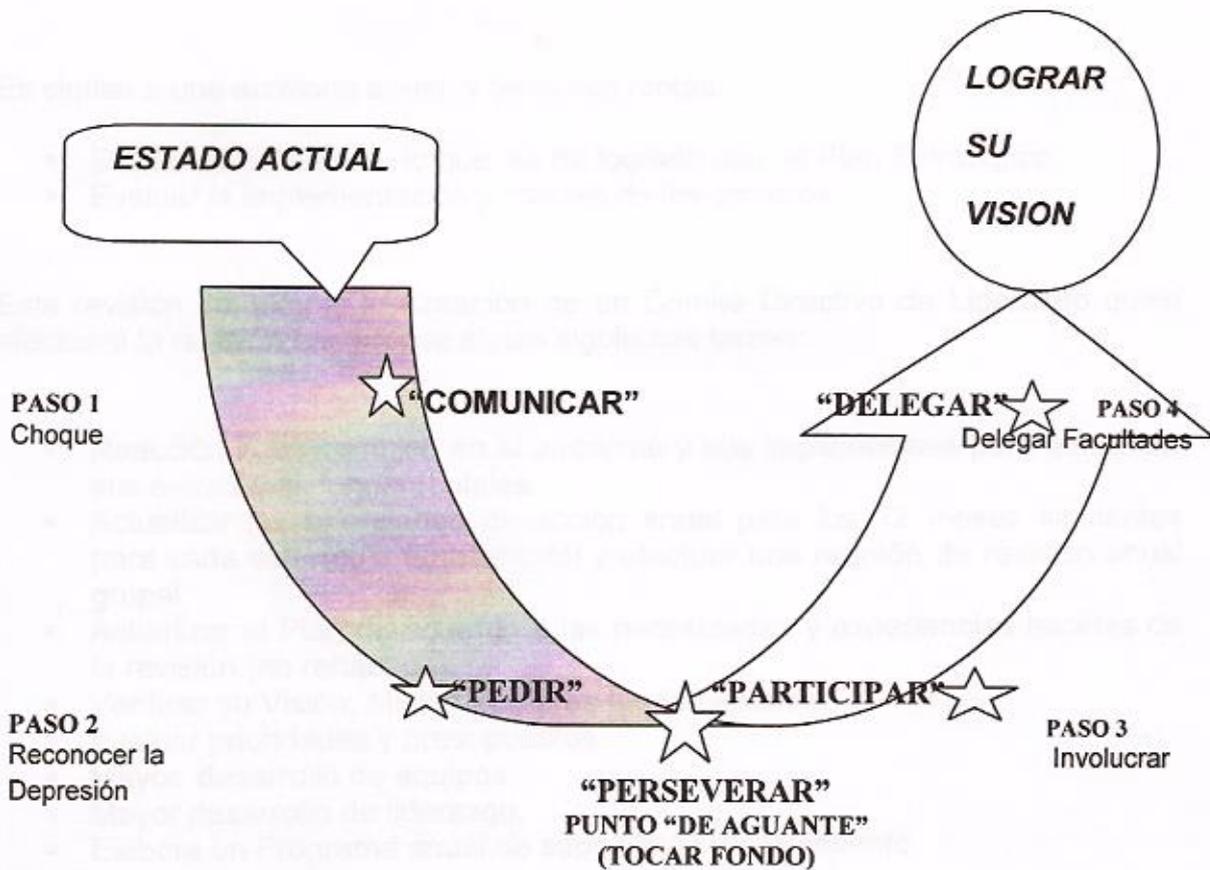
El gráfico de más arriba ilustra la idea del plan estratégico como un ciclo. Partiendo de la visión, misión y objetivos actuales, se realizan revisiones del ambiente externo e interno que enfrenta la organización. Ello permite reformular la visión, misión y sobre esta base fijar nuevos objetivos y estrategias.

A partir de este punto se inicia la ejecución de la estrategia, lo que conlleva la fijación de políticas y cursos de acción con sus respectivos indicadores de desempeño, generalmente a través de planes operativos institucionales y las asignaciones presupuestarias correspondientes.

Por último, se tiene la etapa de evaluación de la estrategia, en la que son revisados los valores alcanzados en los distintos indicadores de desempeño, así como las estrategias y los objetivos, todo lo cual a la larga podrían provocar revisiones sustantivas de la propia visión y misión de la organización.

El círculo ha quedado cerrado.

MONTAÑA RUSA DEL CAMBIO



Lo primero que debemos apreciar es como experimentamos el cambio, El diagrama anterior simplifica y aclara la psicología básica del cambio individual y organización ACCION: Estudiar los cuatro pasos básicos de este modelo, teniendo presente que la realidad del cambio es mucho más compleja. Con frecuencia se sufren cambios distintos al mismo tiempo. (Personales, sociales etc.). Enfóquese en donde se toca Fondo, donde con frecuencia se decide el éxito o el fracaso. Cuando se dificultan las cosas se necesitan la perseverancia y la disciplina en el razonamiento y la acción.

VER "VIDEOCLIP" Y DEBATIR CON EL GRUPO ACERCA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

REVISIÓN ANUAL Y ACTUALIZACIÓN

Es similar a una auditoría anual, y tiene dos metas:

- Evaluar el estado de lo que se ha logrado con el Plan Estratégico.
- Evaluar la implementación y manejo de los cambios.

Esta revisión contempla la Creación de un Comité Directivo de Liderazgo quien efectuará la revisión basándose en las siguientes tareas:

- Reacción a los cambios en el ambiente y sus implicaciones para actualizar sus estrategias fundamentales.
- Actualizar las prioridades de acción anual para los 12 meses siguientes para cada estrategia fundamental y efectuar una reunión de revisión anual grupal.
- Actualizar el Plan de acuerdo a las necesidades y experiencias nacidas de la revisión.(no rehacerlo).
- Verificar su Visión, Misión y valores fundamentales.
- Evaluar prioridades y presupuestos.
- Mayor desarrollo de equipos.
- Mayor desarrollo de liderazgo.
- Elabora un Programa anual de supervisión y seguimiento.

Lo anterior deberá hacerse con suma transparencia, cada organización deberá realizar un seguimiento y diagnóstico anual sobre cómo se está desempeñando esto fundamentalmente para "Aprender a ser una Organización de alto rendimiento".

PARTE IV

PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL

OBJETIVO:

CADA EQUIPO DEFINIRÁ CUAL ES EL OBJETIVO DE SU OSC. PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

Razones para formular el Programa de Desarrollo.

Hay por lo menos 5 razones para formular, con métodos participativos, el Programa de Desarrollo (PD): (elige la o las que creas es necesaria para tu OSC)

- Lograr Mayor Participación Social.
- Mejorar la Equidad.
- Optimizar la Eficiencia en las Acciones.
- Estimular la Cooperación.
- Reorganizarse.

Contribuir a mejorar la calidad de los servicios rompiendo las dinámicas de marginalización y con énfasis en los objetivos.

Aportar a la consolidación de los propósitos, aplicando una metodología de participación activa, interinstitucional, y comunitaria y sea una experiencia de acción repetible en el futuro.

Los resultados esperados, en las áreas de intervención, serán los siguientes:

- Mejoramiento de los servicios básicos.
- Fortalecimiento de la organización de base, potenciado la gestión local para atender las principales problemáticas que se detectaron.
- Dar continuidad y sostenibilidad a la inversión realizada.
- Mantener las acciones y la participación, más allá de la vida del Programa.
 - Potenciado la gestión local, creado oportunidades, y sentado bases para la acumulación, sostenible y equitativa de capacidades en las personas y en los grupos sociales organizados del sector.
 - Dinamizado el proceso de desarrollo local a través de la construcción, equipamiento, rehabilitación y prestación de servicios.

- básicos, la potenciación de la autoestima y el fortalecimiento del tejido social;
- Facilitado el trabajo interinstitucional mediante la constitución de un organismo interinstitucional y comunitario, con representatividad.
- El PD, construido colectivamente, es la herramienta operativa que organiza abre espacios para la elaboración participativa y consensuada de un Programa de Desarrollo, factible de realizar y con apoyo institucional. y estructura las acciones para lograr los objetivos de la OSC.

El Programa, se deberá sustentar en acciones autogestionarias en donde las organizaciones juegan un papel predominante, pues ellas tendrán la responsabilidad de organizar, promover, ejecutar, coordinar o gestionar las acciones que permiten alcanzar las metas.

Las acciones sencillas, posibles de realizar, pero que al hacerlas en forma colectiva, organizada y continua den como resultado un alcance seguro en las metas establecidas.

En definitiva, el PD es una nueva prueba para mostrar el nivel de desarrollo y la capacidad de gestión que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para la formulación del Programa de Desarrollo (PD) se guiará por los criterios siguientes:

- El Programa de Desarrollo debe ser de corto y mediano plazo para la ejecución de las acciones que conducen a las metas.
- El Programa debe ser cíclico e incremental, se sustentará en "logros" ya alcanzados y sobre ellos se levantan nuevas metas posibles, creíbles, así como acciones capaces de ser ejecutadas y con el apoyo de la institucionalidad que actúa en el sector.
- El PD debe ser integral e integrado, esto es debe abarcar los temas fundamentales y encontrar las interrelaciones entre cada uno de los ejes temáticos, que según los líderes y lideresas o dirigentes.
- El PD debe ser formulado a la medida de las características y necesidades sociales específicas de cada Organización.
- Pondrá a trabajar a la gente y a las instituciones (acciones) en las metas (futuro) acordadas por todos y en resolver "sus problemas".
- Promoverá, condiciones idóneas y altamente efectivas para el trabajo interinstitucional, asumido como acciones coordinadas y sincronizadas entre todas ellas.

- Concentrará el esfuerzo y los recursos en la obtención de metas.
- Elevará la autoestima de la gente y las instituciones cada vez que alcance "su meta o resuelve un problema".
- Reducirá las posibilidades de duplicar esfuerzos, desperdiciar recursos, ejecutar obras no requeridas ni sentidas por la gente.
- Pondrá a los ciudadanos a realizar ejercicios prácticos de participación social, construyendo en la práctica ciudadanía responsable.
- Facilitará la formulación de proyectos específicos.
- Promoverá la obtención de recursos externos (que lo obtengan dependerá de la calidad de proyectos y de la capacidad de negociación y apoyo que alcancen y logren).

Elaboración del Borrador del Plan de Desarrollo para la OSC.

Con toda la información anterior elaboren el Primer Borrador del Plan de Desarrollo para la OSC.

Contenido

Primera Parte

- Razones para formular el Programa de Desarrollo.
- El marco de referencia para formular el Programa de Desarrollo.
- Principios que guiaron el proceso de formulación del PD.

Segunda Parte - Ejes temáticos.

- Principales Problemas.
- Metas y Acciones.

Los equipos de trabajo

- Dirección del Programa.
- Equipo Técnico del Programa.
- Responsables por la elaboración del Plan de Desarrollo.

AL CONCLUIR EL BORRADOR, CADA GRUPO DEBERÁ EN LO PARTICULAR EFECTUAR SUS OBSERVACIONES, SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES PARA SER DISCUTIDAS POR EL GRUPO; ANALIZANDO CUIDADOSAMENTE CADA UNA, Y ACEPTANDO LA MEJOR PARA ALCANZAR LA MISIÓN Y LAS METAS U OBJETIVOS DE LA VISIÓN EN EL PLAZO SEÑALADO.

UNA VEZ DEPURADO EL DOCUMENTO Y ACEPTADO POR CONSENSO SE PROCEDERÁ A ELABORAR EL DOCUMENTO ORIGINAL EL QUE DEBERÁ PRESENTARSE EN ORIGINAL Y DISKET, E INCLUIRÁ EL ACTA DEL CONSENSO EN DONDE SE APROBÓ, Y ACEPTÓ ASI COMO CON LAS FIRMAS DE LOS RESPONSABLES DEL PROGRAMA, EL EQUIPO TÉCNICO QUE TOMO PARTE Y LA DIRECTIVA DEL MISMO.

DATOS PARA LA EVALUACIÓN

Se realizará dos evaluaciones:

Una cualitativa que permita medir el grado de impacto y el nivel de cumplimiento de los objetivos durante la operación. Se realizará en el momento de finalizar el proyecto o cuando se realice una evaluación que este no ha terminado.

Otra cuantitativa que sirva en programas que se encuentran operando y permita tomar la decisión de si se necesita o no reprogramar.

El monitoreo es la relación o interacción con la gestión administrativa y financiera en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del programa en los niveles de ejecución y operación. Se realiza con el objeto de medir el cumplimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del seguimiento con respecto de los costos y tiempos detectados al comparar lo realizado con lo programado, según estándares (propios o externos) y/o otros programas similares.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión con el objeto de conocer sobre las acciones, actividades, procesos y productos, desde indicadores indicadores se miden en el tiempo la cantidad, la calidad y el costo que genera cada uno.

Parte V

SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA OSC

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS:

La realización de un seguimiento y diagnóstico anual sobre cómo se está desempeñando el Programa de Desarrollo Social, es fundamental para "aprender a ser una Organización de la Sociedad Civil de Alto rendimiento".

Es crucial contar con un adecuado sistema de Evaluación y Seguimiento del Programa, que permita identificar si el resultado es el esperado o si existen fallas que se deberán rectificar en la planeación, implementación o en su caso actualización, permitiendo realizar ajustes al diseño original del Programa, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos.

DATOS PARA LA EVALUACIÓN

Se requerirá de dos evaluaciones:

Una cualitativa, que permite decidir si debe continuarse o no con el programa -cuando se realiza durante la operación del mismo-, o establecer la conveniencia de formular otros proyectos similares -cuando se realiza después que éste ha terminado-.

Otra cuantitativa, que surge en programas que se encuentran operando y posibilita tomar la decisión de si es necesario o no reprogramar.

El monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del programa, en las etapas de inversión y/u operación. Se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo realizado con lo programado, algún estándar (promedio u óptimo) y/u otros programas o proyectos.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

Aun cuando la evaluación y el monitoreo se realizan durante la operación, el segundo se preocupa del análisis de los distintos componentes de la gestión interna; mientras que la evaluación centra su atención en la relación entre los productos y el logro de objetivos.

En el monitoreo, el centro del análisis está en la eficacia, la eficiencia y la focalización (lo interno a la gestión), en la evaluación, se incorporan los efectos y el impacto (lo externo, en la población objetivo).

La eficiencia relaciona el volumen de producción con los recursos utilizados para ello. La eficiencia incluye a la eficacia y la asocia a alguna unidad de recurso (dinero, horas/persona, horas/equipo, etc.). A menor costo de producción, mayor eficiencia.

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES

La evaluación compara información para la toma de decisiones. Requiere investigar, medir y comparar. Las diferencias teórico-metodológicas radican en los universos de análisis y las variables, indicadores e instrumentos de medición utilizados.

Existe una tradición evaluativa que proviene del análisis económico y otra de la investigación social. Hay un continuo entre quienes ponen acento en los costos y los que lo hacen exclusivamente en el logro de los objetivos de impacto. Así, evaluar puede significar distintas cosas y tener distintos alcances.

En el caso de los proyectos sociales, los beneficios difícilmente pueden expresarse en moneda, por lo que la utilización del Análisis Costo Beneficio (ACB) queda severamente limitada.

En cuanto a los beneficios que las organizaciones sociales civiles (OSC) destacan de practicar la rendición de cuentas, está el incremento de la legitimidad, credibilidad y confianza.

Aunque estos conceptos son diferentes a la rendición de cuenta, ésta es un aspecto de la legitimidad emanada del trabajo realizado a favor del bien público,

de apoyar el camino democrático, pero con la influencia que hoy tienen la OSC sobre los asuntos públicos, ha sido necesario que ellas fortalezcan su legitimidad. Otro beneficio que mencionan las OSC es el aumento de las capacidades técnicas y organizativas, conducentes a la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Además de contribuir a los principios que deben defender las sociedades modernas como: la ciudadanía, la democracia y el desarrollo.

Es importante trabajar y demostrar en nuestra propia rendición de cuentas y las OSC no se escapan a ella...este sistema es complejo, aquí no hay buenos ni malos, no basta que la información esté disponible o con hacer públicos nuestros presupuestos, hay que saber responder las preguntas que nos hacen en forma adecuada, segmentar la información para responder a: beneficiarios, donantes, público en general y para esto hay diferentes mecanismos".

El poner en práctica la rendición de cuentas requiere de mecanismos e instrumentos para desarrollar esta práctica como por ejemplo:

- Sistemas de información e informes públicos: Básicamente legales y financieros que se presentan con cierta periodicidad.
- Evaluaciones y mediciones de desempeño: analizan el cumplimiento interno y externo de las metas y objetivos de la organización.
- Mecanismos participativos y consultivos: La participación es fundamental en la rendición de cuentas, tales como la consulta a la comunidad en sus variadas formas.
- Certificación: Involucran a un agente externo que garantiza imparcialidad y la rectitud en la aplicación de los criterios para evaluar y según las normas de calidad.
- Mecanismos de auditoría social: Estos integran muchas herramientas como la información pública, las evaluaciones, los mecanismos participativos y los estándares de autorregulación.

La evaluación, es similar a una auditora financiera, y tiene dos metas:

- Evaluar el estado de qué tan bien se han logrado las metas en el Programa de Desarrollo Social.
- Evaluar la implementación de su sistema de manejo del cambio.

Contempla tres tareas principales:

- Verificar su visión, misión y valores fundamentales.

- Verificar sus factores clave para el éxito y las estrategias fundamentales, al igual que evaluar el estado actual, prioridades y presupuestos.
- Revisar y actualizar el Programa de Desarrollo Social anualmente solamente en la medida necesaria, **No rehacerlo.**

DETERMINAR QUIEN EFECTUARÁ LA EVALUACIÓN.

Para la elección de un grupo que maneje el proceso de revisión anual del Programa de Desarrollo Social, es fundamental considerar los aspectos siguientes:

Experiencia. Los candidatos a evaluador deberán ser integrantes de la Organización y deberán tener al menos, cuatro años de militar en la misma.

Informática. Poseer conocimientos de entorno Windows (Word), así como nociones de internet y correo electrónico y disponer de acceso a internet o a un PC con posibilidad de recepción y envío de correos electrónicos.

Disponibilidad. El candidato a Evaluador adquiere el compromiso de dedicar tiempo adicional al que destina a las responsabilidades propias de su actividad diaria.

Su participación como Evaluador, conlleva una actividad continuada y activa en el proceso de evaluación.

Independencia. Los Evaluadores deberán firmar, en caso de ser seleccionados, el compromiso del cumplimiento de normas éticas sobre Independencia, objetividad y confidencialidad "**Código ético del Evaluador**".

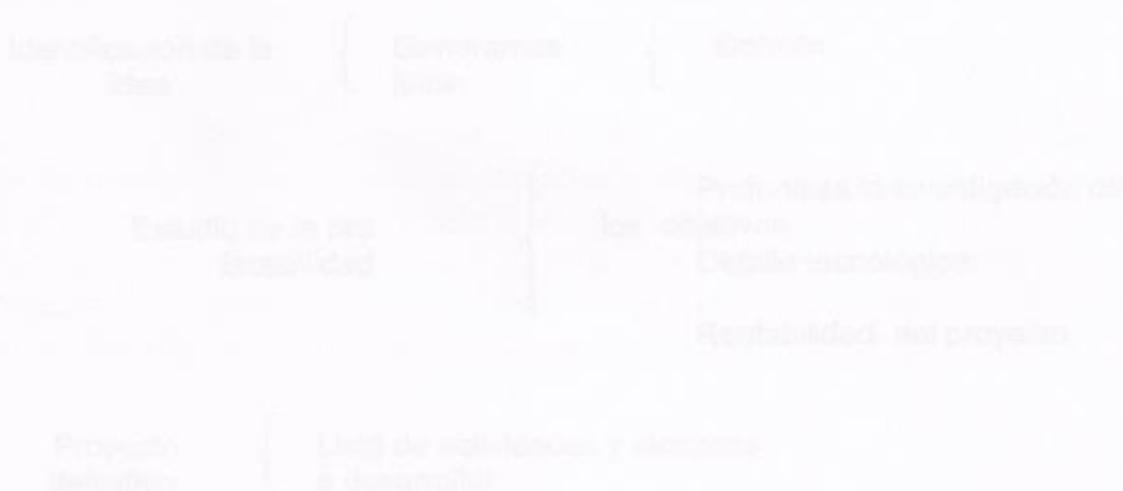
Conocimiento del Programa Conocimiento profundo de la estructura del Programa de Desarrollo Social y de las interrelaciones entre criterios de Procesos Facilitadores y criterios de Resultados, así como de la matriz de medición.

Cualidades personales de la evaluación

Los Evaluadores deberían poseer cualidades personales que les permitan actuar de acuerdo a los principios de evaluación. "Un Evaluador deberá ser Ético, actuando con imparcialidad, sinceridad, honestidad y discreción".

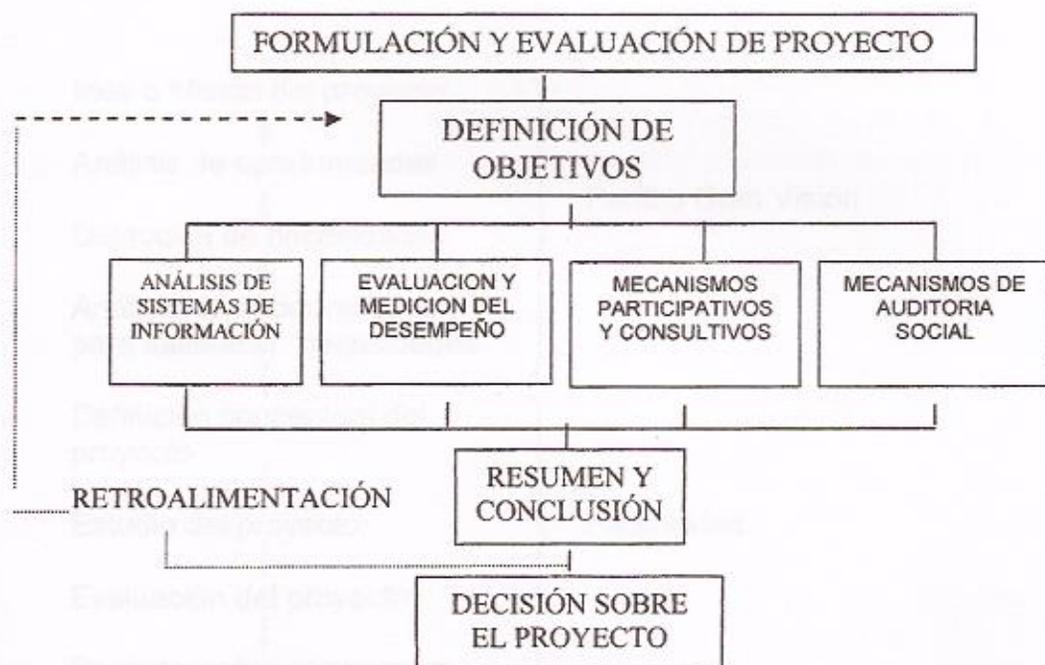
- **Experimentado**, con capacidad para identificar los elementos críticos de la organización y valorar su impacto e importancia, confirmando que las evidencias detectadas en la documentación presentada (Relatoría) sean suficientes para apoyar los resultados y conclusiones del análisis.
- **Observador**, con capacidad de análisis para identificar los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora, así como los aspectos críticos de la realidad analizada.
- **Diplomático**, con tacto en las relaciones con las personas y con capacidad de Comunicación y relación. versátil, adaptándose fácilmente a diferentes situaciones, y de mentalidad abierta, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos, valorando el trabajo en equipo.
- **Organizado y tenaz**, orientado hacia la consecución de resultados.
- **Activo y profesional**, colaborando en la elaboración de un Informe de Retorno que aporte valor a la organización.
- **Con capacidad de síntesis**, para resumir, describir y documentar los resultados más importantes de la evaluación.

La evaluación de proyectos como gerenciales y sus etapas



DETERMINAR BASES DE LA EVALUACIÓN:

La estructura general de la metodología o bases de la evaluación del proyecto puede ser representada como se muestra en la siguiente figura.



La evaluación de proyectos como un proceso y sus enlaces

Identificación de la idea { Generamos juicio { Opinión

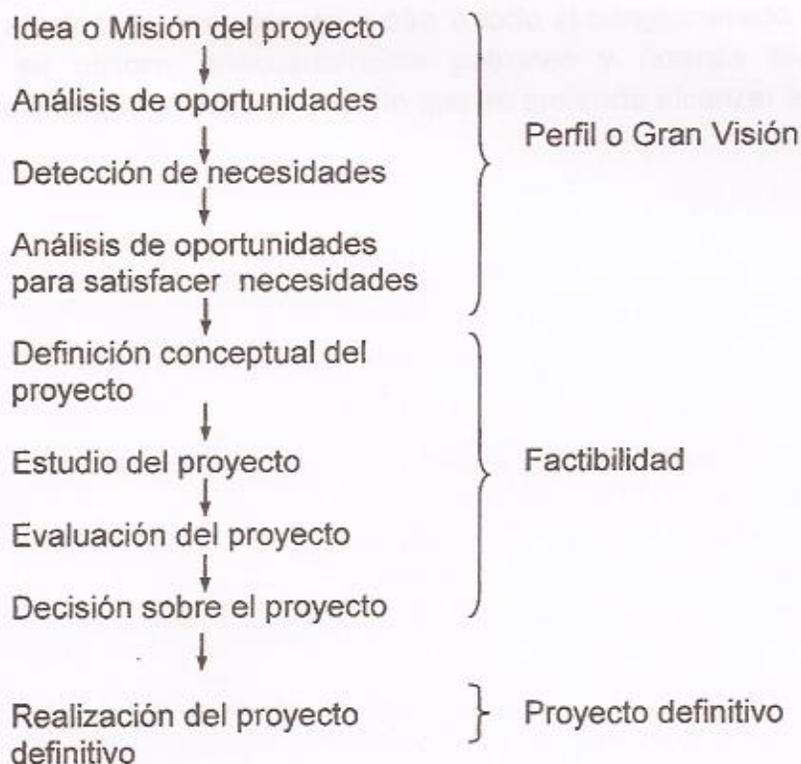
Estudio de la pre factibilidad { Profundiza la investigación de los objetivos.
Detalle tecnológico.
Rentabilidad del proyecto.

Proyecto definitivo { Lista de actividades y alcances a desarrollar.

CONCLUSIONES

SUPERAR LAS DEFICIENCIAS DE LA EVALUACIÓN.

El nivel más profundo, contiene básicamente toda la información del proyecto, pero aquí son tratados los puntos finos que nos llevarán a superar las deficiencias por medio de la evaluación efectuando una retroalimentación de la OSC.



Los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se pueden cuantificar, deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración a los efectos que la implementación del proyecto que se estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad. Por ejemplo la conservación de lugares históricos o los efectos sobre la distribución geográfica de la población.

CONCLUSIONES

ACTIVIDAD

Realizar la evaluación de proyectos para determinar la viabilidad de una iniciativa.

En resumen la evaluación de proyectos pretende abordar el problema en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas, que una determinada iniciativa se lleva adelante por sobre otras alternativas para alcanzar los objetivos.

Este hecho lleva implícita una responsabilidad social de hondos y repercusiones que afectan de una manera u otra a todo el conglomerado social lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que el destino o visión que se pretende alcanzar es el óptimo.

El que se evalúa es un caso en un lugar real.

El que evalúa es un experto.

Desde un rol técnico (ingeniero, abogado, economista, etc.) o desde un rol social (político, periodista, etc.) dentro de la profesión.

Los errores más frecuentes cometidos por el evaluador son: no tener en cuenta todos los aspectos del problema, no tener un equipo multidisciplinario, no tener una visión clara del futuro y no tener una visión clara del presente.

ÁREAS O SECTORES ESTRATÉGICOS

Son aquellos que se consideran prioritarios para el logro de los objetivos estratégicos que se han propuesto.

La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un caso de estudio, depende de los hechos.

Las prioridades que se establecen en el análisis estratégico, dependen del análisis de la situación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

<p>ACTIVIDAD</p>	<p>Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados.</p> <p>También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.</p>
<p>ACTOR INVOLUCRADO</p>	<p>Personas, grupos u organizaciones que intervienen de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad o país.</p> <p>El que desempeña un papel en un juego social.</p> <p>El que ejecuta una acción.</p> <p>Puede ser individual (funcionario, vecino, deportista, empresario) o social (organismo público, centro vecinal, sindicato, centro de jubilados).</p> <p>Los actores tienen diferentes capacidades de influencia y, en virtud de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. El actor es un sujeto activo; actúa, reflexiona y explica sus acciones dentro y desde una situación.</p>
<p>ÁREAS O SECTORES ESTRATÉGICOS</p>	<p>Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto.</p> <p>La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la Institución.

ADMINISTRACIÓN (DE PROYECTO/PROGRAMA)	Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales (inputs / insumos) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos).
ALCANCE	Se refiere a la amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa. Por ejemplo: alcance geográfico, alcance poblacional, etc.
AMENAZAS	<p>Son aquellas situaciones que provienen de la sociedad, el mercado, el gobierno y/o la naturaleza y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.</p> <p>Factores que ponen en peligro los objetivos planificados de costo, tiempo, riesgo, recursos técnicos y humanos, apoyo a otras Instituciones etc.</p>
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	Consiste en analizar las diferentes alternativas que se disponen para lograr el objetivo propuesto. Estas, identifican diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizan posteriormente usando los criterios.
ANÁLISIS ESTRATÉGICO:	Está conformado por la formulación o reformulación de la misión, el diagnóstico y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo este el punto culminante.
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Permite detectar y diagnosticar las condiciones actuales del escenario o contexto en el cual se desarrollará un proyecto/programa y reflexionar sobre las causas de los problemas y posibles efectos.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Examina los elementos que conforman un cuadro de situación (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades, Amenazas).
ANÁLISIS DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).	También denominado FODA. Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando.
ANÁLISIS INSTITUCIONAL	Es un diagnóstico en profundidad de la entidad en su contexto interno y externo; supone el análisis organizado a los efectos de identificar y priorizar sus problemas, causas y consecuencias; implica evaluar la entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructuras y políticas, y en relación a un contexto externo que le permite el logro de sus objetivos. Por lo tanto, se trata de un diagnóstico acerca de la institución en el cual debería destacarse: enunciado de las políticas; capacidad de conducción, capacidad de acción, recursos y metodologías a través de las cuales ejecuta una política, programas y/o Proyectos.
ASESORÍA	Es la transferencia de conocimientos y experiencias en forma interactiva y estandarizada ("Best practice / mejores prácticas") teniendo en cuenta el contexto institucional. Siempre tiene carácter propositivo: se dan consejos y recomendaciones. Tiene carácter subsidiario, ya que facilita la autoayuda. El asesor y asesora deben ser independientes, idóneos, objetivos y de confianza.

<p>ÁRBOL DE PROBLEMAS</p>	<p>Estructura conceptual en la que se establecen relaciones causales y de interdependencia entre las dificultades detectadas.</p> <p>Pretende ser una herramienta de clasificación de problemas.</p>
<p>ARTICULACIÓN</p>	<p>Es el área de contacto o unión entre entidades con objetivos afines, que permite coordinar de manera coherente, y a veces compartir, acciones y recursos para multiplicar el alcance; lograr más efectos e impacto/s.</p>
<p>ATRIBUCIÓN</p>	<p>Es la medida en que los efectos (de desarrollo) observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes del programa teniendo en cuenta otras intervenciones.</p>
<p>AUDITORÍA</p>	<p>Actividad de control independiente y objetivo que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización.</p> <p>Ayuda a la organización a lograr sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección.</p>
<p>BASE DE DATOS (ARCHIVO)</p>	<p>Conjunto de datos almacenados de manera organizada y sistemática, que pertenecen a un mismo contexto y se relacionan entre sí, los cuales son registrados o recolectados para su posterior uso.</p>
<p>BENEFICIO</p>	<p>Los resultados positivos de un proyecto en el desarrollo personal, material, económico o social de los beneficiarios.</p>

<p>CAMPAÑA</p>	<p>Es una acción acotada en el tiempo, integrada en distintos campos, en función de promover algo concreto y específico. Necesita una estrategia de comunicación específica en la que se definan los públicos y los medios de comunicación adecuados y acordes con el objetivo.</p>
<p>CIRCUNSTANCIA</p>	<p>Eventos que forman parte del contexto situacional, que ocurren con independencia de la voluntad del actor y que pueden influir favorable o desfavorablemente en la construcción de la viabilidad de un plan.</p>
<p>COHERENCIA</p>	<p>Lo que presenta relación lógica y adecuada entre las diversas partes o componentes más importantes de un proyecto.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.</p>
<p>CONSULTORÍA</p>	<p>Servicio prestado por profesionales con experiencia y/o conocimientos específicos en una materia o tema destinado a ayudar a los directivos de una organización para identificar y superar determinados problemas que la afectan.</p>
<p>CONTRAPARTE</p>	<p>Se dice de aquel que se constituye en solidario para enfrentar con el actor una acción concreta. Algunas instituciones que apoyan con financiamiento proyectos diversos se convierten en "contrapartes" del proyecto en la medida que un proyecto les permite a ellos ejecutar el propio. Ambos actores (parte y contraparte) coinciden en la finalidad que pretende alcanzar el proyecto.</p>

<p>CONTEXTO</p>	<p>Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.</p>
<p>COORDINACIÓN</p>	<p>Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o Organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.</p>
<p>CRITERIO DE EVALUACIÓN</p>	<p>Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores.</p> <p>Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.</p>
<p>CONTROLLING</p>	<p>Es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y asimismo como instrumento para evaluarla.</p> <p>Es la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control.</p>
<p>COSTO-BENEFICIO</p>	<p>Es el grado en que el proyecto beneficiará al mayor número de personas al menor costo razonable. Responde a la lógica de alcanzar los mayores resultados con la optimización en el uso de los recursos.</p>
<p>CUALITATIVO</p>	<p>Características de definición (por ej. indicadores cualitativos) que no pueden ser cuantificadas. Implica el uso de percepciones y juicios.</p>

<p>CUANTITATIVO</p>	<p>Se refiere a algo medido o susceptible de ser medido que se expresa en montos o cantidades.</p>
<p>DEBILIDADES:</p>	<p>Son aquellos factores internos de la OSC que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Medios de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.</p>
<p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p>	<p>Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos.</p>
<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>Análisis organizado de una realidad a los efectos de identificar y priorizar los problemas que se nos plantean, sus causas y consecuencias.</p> <p>Tipos de diagnóstico:</p> <p>Diagnóstico del escenario en el marco del cual se desarrollará el proyecto.</p> <p>Diagnóstico de la situación a cambiar con la ejecución del proyecto que permita luego comparar para evaluar los logros (efectos e impacto/s).</p> <p>Diagnóstico interno: auto-análisis que se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.</p> <p>Diagnóstico situacional: Es el análisis que hacemos de un problema en un contexto determinado. Se expresa en información que da cuenta de la magnitud de un problema social, de las acciones que se vienen realizando para enfrentarlo y las acciones que se estima deben realizarse para transformar esa situación problema en una situación deseada.</p>

<p>DIVERSIFICACIÓN DE RECURSOS</p>	<p>Es el conjunto articulado entre la capacidad de hacer viable una propuesta teniendo en cuenta la multiplicidad de actores y sujetos sociales, y sus posibilidades y potencialidades para contribuir a un mismo propósito.</p> <p>Es un proceso estratégico que nos permite ampliar la base de apoyo de nuestras organizaciones para hacer más viable y/o sustentable nuestras propuestas en el mediano plazo, creando mejores condiciones para lograr incidencia pública y el impacto.</p>
<p>EFECTO/S</p>	<p>Cambio/s que resulta/n de la utilización de resultados inmediatos, durante la implementación del proyecto o poco después, inclusive cambios no pretendidos. Por lo general los cambios están relacionados a nivel de los objetivos específicos planteados. Deberían ser alcanzables dentro de los límites de tiempo (plazo) y presupuesto del proyecto/programa.</p>
<p>EFICIENCIA</p>	<p>Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.</p>
<p>EFICACIA</p>	<p>Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.</p>
<p>ENTORNO</p>	<p>Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.</p>
<p>ESCENARIO</p>	<p>Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.</p>
<p>ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN</p>	<p>Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.</p>

ESTRATEGIA	Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.
EVALUACIÓN	Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.
EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.
EVALUACIÓN Y CONTROL	Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.
EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento. de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.
EXPLORACIÓN DEL ENTORNO	Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

ÉXITO	Aparece subdividido en efectos, sostenibilidad [viabilidad] y contribución al desarrollo de la capacidad.
FACTOR DE RIESGO	Factor que puede afectar el avance o éxito de un proyecto. Se refiere a la posibilidad de que no se mantenga un supuesto.
FINALIDAD	Objetivo general de desarrollo de una Acción.
FODA	El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FORTALEZAS:	Son las capacidades especiales con que cuenta la OSC, y la posición privilegiada con que cuenta frente a otras organizaciones. Recursos con los que se cuenta (humanos, intelectuales, relacionales), capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, experiencia, tecnología de la que se dispone, etc.
GESTIÓN	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación.

<p>IMPACTO (DE PROYECTOS/PROGRAMAS)</p>	<p>Cambios no pretendidos, sean estos positivos o negativos, para los cuales la organización contribuye directa o indirectamente.</p> <p>Grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo, del fin último a cuyo logro el proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directos.</p>
<p>IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA:</p>	<p>Toma como punto de partida a los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitoreo y evaluación del plan.</p>
<p>INDICADOR/ES</p>	<p>Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados.</p> <p>Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde.</p>
<p>INFORMACIÓN</p>	<p>Conjunto de datos que han sido procesados en una forma y un orden tal que son significantes para el receptor y que puede ser utilizable para la toma de decisiones para el corto, mediano o largo plazo.</p>
<p>INFORME NARRATIVO (DEL PLAN ESTRATÉGICO)</p>	<p>Es el documento escrito mediante el cual la organización responsable del plan rinde cuentas del estado de avance y/o logros, enseñanzas y dificultades encontradas. Generalmente van dirigidos a los financiadores o quienes dirigen la organización. El informe debe ser claro y preciso de manera tal que cualquiera que lo lea pueda entender de qué se trata el Plan y cuál es su estado de avance.</p>

<p>INFORME FINANCIERO (RENDICIÓN FINANCIERA)</p>	<p>Es el documento mediante el cual la organización responsable del plan o proyecto, en base a sus correspondientes estados contables, informa sobre la ejecución presupuestaria del proyecto en un período determinados de tiempo (Por ejemplo: informe trimestral, semestral o anual). Contiene cuáles fueron los ingresos, los egresos y el saldo final del proyecto.</p> <p>Compara lo presupuestado en el proyecto y lo realizado. En caso de que existan divergencias significativas, deben explicarse.</p>
<p>INSTITUCIÓN</p>	<p>Cualquier organismo o grupo social – cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social - que, con determinados medios y recursos, persigue la realización de unos fines o propósitos.</p>
<p>INSUMOS (INPUTS)</p>	<p>Son los recursos humanos, financieros, técnicos y/o materiales que permiten la ejecución de las actividades del proyecto.</p>
<p>INTERESADOS</p>	<p>Aquellas personas, organizaciones, categorías o grupos de personas que están participando en un proyecto (por ejemplo, beneficiarios, trabajadores pagados o voluntarios, donantes, contrapartes y otros organismos, el gobierno local, etc.).</p> <p>El término incluye a aquellos que podrían ser afectados por el proyecto y a aquellos que procurarán que éste funcione o se ejecute.</p>
<p>INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO</p>	<p>Es el grado de complejidad de las fuerzas que inciden sobre, más el grado de cambio que existe en, el ambiente externo de una organización o institución.</p>

<p>INDICADORES:</p>	<p>Son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos. Le dan concreción al objetivo. Por ejemplo: el avance en la erradicación de la pobreza extrema podría medirse a través del número de personas con necesidades básicas insatisfechas o del número de personas con un ingreso menor a 12 pesos diarios.</p>
<p>INDICADORES DE DESEMPEÑO</p>	<p>Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar.</p>
<p>INSUMOS</p>	<p>Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.</p>
<p>INSTRUMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.</p>	<p>Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.</p>
<p>LÍNEA DE ACCIÓN</p>	<p>Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos.</p> <p>En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.</p>

META RESULTADOS	Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.
MISIÓN NOPLAZADO	Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.
MEFI NECESIDAD	Son las Siglas para definir la Matriz de Evaluación de Factores Internos.
MEFE	Son las Siglas para definir la Matriz de Evaluación de Factores Externos.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Cualquier recurso o metodología que permita la comunicación entre personas, como conversaciones, publicaciones, medios tecnológicos (radio, TV, Internet, Web etc.), el teatro o una nota escrita.
META	Expresión cuantitativa del resultado inmediato esperado. Por ejemplo: cantidad de jóvenes capacitados en un determinado período de tiempo.
MÉTODO	Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin, que puede ser material o conceptual.
MONITOREO	Es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias. Permite realizar los ajustes y refuerzos necesarios de actividades de una manera oportuna.

<p>MONITOREO POR RESULTADOS</p>	<p>Significa integrar plenamente los seis elementos de la Gestión por resultados en el ciclo de vida del programa o del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación.</p>
<p>MOVILIZACIÓN</p>	<p>Es el conjunto de acciones que permiten ampliar la participación de una variedad de actores que se asocian a un propósito común.</p>
<p>NECESIDAD.</p>	<p>Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<p>Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.</p>
<p>OBJETIVO DE MISIÓN</p>	<p>Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p>	<p>Derivado del objetivo general del proyecto. Es la contribución específica a la solución del problema.</p> <p>Explicita con mayor precisión la resolución a los problemas identificados en el análisis de problemas.</p>

<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>Son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo que contribuirán al logro de la visión de la organización y por lo tanto de la Visión de País y Misión del Estado Nacional. El marco de tiempo de estos objetivos fluctúa entre 2 y 5 años.</p>
<p>OSC</p>	<p>Siglas de Organización de la Sociedad Civil.</p>
<p>OPORTUNIDAD/ES</p>	<p>Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, (qué hay en la región, estado, país planeta que pueda favorecer mi actividad).</p>
<p>ORGANIZACIÓN</p>	<p>Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.</p>
<p>ORGANIGRAMA</p>	<p>Es un esquema gráfico en el que se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.</p>
<p>PARTICIPACIÓN</p>	<p>Es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable.</p>
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo.</p>

<p>PARTICIPACIÓN</p>	<p>Es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable.</p>
<p>PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL</p>	<p>Instrumento teórico, creado por Carlos Matus, crítico del planeamiento tradicional. Considera cuatro dimensiones del análisis estratégico: poder político, recursos económicos, recursos cognitivos y recursos organizativos.</p> <p>Requiere alta capacidad de gobierno debido a su complejidad.</p>
<p>PLANEACIÓN</p>	<p>En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.</p> <p>En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.</p>
<p>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.</p>

<p>PLANEACIÓN TÁCTICA</p>	<p>La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo a un año.</p>
<p>PLAN DE TRABAJO</p>	<p>Determina todos los pasos y actividades necesarios para realizar las acciones propuestas con plazos/fechas, recursos requeridos y responsables.</p>
<p>POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)</p>	<p>Abarca las metas propuestas, las actividades necesarias para alcanzarlas, las fechas en que se realizarían, los responsables y los recursos necesarios para dichas actividades.</p>
<p>POLÍTICA INSTITUCIONAL</p>	<p>Son las directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o tema determinado. Las mismas tienen carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.</p> <p>Son lineamientos que deben seguirse para facilitar el desarrollo institucional.</p>
<p>PRESUPUESTO.</p>	<p>Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.</p>
<p>PRIORIDAD/ES</p>	<p>Son los principales temas y sectores (poblacionales y/o geográficos) que la organización define teniendo en cuenta su capacidad de trabajo y el volumen de sus recursos propios y los razonablemente esperables.</p>

<p>PROBLEMA</p>	<p>Es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo.</p> <p>Es el estado negativo de una situación determinada.</p> <p>El problema debe ser significativo y permite ordenar y articular al resto de los problemas detectados, según la relación de causas y efecto.</p>
<p>PROCESOS</p>	<p>Son los métodos, actividades y programas; es decir los "cómo" se usarán los insumos para producir los resultados.</p>
<p>PROCESO DE DESARROLLO</p>	<p>Al implementar estrategias formuladas por los actores a base de un diagnóstico de los problemas o situaciones deficientes y una formulación de objetivos y metas se busca lograr procesos de desarrollo.</p>
<p>PRODUCTO</p>	<p>Resultado concreto, observable y tangible de las actividades. Se logra por la ejecución de actividades y la aplicación de recursos.</p>
<p>PROGRAMA/S</p>	<p>Es un conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización.</p> <p>Un programa, al igual que un proyecto, puede incluir la colaboración entre varias organizaciones.</p>
<p>PROYECTO</p>	<p>Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.</p>

<p>PARADIGMA</p>	<p>Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.</p>
<p>POLÍTICAS</p>	<p>Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.</p>
<p>PORTAFOLIO</p>	<p>Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de un agente, educativo o académico en este caso, responsable o directivo de un programa. Por ejemplo, un portafolio de evaluación de un plan sería una colección clasificada de documentos o evidencias sobre el desempeño de cada uno de los programas que conforman un plan.</p>
<p>PROCEDIMIENTOS</p>	<p>También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.</p>
<p>PRODUCTOS</p>	<p>Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.</p>

<p>PROGRAMA.</p>	<p>Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.</p>
<p>PROSPECTIVA</p>	<p>Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.</p>
<p>RECURSOS</p>	<p>Los insumos (input) humanos, organizacionales, intelectuales, materiales, económicos y financieros que son directa o indirectamente invertidos en un proyecto o programa.</p> <p>Son aquellos elementos o medios necesarios para la ejecución de las actividades que permiten el logro de los objetivos.</p>
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Son las personas (incluyendo las capacidades, experiencias, conocimientos, habilidades, etc.) necesarias para ejecutar un proyecto.</p>
<p>RECURSOS MATERIALES</p>	<p>Materiales didácticos, las instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, insumos, utensilios, etc.</p> <p>Recursos técnicos: Los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.</p>
<p>RENDICIÓN DE CUENTAS</p>	<p>Consiste en la responsabilidad de informar a los distintos públicos interesados acerca de la forma en que se han utilizado los recursos para la consecución de los objetivos institucionales o de un proyecto y cuáles fueron los logros alcanzados cumpliendo con los acuerdos y responsabilidades asumidos y con las normas jurídicas.</p>

<p>RESULTADO</p>	<p>Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término <i>efectos</i> se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión <i>impactos</i> se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.</p>
<p>RESULTADO/S INMEDIATO/S</p>	<p>Son los productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente de la ejecución de actividades. Los resultados son alcanzados en el corto plazo.</p>
<p>REVISIÓN</p>	<p>"Evaluación" puntual de los avances alcanzados por un proyecto o programa o de un aspecto particular de un proyecto/programa. Por lo general es más informal que una evaluación, es interna y periódica.</p>
<p>ROL</p>	<p>El rol especifica el campo de acción de la organización. Representa la respuesta a la pregunta ¿quiénes somos y a qué sector pertenecemos?.</p>
<p>SEGUIMIENTO.</p>	<p>Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.</p>
<p>SISTEMA</p>	<p>Un conjunto de partes que conforman un todo complejo o unitario, que están interrelacionadas y coordinadas entre sí para lograr uno o varios objetivos predeterminados.</p>

<p>SISTEMA DE INFORMACIÓN</p>	<p>Procedimientos y programas diseñados, contruidos, operados y mantenidos por personas con la intención de recoger, registrar, procesar, almacenar, recuperar y visualizar información (todo conocimiento o mensaje que puede utilizarse para aumentar las capacidades de decisión o acción).</p>
<p>SISTEMA DE MONITOREO</p>	<p>Supone el acopio o registro de datos llevado de manera ordenada, permanente, completa y sistemática sobre las actividades ejecutadas, los resultados y metas alcanzados.</p>
<p>SISTEMA DE PME (PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN)</p>	<p>Representa una herramienta metodológica para mejorar la capacidad de una organización para el planeamiento, manejo e implementación programas y proyectos de modo de favorecer la eficiencia y la eficacia.</p> <p>El sistema de PME una vez establecido no tiene que ser válido de manera definitiva: es un proceso de aprendizaje que también puede tener sus mejoras, y que implementándolo se adquieren las experiencias que permiten realizar los ajustes necesarios que benefician al sistema.</p>
<p>SUSTENTABILIDAD (SOSTENIBILIDAD)</p>	<p>Implica si al término del financiamiento externo se han establecido las condiciones de organización y gestión que garanticen la continuidad del proyecto.</p>
<p>SUPUESTO</p>	<p>Evento que debe tener lugar, o condición que debe existir, si se espera que un proyecto tenga éxito, pero respecto al cual los responsables del proyecto tienen poco o ningún control. Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de un proyecto.</p>

<p>TÉCNICA DOFA</p>	<p>Ver: Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).</p> <p>También denominado FODA.</p> <p>Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando.</p>
<p>TRAYECTORIA</p>	<p>Recorrido, avance. Indica el orden de las operaciones y el impacto correspondiente en el cambio situacional. La trayectoria es la resultante de la acción de quienes promueven una determinada estrategia y la de quienes se oponen a ella.</p>
<p>VALORES</p>	<p>Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.</p>
<p>VALORES A ALCANZAR</p>	<p>Son los niveles cuantificables de los indicadores que una organización o un país desean alcanzar en un momento dado.</p>
<p>VIABILIDAD</p>	<p>Es el criterio que alude a la capacidad, legitimidad y posibilidad de ejecución de un proyecto en la población destinataria y su entorno social y político, teniendo en cuenta los supuestos y factores externos que pueden repercutir en el proyecto y que podrían facilitar o impedir su ejecución.</p> <p>El proyecto debe ser: comprensible en su entorno social, deseable en el aspecto social, manejable en términos de la organización existente, aceptable en términos de la organización existente, factible en sus aspectos.</p>

<p>VISIBILIDAD</p>	<p>Se tiene cuando los principios, las acciones, participaciones de una organización son conocidas en la localidad, ciudad, país y/o región en los que se actúa.</p> <p>Mantener una imagen de continuidad y credibilidad requiere de una gestión de comunicación permanente, regular y coherente.</p>
<p>VISIÓN</p>	<p>Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.</p>
<p>ZONA DE CONFORT</p>	<p>Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Planeación Estratégica Para Alcanzar El Éxito.-Stephen Haines.
- ❖ Planeación y Desarrollo de las organizaciones.- Salvador Andrade y Margarita Cervantes (Guía de Investigación de Módulo).
- ❖ Pensamiento Estratégico.- George L. Morrissey.
- ❖ Dirección Estratégica.- Gerry Johnson/Kevan.
- ❖ Capacitación de los Profesionales de una Organización de la Sociedad Civil.
- ❖ Conceptos de Administración Estratégica.- Freed David.
- ❖ Administración Estratégica.- Charles W. L. Hilc.
- ❖ Teoría y Diseño de la Organización.- Mc.Graw Hill.
- ❖ Metodología de Planteamiento Estratégico en el Sector Público.- Daniel Medianero Burga.
- ❖ El Proceso de la Evaluación de Planeación Estratégica.-Autor no señalado.
- ❖ Puntos para Identificar, Evaluar y Formular Proyectos.- Dr. Ángel Ginestar.
- ❖ Estructura de las Organizaciones.- Ariel Barcelona; 1ª. Edición.
- ❖ Planeación Estratégica Pública.- Alberto Calderó Cabré.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.

Introducción a la Planeación Estratégica en una Organización de la Sociedad Civil. (OSC) diagnóstico situacional de la OSC. 02

PARTE I MÉTODO GENERAL DE LA PLANEACIÓN. 06

❖ PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 07

❖ DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA OSC. 09

PARTE II MATRÍZ FODA, MEFE, MEFI. 12

❖ Matriz “FODA”: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. 12

❖ Matriz “MEFi”: Evaluación de Factores Externos. 16

❖ Matriz “MEFE”: Evaluación de Factores Internos. 18

PARTE III DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA BASE DE LA OSC 21

❖ MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. 21

❖ VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. 25

❖ GRÁFICO 1, ESTRATEGIAS NACIONALES DE DESARROLLO. 31

▪ Diagnóstico Social. 32

▪ Identificar los Obstáculos. 33

▪ Identificar los Riesgos. 33

▪ Identificar las Dinámicas del Mercado Laboral. 34

▪ Identificar las Fuentes de Conflicto. 35

▪ Evitar Generalizaciones sobre los Pobres. 36

❖ DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.	37
▪ LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	38
▪ OBJETIVOS CLAROS COMPROMISOS FUERTES.	38
GRÁFICO 2. LA MATRIZ FODA DIAGNÓSTICO.	38
GRÁFICO 3. EL CICLO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.	40
❖ MONTAÑA RUSA DEL CAMBIO.	41
❖ REVISIÓN ANUAL Y ACTUALIZACIÓN.	42
PARTE IV PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL.	43
❖ OBJETIVO (Razón para formular el Programa de Desarrollo Social).	43
❖ ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL PLAN DE DESARROLLO PARA LA OSC.	45
PARTE V SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA OSC.	47
❖ VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS.	47
❖ DATOS PARA LA EVALUACIÓN.	47
❖ DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.	48
❖ DETERMINACIÓN DE QUIEN EFECTUARÁ LA EVALUACIÓN.	50
❖ DETERMINAR LAS BASES DE LA EVALUACIÓN.	52
❖ SUPERAR LAS DEFICIENCIAS DE LA EVALUACIÓN.	53
CONCLUSIONES.	54
GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.	55
BIBLIOGRAFÍA.	80
CONTENIDO.	81



CONSEJO INTERNACIONAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA
SUSTENTABILIDAD A.C.

PAGINA WEB:
www.consejoresponsabilidadsocial.org



Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

"Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. La SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo".

