

Módulo 1. Visión del futuro

Presentación

Cuando pensamos en qué es lo que hace nuestra organización, cuál es el problema que existe y qué queremos resolver, tal vez las preguntas parecieran obvias, pero no son tan fáciles de responder. Ésta es una de las razones principales para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica. Sin un plan no se puede dirigir, sin un plan los directivos de las organizaciones tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino para corregirlo y lograr el éxito.

La planeación estratégica en una organización de la sociedad civil tiene tres principios directrices.

- Misión: trata de expresar los deseos de los fundadores, el porqué de la organización; es el cómo se deben materializar esos deseos en acciones concretas.
- Visión: nos proyecta al futuro, imaginándonos cómo queremos ser en los próximos años.
- Valores: son las creencias que guiarán las acciones para cumplir con la misión y llegar a concretar esa visión que tenemos.

Pero la planeación estratégica no sólo se queda ahí, tenemos también que diseñar indicadores e instrumentos que nos ayuden a saber si en realidad estamos cumpliendo con lo que decimos y mecanismos para evaluar nuestras actividades.

La intención de este módulo es despertar la capacidad de visualizar el futuro de nuestra organización, y sobre todo, tener un plan para hacerlo realidad.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar el módulo de manera específica, el participante será capaz de:

- Analizar si la misión de la OSC tiene la capacidad de despertar y reavivar el compromiso de todos aquellos que tienen que ver con la organización, de no ser así, desarrollarla con este enfoque.
- Formular o reformular la visión que describa la visualización completa del logro de lo planeado.
- Identificar y explicar los valores que justifican la razón de ser de la OSC.
- Integrar el perfil de la organización.
- Diseñar una matriz de impacto-viabilidad en la cual se integren los programas adecuados a la misión y visión de la OSC, y en donde se definan los indicadores de impacto y las estrategias que conducirán a la OSC en el futuro contemplado.

Tema 1. Misión, visión y valores de la organización


Tal vez le suene conocido esto:

Situación 1	Situación 2	Situación 3
Ahora sí, este inicio de año voy a ir al gimnasio para bajar de peso, verme mejor y sentirme mejor.	Ahora sí, este inicio de año voy a ponerme a leer todos los libros que me regalaron.	Ahora sí, este año sí me voy a inscribir al curso de computación, porque nomás pierdo tiempo en pedir ayuda y luego ya ni me acuerdo cómo le hicieron.
Prometo que voy a inscribirme y voy a ir todos los días	Voy a dejar de ver la televisión y mejor me voy a poner a hacer esto que me gusta y dejé pendiente	

Si usted estuviera en estas situaciones, ¿qué cree que debería hacer para lograr estas metas?

Vea el interactivo en la página Web del curso.

- Visualizar cómo queremos vernos en el futuro.
- Hacer lo que los demás hacen.
- No tener en mente lo que queremos de nuestra vida.
- Definir en qué creemos, la filosofía de vida, los principios.
- Solo atender las cosas urgentes sin visión del futuro.
- Definir qué es lo que quieres hacer de tu vida y porqué lo quieres hacer.



Pase el cursor para seleccionar las opciones

La selección de las respuestas correctas nos lleva a la definición de la misión, la visión y los valores que una persona tiene para lograr sus metas personales o profesionales. Y esto mismo aplica para una organización de la sociedad civil.

- Una organización debe definir qué es lo que hace y por qué lo hace, lo que corresponde a la **Misión**.
- Debe tener una imagen de lo que quiere llegar a ser la organización, y definir la generación de valor social que debe aportar, y eso corresponde a la **Visión**.
- Debe estar regida bajo ciertos conceptos, creencias y principios, que dirigirán sus acciones. Estos son los **valores**.

Veamos paso a paso cómo se puede construir la misión, visión y definición de valores de una organización de la sociedad civil.

1.1 Misión de la organización

Al expresar nuestra misión podemos dar una respuesta a cualquiera que nos pregunte:



- ¿De qué se trata su organización?
- ¿Cuál es la justificación de su existencia?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Cuál es su razón de ser?

Vea el interactivo en la página Web del curso.

¿Qué es la misión?

¿Cómo definir una misión?

¿Cómo redactar una misión?

Claridad o ambigüedad de la misión

Ejemplos de misión de otras OSC

La misión debe expresar lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Otra definición nos dice que es la propia razón de ser una de una organización, lo cual, en general para organizaciones del tercer sector, está siempre asociado con algún tipo de actividad social.

Es importante porque es la síntesis de la línea de actividad y de la dirección de la organización (Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey & Company, 2004)

Después de leer la información sobre la misión...



Vaya pensando qué debe hacer para definir la misión de su organización. Analice los programas y/o servicios que ofrecen para cambiar la situación indeseable o deseable. Este es un momento de autocrítica.

Hay que verificar que las actividades que hagan los lleven al propósito de su organización. Si no, hay que ir editando los textos. Esta es una buena forma de irse preparando para los planes concretos de acción que se elaborarán más adelante

1.2 Visión de la organización

¿Recuerda los ejemplos que vimos en el subtema anterior?



Pase el cursor sobre la palabra Visión para ver más información

Ahora sí, este inicio de año voy a ir al gimnasio para bajar de peso, verme mejor y sentirme mejor.

Prometo que voy a inscribirme y voy a ir todos los días

Visión

Ser un buen deportista. Ser una persona saludable.

Ahora sí, este inicio de año voy a ponerme a leer todos los libros que me regalaron.

Voy a dejar de ver la televisión y mejor me voy a poner a hacer esto que me gusta y dejé pendiente

Visión

Ser un gran lector.

Ahora sí, este año sí me voy a inscribir al curso de computación, porque nomás pierdo tiempo en pedir ayuda y luego ya ni me acuerdo cómo le hicieron.

Visión

Ser una persona con conocimientos avanzados en computación.

Para el caso de las empresas y las OSC, a la palabra “visión” se le ha atribuido casi un poder mágico, pues se piensa que al definir la visión de una organización todos sus problemas quedarán resueltos. Pero la visión de una OSC implica algo poderoso y simple: es una imagen guía de éxito.

Así como la misión de la organización es como su plano, su plan de vuelo, su qué, por qué y para quién, la visión es la visualización completa del logro de lo planeado, es la maqueta de la obra terminada.

Veamos más conceptos sobre lo que es visión.

Ve el interactivo en la página Web del curso.

¿Qué es la visión?

¿Cómo redactar una visión?

Visiones motivadoras y poco probables

Justificación de la existencia de una visión

Ejemplos de visión de otras OSC

La visión enfatiza cuáles son las aspiraciones futuras de la organización, en términos de los objetivos que pretende alcanzar. Estas aspiraciones deben ser atractivas y ambiciosas para motivar a las personas de la organización

(Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey & Company, 2004).



Si su organización tiene un documento de visión, es el momento de sacarlo a prueba. Es importante que el resultado de esta evaluación la comparta con los miembros de su Consejo.

La definición de visión es soñar para poder decidir qué problemas se pueden resolver, en qué van a mejorar el mundo, en qué se contribuirá con el gran o pequeño esfuerzo, y qué se dejará para que otros lo resuelvan o que ustedes mismos lo hagan, una vez que la visión haya tornado en realidad publicable a los cuatro vientos.

Ahora bien, existen ejemplos de misiones y visiones que en ocasiones confunden los conceptos.

Confusión entre misión y visión

Misión

Atender a los jóvenes pobres de la Zona Norte de Sao Paulo, convirtiéndose en una referencia en términos de políticas públicas en el área.



Ejemplo 1 (conceptos correctos)

Misión: Atender a los jóvenes pobres de la Zona Norte de Sao Paulo.

Visión: Transformarse en una referencia en términos de políticas públicas en el área.

Visión

Concientizar a las poblaciones locales sobre la importancia de la preservación del manglar.



Ejemplo 2 (conceptos correctos)

Misión: Concientizar a las poblaciones locales sobre la importancia de la preservación del manglar.

Visión: Convertirse en una referencia regional con relación a asuntos de preservación del manglar.

Fuente: Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company, Emprendimientos sociales sostenibles, Sao Paulo: Petrópolis, 2004

Además de la misión y la visión, es importante definir qué valores están inmersos en la Organización.

Por eso es importante definirlos o redefinirlos también en este momento.

1.3 Los valores de una organización

Así como las empresas se caracterizan por estar movidas por la búsqueda de lucro y utilidades, las OSC se mueven por valores.

En las OSC, los valores en los que se enfocan son:



Vea el interactivo en la página Web del curso.

- ¿Qué es un valor?
- Niveles de valores
- ¿Cómo definir un valor?
- Justificación de la definición de los valores
- Ejemplos de valores de otras OSC

¿Qué es un valor?

Por **valor** entendemos la razón por la que algo es digno de realizarse o por lo que es deseable. No se trata de un término ético que nos lleva a decir que algo es bueno a malo. Es una apreciación social que indica un orden de preferencias para un grupo humano.

Después de leer la información sobre los Valores...



Piensen por un momento cuál es la visión de la OSC. No hay que escribir demasiado sobre los valores y las virtudes de sus miembros, de su Consejo, de sus seguidores. Basta con explicitar qué valores están detrás de su lucha.


Podemos resumir entonces que:

Misión		Visión		Valores
<ul style="list-style-type: none"> Debe guiar todas las decisiones importantes de la organización. Describe una relación duradera. Independiente del tiempo. Puede ser usada para comunicación dentro y fuera de la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> Debe guiar el desarrollo de la estrategia. Inspiradora. Osada, pero tangible en un lapso de tiempo determinado. Enfoque para la comunicación interna. 		En las OSC, los valores en los que se enfocan son: servicio, calidad, normas de trabajo, atención, entre otros.
Principios para definirla		Principios para definirla		Con estos valores se da una respuesta socialmente válida que justifica ante los demás lo que la organización hace, se compromete, motiva y entusiasmo a hacerlo.
Principales características	Principales problemas a evitar	Principales características	Principales problemas a evitar	
<ul style="list-style-type: none"> Simple, clara y directa. Realista. Específica. De fácil entendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Muy amplia. Las prioridades no son claras. No especifica líneas de acción de la organización. No se puede identificar lo que es realmente prioritario para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Audaz pero realista Alcanzable Inspiradora 	<ul style="list-style-type: none"> Muy amplia y poco concreta Difícilmente será realizada No especifica exactamente donde se quiere llegar 	
Ejemplos		Ejemplos		Plano que orienta las actividades de una OSC
Sensibilizar familias y sociedad a través de informaciones que apuntan a garantizar derechos, deberes y calidad de vida a las personas con deficiencia"		Ser referencia en la movilización de familias, organizaciones e instituciones con relación a la convivencia de la persona con deficiencias en una sociedad para todos"		

Hasta este punto ya vimos la misión, la visión y los valores.

Ahora escribamos todo sobre la razón de ser de nuestra organización, cómo la vemos en el futuro y cuáles son los valores, creencias y principios directivos que nos inspiran, de suerte que todo junto haga sentido y pueda ser comunicado a los diversos públicos internos y externos de la organización.

Reflexione en los siguientes puntos:

Reflexión	
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué aspecto es única la OSC? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué se verá mejorado el mundo si la OSC logra sus propósitos? 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo puede contribuir el Consejo de Administración a que se incremente el valor de la OSC? 	

Los invitamos a que realicen la siguiente actividad.



Actividad 1. Misión, visión y valores de su OSC

Es importante que esto lo comparta hacia el interior de su organización, lo evalúe y legitime. Lo que ponga por escrito debe ser claro, contundente, motivador, inspirador, de tal forma que apasione.

Tema 2. Perfil de la organización

Ninguna organización existe en el vacío. Hay un entorno que las rodea que siempre está en constante cambio. Para poder administrar una organización que sobreviva a estos cambios hay que hacer uso de la Planeación estratégica.

¿Qué es planeación estratégica?



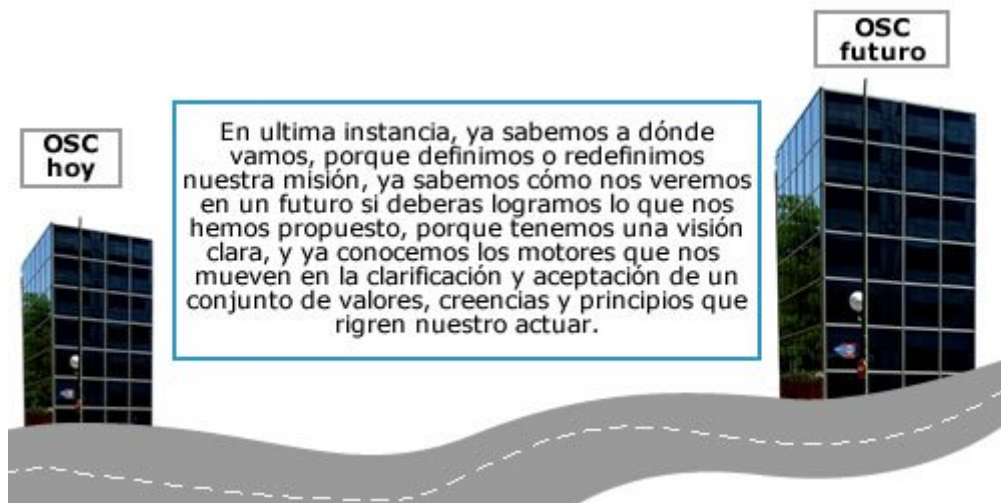
Cuando una organización se pone de acuerdo y logra que los principales miembros de la misma se comprometan con las prioridades, que son esenciales para su misión y para dar una respuesta a su entorno, entonces se dice que hay una.

Planeación estratégica, que la enfoca hacia el futuro, dentro de un entorno en constante cambio.

Es importante entonces siempre evaluar ese ambiente externo, pero también es preciso entender las operaciones internas de la organización.

Llegamos, pues, a la etapa de [recolección de información](#) sobre nosotros mismos. Esto es laborioso, y en ocasiones tendemos a saltarnos esto. Veamos un [ejemplo](#) de cómo puede ser la recolección de información.

Recolección de información



Una vez definido lo anterior, lo que sigue es sin lugar a dudas es la recolección de información. Le recomendamos lo haga en dos áreas:



2.1 Historia, enfoque y estado actual de sus operaciones

¿Cómo trazar el perfil de la organización?

Las primeras preguntas que nos llevarán a la respuesta estratégica tienen que ver con la historia de su organización.

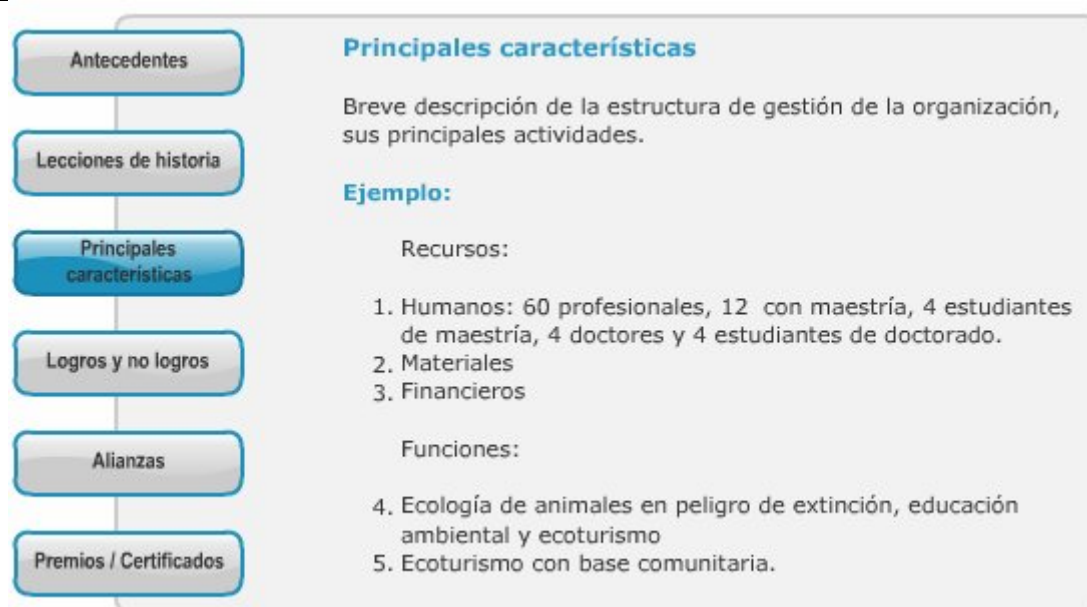
- ¿Cuáles son sus orígenes?
- ¿Cómo llegó a ser lo que es hoy en día?
- ¿Qué lecciones sacamos de esa historia acerca de la estabilidad y crecimiento o, al contrario, de la inestabilidad y decadencia de su organización?

Es obvio que hay que empezar con la fundación o inicio de la organización; luego, cuándo se ofreció por primera vez un programa y cuándo se suprimió; si ya se hizo, cuándo se formalizó el Consejo y sus funciones; cambios importantes en las prioridades; cambios de directivos; separación de los fundadores; eventos traumáticos...

En el entorno de la OSC ha habido eventos importantes a lo largo de esa historia que la han impactado de manera significativa. Habrá que enumerarlos y sopesar su importancia.

Para elaborar esta información, es de utilidad seguir el siguiente formato:

Vea el interactivo en la página Web del curso.



2.2 Recursos, capacidades y competencias

Otra información que es importante analizar son los recursos, capacidades y competencias hacia el interior de la OSC.

La información requerida para el análisis interno y externo de la organización solía organizarse bajo el esquema conocido como **FODA** (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) o **SWOT** (por las correspondientes siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Sin embargo, surge una nueva alternativa que nos ofrece el enfoque estratégico denominado "**Estrategias basadas en recursos**", en ésta centraremos nuestra atención en este diplomado.

El enfoque basado en recursos, aplicado a lo que estamos aprendiendo, consiste en mirar al interior de la OSC y analizar sus recursos, capacidades y competencias, y preguntarse qué tan capaces son de contribuir un valor a la sociedad y qué tan bien organizados están para poder producirlo y entregarlo en forma eficaz y eficiente.



Recursos

Hay que preguntarse cuáles son los recursos con los que se cuentan dentro de la organización y fuera de ella.

¿Qué tipo de recursos? Hay dos tipos:

Tangibles	Intangibles
<p>Son fácilmente identificables y suelen ser objeto de las auditorías contables y del Consejo.</p>	<p>Los recursos intangibles consistentes en meras capacidades no se pueden transferir tan fácilmente, pues están incorporados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destrezas personales. • Conocimiento de la forma de hacer las cosas. • Relación con los proveedores, otras OSC que están en el mismo giro. • Conocimiento de los estándares de calidad y servicio. • Capacidad de enfrentarse al cambio, aceptarlo y manejarlo. • Habilidad para innovar, en el trabajo en equipo, entre otras. <p>Algunos se parecen a los activos, pero en intangibles entran las bases de datos, patentes, contratos y licencias, derechos de autor, marcas registradas, diseños registrados. En caso de que las OSC fuera vendida, todo esto pasa a manos del nuevo dueño. Por eso se parecen los activos.</p>

Valor a la sociedad

Una vez que se hayan identificado los recursos, hay que sopesar la capacidad de la OSC para producir el valor que se desea añadir a la sociedad. Hay que tener cuidado en no confundir este valor con los valores de que hablamos anteriormente. Ahora se trata de aquello que es valioso para la sociedad, que resuelve sus problemas, que incrementa su nivel de bienestar, que promueve sus derechos, entre otros.

Organizaciones lucrativas	Organizaciones no lucrativas
<p>Las organizaciones lucrativas crean valor: Al crear riqueza y distribuirla con justicia.</p>	<p>Las no lucrativas formadas por la sociedad civil crean el valor a la sociedad: Mejorando la calidad de vida de la sociedad misma sin un mandato jurídico del estado o de alguna otra institución.</p>

La capacidad de crear este valor es la prueba de fuego de una OSC. Si no lo hace, pronto dejará de existir, pues así como la empresa que no genera riqueza acaba en la quiebra, la OSC que no genera valor acaba en la quiebra moral del desprestigio, la deserción y la disolución.

Organización de los recursos

Mas no basta con evaluar el potencial pasado, actual y futuro de los recursos para crear valor, es necesario organizar los recursos enfocándolos con claridad a esa creación de valor, para que en realidad lo generen.

Todos los recursos, capacidades y competencias de una organización las podemos agrupar bajo cuatro categorías:

1. Regulatorias

Las resultantes de la posesión de algo legal.
Ejemplo: contratos

2. De posición

Las que son consecuencia de las acciones pasadas.
Ejemplo: reputación.

3. Funcionales

Las relacionadas con la habilidad para hacer algo.
Ejemplo: usar lenguaje de señas.

4. Culturales

Se aplican a la organización considerada como un todo.
Ejemplo: capacidad de cambio, de innovación.

Una vez que se define esta información, es decir, el perfil de la organización, entonces ya podemos pasar a la parte de las prioridades de la organización, donde hay que identificar las estrategias anteriores y actuales, los programas y su impacto en la sociedad, junto con sus indicadores. Veamos en el siguiente tema esta información.



Ponga, pues, manos a la obra en la difícil y minuciosa tarea de recolectar información. No se desanime si no logra tener el 100 por ciento de ella. Nadie pueda tomar decisiones con lo que los economistas llaman información perfecta; eso le quitaría todo riesgo a la existencia.

Tiene que haber un punto en que digamos ya no podemos conseguir más información, o conseguirla es muy lento y costoso. Este el momento de hacer alto, buscar consenso alrededor de la información recolectada, peinarla, trillarla, dejar sólo la que sea útil y seguir adelante.

La explicación resultó larga. Vamos a tratar de aterrizar todos esos conceptos en un balance de nuestros recursos y capacidades, en conjunto con el perfil de la organización. Regrese a los conceptos siempre que tenga dudas.

La realización de la siguiente actividad es un trabajo minucioso. No lo tome como un requisito del diplomado. De suyo, nada de lo que hemos estado haciendo es un simple requisito para sacar un diploma. Venimos aprendiendo para la vida, y este aprendizaje debe ir más allá de las fronteras del curso para llegar a su organización y convertirse en aprendizaje, cambio e innovación organizacionales.

Por ello, lo que Ud. haga aquí lo tiene que llevar a sus colegas y a los miembros de su Consejo, y validarlo con ellos. Luego lo tienen entre todos que bajar en cascada a todos los colaboradores, pagados o voluntarios. Sus resultados se han de reflejar en la satisfacción del cliente que es la expresión del logro de su misión.

Reflexión

- ¿Cuáles son los servicios y programas más importantes que deben continuar, cambiar o iniciar para los siguientes tres años?
- ¿Qué es lo que el público meta considera más importante de sus servicios?
- ¿Qué necesitan y necesitarán de ustedes?
- ¿Quiénes son los principales aliados de la organización?
- ¿Qué personal se requiere para llevar a cabo las actividades de las OSC?
- ¿Qué cambios en la infraestructura, comunicación sistemas de información hay que hacer para lograr sus propósitos?



Lo invitamos a realizar la siguiente actividad.



Actividad 2. Perfil de la organización

Tema 3. Prioridades para la organización

Los invitamos ahora a dar un viraje importante. Hasta aquí han venido realizando un trabajo de pensamiento expansivo, exploratorio, considerando posibilidades, recolectando nueva información, soñando en grande. Llegó el momento de empezar a poner de nuevo los pies en la realidad.

Tenemos enfrente una charola de opciones. Llegó el momento de elegir. Lo fácil es escoger lo que sí vamos a hacer; lo difícil, dejar a un lado conscientemente lo que no haremos. Nos adentramos en territorio donde es menester combinar la intuición con el análisis, los hechos con las latidas, esperanzas y temores.

En este sentido, la organización debe definir sus prioridades, pero ¿cómo hacerlo?

Se pueden definir bajo 2 criterios:

Ordenar las prioridades por su impacto sobre la misión de la organización	Conforme a los requerimientos financieros y a las posibilidades financieras de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hace sentido de acuerdo con la misión que definimos anteriormente? • ¿Satisfacen necesidades reales de la comunidad? • ¿Somos los más aptos para ofrecer este servicio/producto, o mejor se lo dejamos a otros y nos dedicamos aquello para lo que de verdad seamos buenos, para lo que tengamos recursos, capacidades y competencias? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es viable financieramente? • ¿Cuánto tendremos que invertir para llevar a cabo nuestras estrategias y para demostrarlas de manera eficaz y eficiente?

Veamos los siguientes temas.





3.1 Impacto social: indicadores cualitativos y cuantitativos

El impacto social de cada proyecto es de los temas más importantes en un plan de negocios. En las empresas el impacto se enfoca en las utilidades que cada proyecto tendrá; en el plan de una organización de la sociedad civil, el impacto es social.

¿Qué es un indicador?

Son parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática a estudiar. Es decir, se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto (Kerlinger, F.; 1979).

En esta página presentamos una lista de indicadores de impacto social divididos por área de intervención social.

[Ejemplos de indicadores de impacto social por campo de acción](#) (vea el archivo en la página Web del curso)

Por ejemplo, la tasa de analfabetismo y el acceso al [agua potable](#) son indicadores que se refieren a atributos, y que se puede constatar su presencia o nivel calidad en forma simple y empírica.



Esta lista no es exhaustiva, y cada organización debe decidir qué indicador elegir.

¿Usted en su organización cuenta con otros indicadores?

Tipos de indicadores

Los indicadores que vimos en la tabla anterior son generales; estos se pueden clasificar en dos tipos

INDICADORES CUANTITATIVOS

El establecimiento de metas de desempeño y la medición del impacto social permite el entendimiento de la efectividad de las actividades de la OSC y áreas con problemas potenciales

Ejemplo:

“El proyecto invierte en la mejor solución para la cura del cáncer, que es la anticipación del diagnóstico de la dolencia, a través del continuo monitoreo de la salud de los niños por parte de los padres. Esa anticipación garantiza un aumento de 20% a 70% de las posibilidades de recuperación del individuo...”

Plan de negocio GRAACC

INDICADORES CUALITATIVOS

En muchos casos, los indicadores cualitativos son útiles para ayudar en la interpretación de los números y captar la percepción de la comunidad con relación al servicio prestado por la OSC.

Ejemplo:

“Después que entré al curso, yo cambié mi manera de pensar, mi modo de actuar y encuentro que me empecé más en la escuela, pues quise mostrarme a mi mismo, no a las personas, que yo podía ser alguien, que yo podía ganar.”

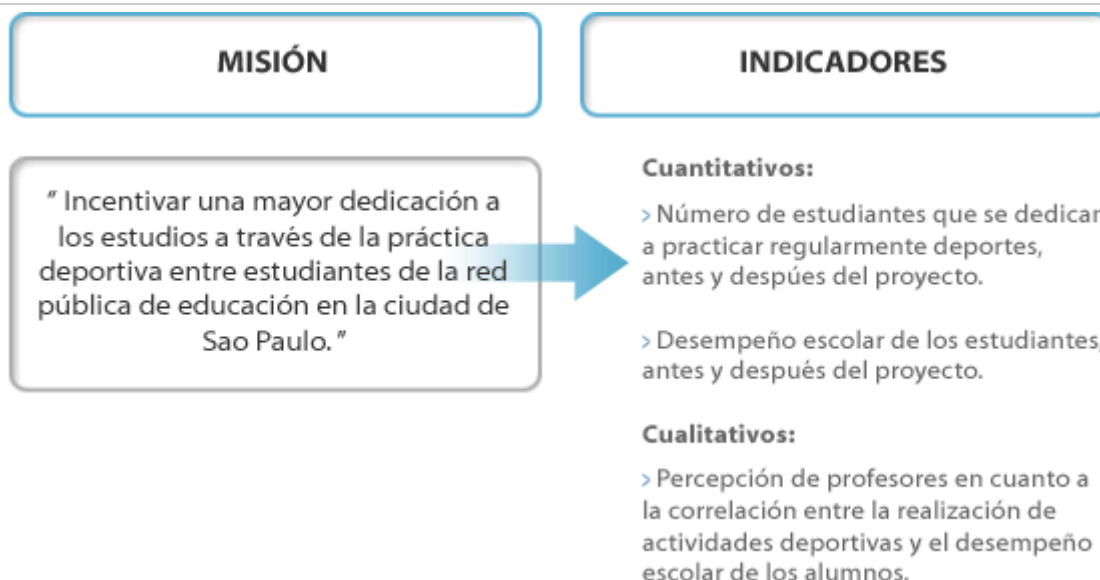
Plan de negocio Physis

Fuente: Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey & Company, Entrenamiento Premio Moviliza 2006, Sao Paulo, 2006.

Correlación entre misión e indicadores



Ahora bien, ¿cómo decidir qué indicadores hay que incluir? Bueno, esto tiene relación con la misión que la organización tiene definida.



El impacto social tiene repercusiones en la réplica de proyectos exitosos en otras regiones o hasta en otros países. Esto es incentivado por las organizaciones financiadoras que buscan proyectos que puedan convertirse en un modelo replicable. Si el proyecto tiene este potencial esto aumenta la credibilidad y el propio impacto del proyecto en cuestión (Ashoka Emprendedores Sociales y McKinsey & Company, 2004).

Cada organización define el tipo de indicadores y las áreas donde debe evaluar.

Veamos otro ejemplo de un departamento de educación continua, enfocado a ofrecer programas de educación en línea para un público social.

Ejemplo: [Dirección de Programas Sociales](#). (vea el archivo en la página Web del curso)



¿Ya pensó en los indicadores cuantitativos y cualitativos que puede tener en su organización? Recuerde y enuncie nuevamente la misión, eso lo ayudará a identificar mejor estos indicadores.

3.2 Estrategias

Tradicionalmente se ha pensado que las OSCs no se enfrentan a las presiones competitivas del mercado. En cambio, las organizaciones lucrativas tienen que competir continuamente pues su supervivencia depende de los ingresos provenientes de la venta al mercado de los bienes o servicios que producen.

Pero esto ha venido cambiando conforme las diversas fuentes de financiamiento de las OSCs exigen más transparencia, eficacia y eficiencia en el uso de los fondos que les dan para producir los bienes o servicios con que satisfacen las necesidades de la sociedad, es decir cumpliendo con su misión

¿Cómo hacer que una OSC logre su misión?

- Esto lo hace a través de un proceso llamado "Planeación estratégica", que es un proceso mediante el cual una organización se pone de acuerdo y logra que los principales miembros de la misma se comprometan con prioridades que son esenciales para su misión y para dar una respuesta a su entorno.
- A su vez, la planeación estratégica hace uso de "Estrategias", que son una guía o enfoque amplio que le da sentido y dirección a la asignación de recursos en una organización, y que hace que llegue a su misión.

Las estrategias no son una respuesta a lo que sucede en la operación de una organización en el día a día, es decir, no son las soluciones que damos a corto plazo. Tienen que ver con la conducción de la organización en el largo plazo, pero con impacto en lo que hacemos en el corto plazo. Son como las órdenes del capitán que no se fijan tanto en las olas, sino en el curso que le da al barco con el timón... pero sin descuidar vientos y olas.

Veamos algunos [ejemplos de estrategias](#). (vea el archivo en la página Web del curso)



En su organización, teniendo como base las estrategias de su organización...

¿Los recursos con los que han contado hasta ahora, regulatorios, de posición, funcionales y culturales, han sido suficientes para entregar a la sociedad el valor que han pretendido?

Y ¿lo serán para entregar las nuevas propuestas de valor?

Para entender un poco más sobre lo que es una estrategia, veamos el siguiente caso de Laura y Pepe, que hace dos años, iniciaron un grupo de canto.

[Caso del grupo de Canto "ALONDRAS"](#) (vea el archivo en la página Web del curso)



¿Cómo responderían a la pregunta: "¿Cuáles han sido las principales estrategias que han guiado para llegar a esta situación?" en el caso de Laura y Pepe?

¿Qué nuevas opciones estratégicas se les presentan al cambiar su misión y su visión? Haz una lista de ellas. Ponlas en orden de importancia, como si fueras Laura. Ahora hazlo como si fueras Pepe. Por fin, repítelo desde la perspectiva de los consejeros. ¿En qué sí están todos de acuerdo?

Antes de seguir adelante, pon en forma explícita lo que supusiste sobre Laura y que subyace a tus puntos de vista; otro tanto sobre Pepe, e igual sobre los consejeros. Compare sus supuestos. ¿Tienen los mismos valores, las mismas actitudes, las mismas creencias, las mismas expectativas de la vida? Esto le permitirá ser sensible a las diferencias individuales entre los que participan en un proceso de planeación estratégica.

Revise la convergencia. ¿Es posible? ¿Quién cedió? ¿En qué? ¿Por qué?

Basados en la definición de lo que es estrategia, conviene hacer un análisis de las estrategias anteriores y actuales de su organización.

Conviene preguntarse y hacer una tabla con los siguientes datos:

Estrategias anteriores de la OSC	
Estrategias actuales de la OSC	
¿Fueron o son efectivas estas estrategias? Razones de por qué sí o por qué no.	
¿Cuál debe ser considerada como la estrategia para el futuro? Razones de por qué sí o por qué no.	

En este punto es importante retomar también el tema de los recursos, por eso, conviene hacer un análisis de cómo los recursos, capacidades y competencias contribuyeron o contribuyen a las estrategias anteriores y/ actuales.



[Formato para el análisis de recursos y estrategias](#)

Nos podemos hacer algunas preguntas prácticas antes de seguir adelante:

- ¿Por qué se necesita este servicio? ¿Qué tanta demanda hay y habrá de él?
- Respeto a lo que ahora hacemos, ¿es esta la mejor forma de satisfacer a nuestros clientes? ¿Podríamos satisfacer mejor esas mismas necesidades de una manera diferente?
- ¿Somos la mejor OSC para proporcionar este servicio? ¿Por qué? ¿Qué es lo que nos hace los mejores? ¿Contamos con la capacidad organizacional requerida para prestar un servicio de calidad?
- ¿Nos apoyamos sólo en nuestras competencias distintivas? ¿No queremos ser arroz de todos los moles?
- ¿Nos beneficiaríamos si nos asociamos con otra OSC de nuestro giro, al menos en algunos de nuestros programas? ¿Nuestros clientes saldrían beneficiados de tales asociaciones?

El tratar de responder a estas y a otras preguntas similares nos ha llevado a adaptar una herramienta que sirva para seleccionar qué estrategias hay que conservar, cuáles reducir o cancelar, y qué otros iniciar o promover, para lograr el flujo de fondos, siempre escasos y cada vez más competidos, y la reputación social requeridos para llegar a merecer el calificativo de excelente.

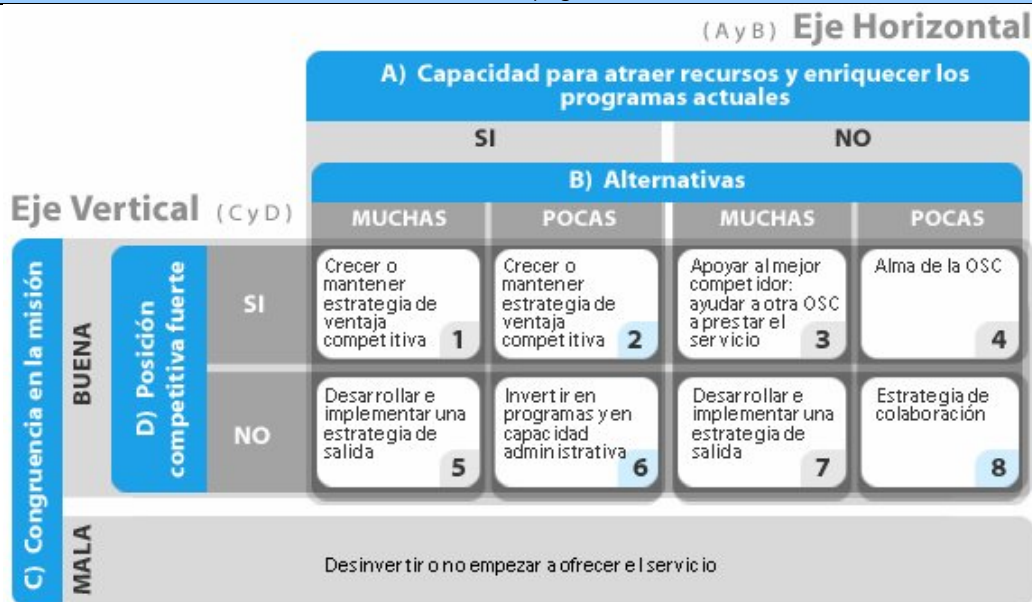
Matriz de estrategias competitivas

La matriz de estrategias competitivas fue desarrollada originalmente por la empresa consultora McKinsey para la compañía General Electric. Ésta tenía el problema de no saber qué negocios conservar, cuáles vender, cómo agrupar los que iba a conservar, cuáles le faltaban, etc. Como ven, algo semejante a las preguntas que nos hemos venido haciendo.

En 1983, el Dr. Ian MacMillan de la Universidad de Pennsylvania hizo una adaptación de esa matriz a las entonces llamadas organizaciones no lucrativas. Vamos a aprovecharla para lograr lo que GE logró con la matriz de McKinsey.

La matriz está construida bajo el supuesto de que en una economía de escasos recursos la duplicación de servicios comparables (competencia innecesaria) es ineficiente, y también bajo el supuesto de que el querer ser factótum o “arroz de todos los moles” resulta en calidad mediocre o pobre. La matriz consta de dos ejes. MacMillan, Ian C. “Competitive Strategies for Not-for-Profit Agencies,” *Advances in Strategic Management I*, (London, JAI Press Inc., 1983): 61-82

Vea el interactivo en la página Web del curso.



Con esta matriz puede ir evaluando cada una de sus estrategias. El siguiente paso es seleccionar las estrategias que se quedarán en el portafolio de la OSC. Lo que sigue es elaborar un núcleo de estrategias o programas futuros de su OSC.

Núcleo de estrategias o programas futuros

Al llegar aquí, nos enfrentamos a la tarea más difícil de la administración estratégica: de todas estas opciones, con cuáles me quedo y cuáles desecho. Siempre tiende uno a quedarse con todo, pero eso sólo lleva a no hacer bien nada. En la vida y en la estrategia, el problema es decidir, es decir sí a algo, a costa de decir no a todo lo demás.

En primer lugar, sitúese en el horizonte de tiempo que está contemplando: tres, cinco, 10 años. Luego refresque lo que ya hizo: cuál es su misión y cómo se ve cuando ese lapso de tiempo haya transcurrido. A continuación ponga los pies en la tierra, pero con ambición y no con pesimismo. Como dijo el poeta latino: “Pueden porque les parece poder” (Virgilio, Eneida, 5, 231).

Ahora procedan a seleccionar las cuatro o cinco estrategias o programas que conducirán a su OSC en el futuro contemplado. Para hacerlo hay que preguntarse lo siguiente:

Núcleo de estrategias futuras

Estrategia Propuesta	Supuestos, hechos, y valores en que se fundamenta esta estrategia propuesta	¿Qué obstáculos nos podríamos encontrar al tratar de implementar esta estrategia?	Cómo responder a estos obstáculos: tácticas para superar los obstáculos y prioridades de corto plazo	¿Qué nos podría llevar a volver a evaluar esta estrategia?

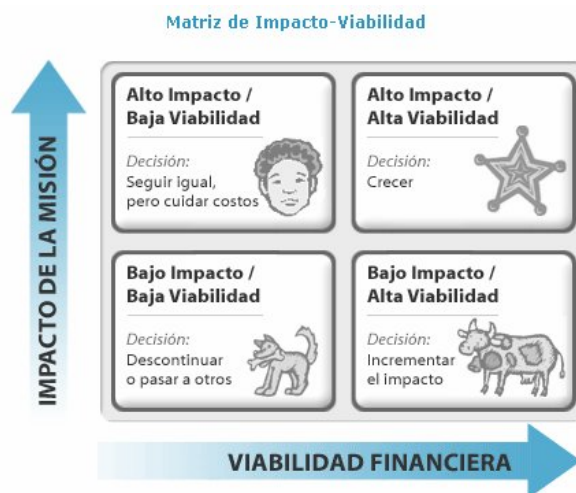
Al realizar un ejercicio de este tipo se adquiere un nivel mayor de síntesis, una perspectiva más global de la conducción de su OSC, y también un toque adicional de realismo al considerar obstáculos y posibilidades de cambio de estrategia.

3.3 Programas

Una vez que se identifican los programas, hay que desarrollar una matriz de impacto – factibilidad y localizar en ella sus programas principales.

Al unir impacto y factibilidad, la OSC que realiza su proceso de administración estratégica –éste es el nombre correcto de los que estamos haciendo, y no planeación estratégica- se está obligando a no separar sus estrategias de acción de sus estrategias de financiamiento. Así se responde al imperativo de ajustarse a la misión y ver por la factibilidad. Aquí nos vamos a enfrentar a un conjunto de preguntas sobre el crecimiento o el decrecimiento de la OSC, sobre cuál deba ser su cobertura programática y de número de beneficiarios. Para lograrlo podemos usar una de dos herramientas, o las dos. Ambas tienen el mismo objetivo: crecimiento.

En este apartado usaremos la matriz de impacto – factibilidad. Es una adaptación de la matriz de Tasa de Crecimiento/Participación de Mercado del Boston Consulting Group



Alto impacto/ Baja viabilidad

Se utiliza un niño porque son los programas interrogantes, a los que hay que invertirles para lograr que sean auto-financiables.

Alto impacto/ Alta viabilidad

En este caso debemos poner gran atención en el programa, dedicarle los mejores recursos, buscar el apoyo de los miembros más comprometidos del consejo, darle gran publicidad.

Bajo impacto/ Baja viabilidad

En el extremo opuesto tenemos a los “perros” (se les llama así por la expresión en inglés “it is for the dogs” que quiere decir que no sirve para nada). En estos casos, o los remodelamos y enriquecemos para cambiar su pobreza o, si esto no se puede, los cancelamos o se los pasamos otra organización que sí tenga capacidad para sacarlos adelante.

Bajo impacto/ Alta viabilidad

Los otros, en cambio, son las vacas, a las que hay que ordeñar para obtener fondos necesarios para robustecer a las interrogantes o, como otros autores dicen, a los niños.

Una vez que ya conoce esta matriz de impacto-viabilidad conviene hacer una lista de los programas actuales de su organización.

1. Clasifíquelos ahora en alguna de las cuatro categorías de la matriz de IMPACTO – VIABILIDAD.
2. Vea si hay un equilibrio entre los cuatro tipos de programas.
3. Después, realice de nuevo una tabla con los programas nuevos que piensan poner o programas que vayan a quitar porque los van a discontinuar.

4. Vuelva a hacer un balance de impacto – viabilidad para ver si tiene una estrategia equilibrada. Si no, haga las modificaciones necesarias hasta equilibrarla.
5. Consulte sus respuestas con los miembros de su Consejo y con sus principales directivos. –corrija las tablas de acuerdo al consenso de sus opiniones.

El resultado de este ejercicio ha de ser un incremento en la calidad y en la capacidad de dar respuesta responsable por lo que hace su OSC.

3.4 Funciones administrativas, financieras y de gobierno

Una vez que hemos definido el núcleo de estrategias, tenemos que identificar y definir las actividades y/o funciones requeridas para hacer realidad las estrategias y programas seleccionados.

Estas actividades las clasificaremos por área de la OSC en Finanzas, Administrativas y de Gobierno Corporativo. No necesitamos una definición de ellas y podemos pasar al ejercicio que nos ayude a visualizar lo que se requiere de cada una de ellas.

Una vez más nos ayudaremos de una tabla para generar las actividades de las tres áreas. Definiremos sus metas para las estrategias seleccionadas y sus objetivos y prioridades de largo plazo.

Resumen de las prioridades administrativas, financieras y de gobierno corporativo

	Metas	Objetivos y prioridades de largo plazo
Funciones administrativas		
Personal, sueldos y prestaciones		
Relaciones públicas y comunicación		
Infraestructura: Sistemas de información, tecnología, instalaciones, etc.		
Planeación, evaluación, control de calidad		
	Metas	Objetivos y prioridades de largo plazo
Funciones financieras		
Administración financiera		
Desarrollo de recursos		
	Metas	Objetivos y prioridades de largo plazo
Funciones de gobierno corporativo		
Consejo de Administración		
Redes y colaboración		

Con estos ejercicios usted ha adquirido un nivel mayor de síntesis, una perspectiva más global de la conducción de su OSC, y también un toque adicional de realismo al considerar obstáculos y posibilidades de cambio de sus estrategias.

Reflexión

- ¿Cuál es la estrategia para lograr las metas en los próximos tres años?
- ¿Cuáles son las estrategias y los programas más importantes que deben continuar, cambiar o iniciar?
- ¿Cuáles son los indicadores clave para medir el impacto social de la OSC?
- ¿Hay algún cambio que deba hacer en su misión, visión y valores?

Tema 4. Escriba su plan estratégico

¡Ya vamos llegando al final del módulo 1!

En el proceso real de administración estratégica, las principales partes interesadas han tenido oportunidad de expresar su opinión y aportar sus ideas; ya hemos reunido los datos duros en que se fundamentan nuestras decisiones. Las principales decisiones ya han sido tomadas y contamos con una vista panorámica de lo que deseamos para el futuro. Es el momento de empezar a tender los puentes hacia el hacer realidad lo que hemos ilusionado.

Esta parte es la más minuciosa de la administración estratégica, pero la calidad de sus detalles es lo que nos asegurará la calidad de la ejecución. Nos toca ahora convertir las estrategias, los impulsos nucleares, los programas clave, en metas y objetivos generales y funcionales, y en implicaciones financieras. Una vez que tengamos todo esto junto, ya está listo nuestro plan estratégico.

Veamos tres elementos clave de este plan estratégico.

4.1 Resultados de las estrategias elegidas

Como vimos anteriormente, las estrategias elegidas pueden ser un conjunto de programas, o un programa muy importante, o la solución de un problema crítico, o el llevar a cabo un cambio radical, o cualquier decisión que podamos incorporar en el núcleo directriz de nuestra OSC. Quizás nos suene algo difusa esta definición de estrategia:

Estrategia es cualquier movimiento importante que le permite sobrevivir y/o crecer a un ser vivo.

Nuestra OSC es un ser vivo... si no, entierren el cadáver y dedíquense a otra cosa o la única estrategia es ver si se le puede resucitar.

Hasta en este último y extremo caso, el resultado es la disolución de la OSC o su resucitación.

En los demás, las estrategias son la respuesta a la pregunta sobre cómo vamos a sobrevivir o cambiar o a crecer en forma exitosa. Esto es lo que hicimos en los temas anteriores. Ahora simplemente nos preguntamos qué va a pasar si se logra la estrategia, cuál es el resultado. Por eso, basta un ejercicio sencillo.

Por ejemplo:

Si somos una OSC que ha incluido en su portafolio de estrategias ayudar a las familias en problemas, un resultado sería incrementar la capacidad de las familias en problema para manejar las situaciones difíciles.

Para facilitar la visualización en esta etapa podíamos usar la siguiente tabla; pongamos como base el ejemplo de las familias con problemas.

ESTRATEGIA	RESULTADO
Ayudar a las familias en problemas.	Incrementar la capacidad de las familias en problemas para manejar las situaciones difíciles.

Ahora bien, usted también puede hacer una lista de tres o cinco principales estrategias que acordaron para su OSC, y luego explicitar el resultado que se logrará con su cumplimiento.

ESTRATEGIA	RESULTADO

4.2 Definición de objetivos

Para cada resultado hay que definir dos o tres objetivos específicos, que son un resultado preciso, medible, con un tiempo determinado para su logro, y que se enfoca al logro del resultado de la estrategia.

¿Qué es un objetivo y cómo se define?

Un objetivo es un resultado preciso, medible, con un tiempo determinado para su logro, y que se enfoca al logro del resultado de la estrategia.

Cada resultado deberá tener dos o tres objetivos.



Menos de dos objetivos: no nos dan suficiente guía.
Más de dos objetivos: nos enredan.

Un objetivo suele expresarse con los siguientes cinco elementos:



Formule objetivos para el área administrativa, la financiera y la de gobierno

Cada una de las tres principales áreas funcionales de la OSC debe tener también sus resultados y sus objetivos, congruentes con los de toda la organización. El tamaño de la OSC determinará la complejidad de estos resultados y objetivos. En una pequeña, serán pocos y sencillos; en una grande, serán más y de mayor complejidad.

La formulación de resultados y objetivos por área se lleva a cabo en forma similar a como hicimos la de la organización como un todo.

[Ejemplo de objetivo](#) (vea el archivo en la página Web del curso)

4.3 Presupuesto para el logro de los objetivos

No se trata aquí de hacer los presupuestos detallados de operación, sino sólo de hacer un boceto a grandes pinceladas de lo que va a requerir la ejecución de la estrategia en términos de recursos de operación, personal y voluntarios, en bulto fondos económicos. No es un presupuesto fino, sino una idea del orden de magnitud de lo que planeamos y de sus requerimientos en el futuro que estamos contemplando para el cumplimiento de la misión y la realización de la visión. Esas cifras gruesas deben ser comparadas con el potencial de obtención de fondos que tienen la OSC.



Sin embargo, esto no quita la necesidad de hacer cierta clasificación de costos para tener una base para trazar los pincelazos gordos de este presupuesto estratégico.

Podemos guiarnos por una clasificación en costos directos, indirectos y administrativos. En un módulo posterior aprenderemos con precisión de qué se trata y podremos volver a este punto.

Una vez que tenga idea de cuánto va a costar el plan estratégico, puede atacar el problema de cómo y de dónde obtener los fondos para financiarlo. Puede ser que su OSC ya tenga un plan de financiamiento, pero al contrastarlo con los costos de su plan estratégico se tiene una prueba de ácido de realismo de ambos: si los fondos previstos son suficientes y si el plan es factible. De igual forma, el proceso de fondeo será objeto de un módulo posterior.

Conclusión

Al llegar aquí ponemos punto final al Módulo 1. Sin duda ha reunido enormes cantidades de información. Al llegar a este momento está en condiciones de poder seleccionar lo relevante y dejar a un lado lo que no es útil.

Una recomendación para cuando haga el proceso en su organización es que no vayan a caer en la parálisis por exceso de análisis. Siempre hay que guardar un sano equilibrio entre los datos duros, la evidencia, y la intuición creativa.

Tampoco, insisto, vayan a caer en la tentación de quedarse con todo. Esto no es planear, es evitar la responsabilidad de decidir. Planear es decidir con qué problemas voy a vivir hoy y cuáles quedarán para mañana. Pero un problema es una situación deseada que no existe o indeseada que existe, y que nosotros podemos corregir; si no la podemos corregir, entonces no es un problema, es una restricción.

Para consolidar todos los conocimientos aprendidos en este módulo, los invito a que elaboren por escrito su plan estratégico para los siguientes tres o cinco años, donde incluyan también, la matriz de impacto-viabilidad, y los indicadores de impacto.



Actividad 3. Matriz de impacto-viabilidad, indicadores de impacto y plan estratégico.