

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

**¿CUÁL CAMINO ES
EL MEJOR?**



CÓMO TRAZAR EL MAPA DE SU RUMBO FUTURO

Una publicación
de la
Campaña Católica para el Desarrollo Humano
United States Conference of Catholic Bishops
Programa de Desarrollo Económico de la Comunidad

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿CUÁL CAMINO ES EL MEJOR?

CÓMO TRAZAR EL MAPA DE SU RUMBO FUTURO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CÓMO FLUYE	2
III.	DESARROLLANDO UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	3
	1. Evaluación externa	
	2. Evaluación interna	
	3. Declaración de Misión	
	4. Decisiones/Dirección	
IV.	DESARROLLANDO LOS PLANES DE PROGRAMA	11
	1. Descripción del programa	
	2. Metas y objetivos	
	3. Implementación y presupuesto	
	4. Evaluación del programa y del impacto	
V.	PONIENDO A PRUEBA SUS CONCLUSIONES	15
VI.	DESARROLLO DEL DIRECTORIO	16
	Formación del Directorio	
	Capacitación del Directorio	
VII.	PARTICIPANTES EN LA PLANIFICACIÓN	17

© 1999

Este folleto fue escrito por Vicki Gillette según arreglo con la Campaña Católica para el Desarrollo Humano. *Planificación estratégica: ¿Cuál camino es el mejor?* es propiedad intelectual de la United States Conference of Catholic Bishops (USCCB) y no puede ser copiado, vendido, modificado o distribuido en todo o en parte sin el expreso consentimiento por escrito de la USCCB.

I. INTRODUCCIÓN

¿Por qué el Plan?

“¿Cuál es el mejor camino para llegar a Denver?” Asumimos que llegar a Denver es su “misión”.

“Bueno”, responden ustedes apropiadamente, “eso depende”.

Depende de si tenemos que llegar allá rápido o barato, si estamos enviando una o seis personas, si favorecemos el modo más ambientalmente seguro o el modo más efectivo en términos de costo, en qué estación estamos en el momento del viaje y si estamos partiendo de los suburbios de Denver o de Portland, Maine.

En suma, ¡necesitamos comprender nuestras circunstancias externas e internas antes de poder responder a la pregunta! Sería tan inapropiado volar en avión por la ciudad como lo sería llevar a seis personas por todo el país en bicicleta.

Seleccionar una dirección para el programa sin evaluar las circunstancias puede llevar a elecciones tontas, porque son elecciones no informadas. Una organización debe elegir sus prioridades, aclarar sus valores, equilibrar su presupuesto y limitaciones de tiempo, y acomodarse a las circunstancias para elegir “la mejor manera de llegar a Denver”.

Las organizaciones exitosas tienen que ser observadoras, con capacidad de respuesta, flexibles y resistentes. Aunque ustedes no pueden controlar *todos* los factores que afectan su éxito, sí tienen que ser estratégicos y cuidadosos en las elecciones sobre las cuales sí tienen control. En suma, ¡no pueden permitirse no planificar! Sin un plan, pueden efectivamente estar corriendo muy rápido, ¡pero en la dirección EQUIVOCADA! ¡Piensen antes de saltar! (Recuerden, asimismo, que generalmente están “saltando” ¡con el dinero de otro!).

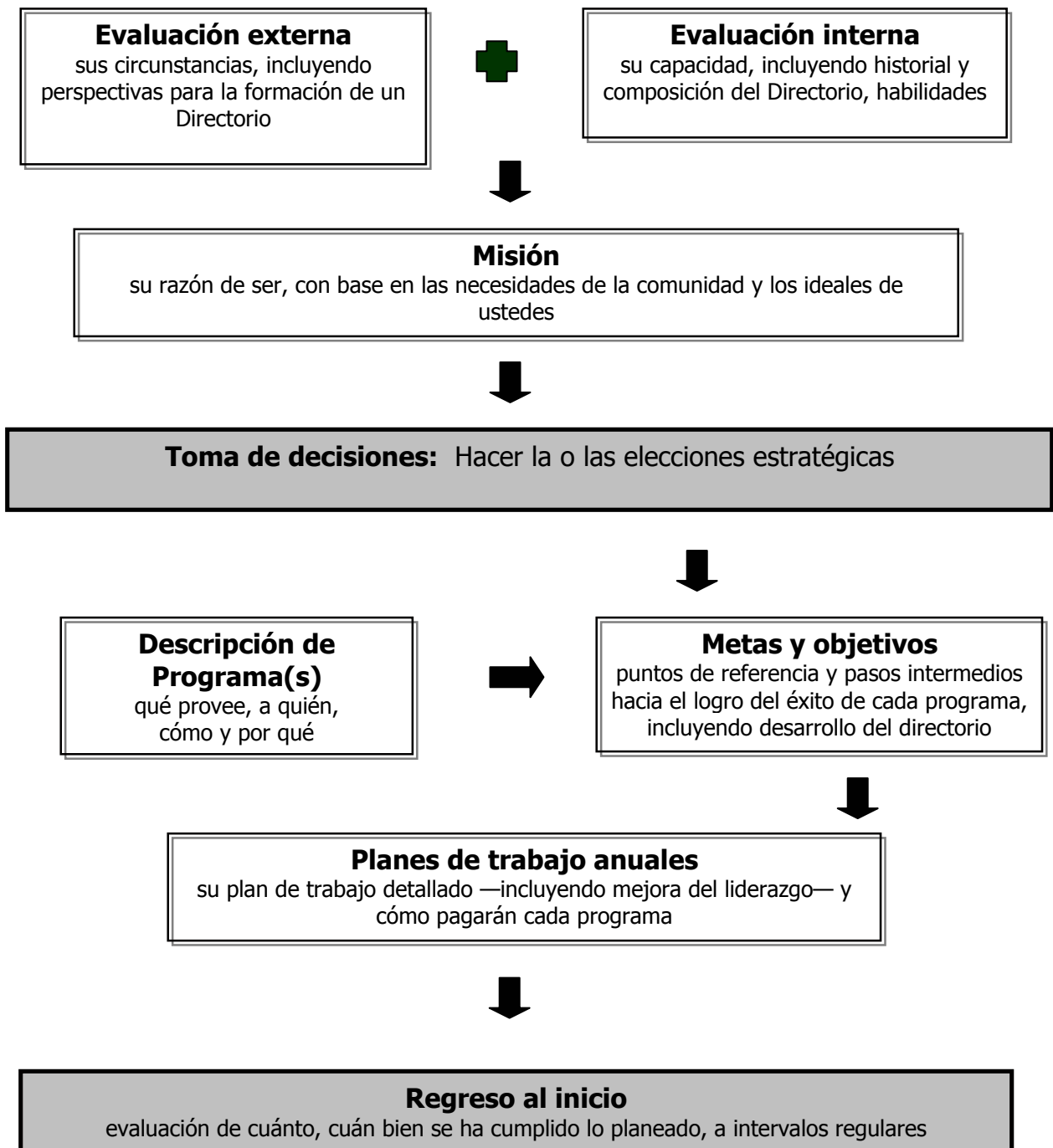
LA PLANIFICACIÓN ES ...

- ▶ La planificación es un proceso de organización (la propiedad y participación son cruciales), no un producto.
- ▶ La planificación es tomar decisiones sobre su futuro, no predecir el futuro.
- ▶ La planificación aumenta la probabilidad de que sus propuestas sean financiadas porque introduce lógica, justificación y detalle en su descripción de programa.
- ▶ El proceso mismo de planificación hace contactos, expande sus redes y forja nuevas relaciones (así que no lo contraten afuera; ¡más bien háganlo suyo!)

“LOS PRÓCERES DE LA NACIÓN DIERON PASOS AUDACES, CREANDO ESTRUCTURAS QUE FACILITARAN LA PARTICIPACIÓN, LA RESPONSABILIDAD MUTUA Y UNA AMPLIA DISTRIBUCIÓN DEL PODER CON EL FIN DE GARANTIZAR LOS DERECHOS POLÍTICOS Y LAS LIBERTADES DE TODOS. NOSOTROS CREEMOS QUE ACTUALMENTE SE REQUIEREN PASOS SIMILARES PARA LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA, UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN DEL PODER ECONÓMICO Y UNA MAYOR RESPONSABILIDAD ANTE EL BIEN COMÚN EN LA TOMA DE LAS DECISIONES ECONÓMICAS”.

National Conference of Catholic Bishops,
“Justicia económica para todos” (297), 1986

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CÓMO FLUYE



II. DESARROLLANDO UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA — FASE I

Los pasos de la planificación estratégica pueden dividirse en dos fases. La primera fase (cuatro pasos relacionados) examina ampliamente las circunstancias con que la organización trabaja y desarrolla una dirección *estratégica*.

Fase Uno: Paso 1. Evaluación externa

La evaluación externa identifica y cuantifica las necesidades de su comunidad, describe sus circunstancias sociales y económicas, evalúa los recursos financieros y experiencia

Evaluación externa
Comunidad objetivo/Área de servicio
Demografía
Entorno económico/político
Necesidades de desarrollo económico
Recursos disponibles/socios/competencia

disponibles e identifica barreras y colaboradores potenciales. La evaluación externa se convierte en la Declaración de Necesidades y Activos en sus propuestas de financiamiento.

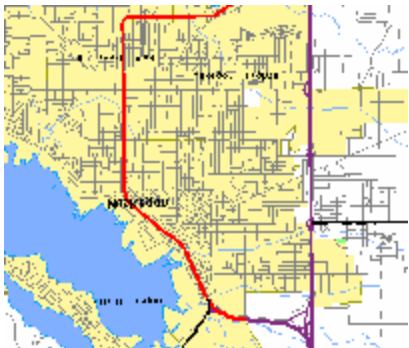
La evaluación externa requiere conversar con todo el que tenga información valiosa. Después de conversar con su directorio, comités, voluntarios, clientes y personal,

encuentren otras organizaciones (tales como financieras, instituciones religiosas, fundaciones, bancos, otros prestamistas, entidades del gobierno municipal o del estado, grupos comunitarios) y líderes de la comunidad que puedan mejorar la comprensión que tengan ustedes de la comunidad.

Esta es también una estrategia de más largo plazo que combina acopio de información con mercadeo. Conversando con financieras sobre sus donaciones, por ejemplo, ustedes les presentan su programa. Conversando con bancos, organizaciones barriales y otros grupos como los de ustedes, los introducen a las posibilidades de su asociación. Presentándose al gobierno de la ciudad, condado o estado, pueden instarlos a que apoyen sus esfuerzos.

Comunidad objetivo / Área de servicio

Describan los límites geográficos de su comunidad objetivo (área de servicio) de modo que esté claro para alguien que no viva cerca.



- ¿Cuáles son la zona del censo, calle principal, límites de la municipalidad o condado?
- Si no es obvio dónde está, ¿qué punto de referencia conocido o comunidad más grande está cerca?
- Es el área objetivo "un hecho dado" o es su elección? ¿Por qué la eligieron?

Demografía

Describan a la población —los que viven en su comunidad— tan completamente como sea posible. Luego identifiquen a cuáles de esas personas se están dirigiendo específicamente para servir y cuáles serán sus prioridades.



- ¿Cuántas personas viven allí?
- ¿Cuál es su raza y grupo étnico?
- ¿Cuál es la edad de la población (niños escolares y personas mayores)?
- ¿Cuál es el número de personas de bajos ingresos? ¿Cuántos hogares viven bajo la asistencia pública? ¿Cuántas personas/familias sin techo?
- ¿Están sirviendo a *todos* los residentes o sólo a familias de bajos ingresos? ¿mujeres? ¿personas sin techo? ¿niños? ¿empresas de minorías?
- ¿Por qué seleccionaron este grupo objetivo?

“La justicia nunca podrá realizarse plenamente si los hombres no reconocen en el necesitado, que pide ayuda para su vida, no a alguien inoportuno o como si fuera una carga, sino la ocasión de un bien en sí, la posibilidad de una riqueza mayor. Sólo esta conciencia dará la fuerza para afrontar el riesgo y el cambio implícitos en toda iniciativa auténtica para ayudar a otro hombre”.

Papa Juan Pablo II
Centesimus Annus (58), 1991

Entorno económico/político local

Miren primero su región entera y describan las influencias que definen sus circunstancias económicas. Consulten la Cámara de Comercio local, la comisión regional de planificación o una universidad local para encontrar cómo investigar la economía local y cómo evaluar el futuro económico de la región. Luego, mirando más de cerca en su localidad, describan las tendencias económicas y empresariales locales.

- ¿Quiénes son los más grandes empleadores en la comunidad? ¿Son fuertes y están creciendo, o están enfrentando dificultades?
- ¿Hay dependencia de una sola industria o empleos de temporada?
- ¿Hay nuevas iniciativas bancarias o presiones positivas respecto a la Ley de Reinversión en la Comunidad (Community Reinvestment Act, CRA)?
- ¿Se han perdido empleos por cierre de fábricas, reducciones en defensa o desastres naturales?
- ¿Qué industrias o sectores económicos son más favorables para la creación de empleos?
- ¿Cómo se compara su comunidad o región con otras áreas, cercanas y en toda la nación? ¿Hay razón para que ella sea mejor o peor, con tendencias hacia arriba o hacia abajo?
- ¿En su barrio, hay negocios empezando, creciendo, fracasando, marchándose o cerrando?
- ¿Hay negocios domésticos o informales?
- ¿Qué negocios —y empleos— son controlados por intereses externos a la comunidad?
- ¿Cuál es la reputación del barrio o comunidad? ¿Es positiva, negativa o anónima?
- ¿Cuál es la relación de su comunidad con las autoridades municipales de la ciudad, la comisión del condado y la capital del estado? ¿Es tensa, negativa o desconocida?

Necesidades de desarrollo económico

Describan qué necesidades de *desarrollo económico* tienen los residentes de su comunidad, en términos de los empleos que tienen (o no tienen) y los servicios que mejorarían su calidad de vida. Como ustedes son una organización de desarrollo económico de la comunidad, no tienen que documentar las necesidades de *todos* los residentes. Esta información está diseñada para dirigirlos hacia las posibles soluciones de creación de empleo y desarrollo empresarial.

- ¿Cuántos adultos están desempleados? ¿Cuál es la tasa de desempleo en los grupos minoritarios?
- ¿Cuál es el nivel educativo? ¿Cuáles son las calificaciones laborales existentes?
- ¿Qué se necesita: nuevos empleos, mejores empleos, servicios mejorados, o todo esto?
- ¿Hay oportunidad de poseer o expandir un negocio? ¿Por qué?
- ¿Hay deseo de autoempleo, salirse de la asistencia social, aumento del ingreso personal o mayores activos familiares?
- ¿Necesitan los trabajadores capacitación, mejor transporte o guarderías asequibles para que puedan aceptar oportunidades laborales locales?
- ¿Qué tipos de negocios mejorarían la calidad de vida de los residentes de bajos ingresos: una tienda de abarrotes, una lavandería automática, una guardería infantil?
- ¿Qué productos o servicios no están disponibles localmente? ¿O no son asequibles?
- ¿Cómo van a afectar a los residentes de su comunidad los cambios en los programas de apoyo a la familia y el empleo, incluyendo la asistencia social?

Recursos disponibles, socios, competencia

Ninguna organización puede lograr su misión sola, sino que debe colaborar con otros que comparten interés en su misión. Tanto los vacíos como la duplicación de servicios deben evitarse. Identifiquen todas las instituciones y programas que puedan expandir el impacto de su programa —bien mediante asociaciones o bien con apoyo financiero— y reúnanse con otras organizaciones para evaluar el interés de éstas.



- ¿Quiénes más están sirviendo a la comunidad o beneficiarios de ustedes con programa(s) similares(s)?
- ¿Son buenos los programas de ellos? ¿Son sus servicios mejores que los de ustedes, más rápidos o más baratos? ¿Hay límites a sus servicios? ¿Duplican, contradicen o complementan los de ustedes?
- ¿Hay alguien nuevo en el horizonte, como organizaciones nacionales “de marca” u organizaciones vecinas que puedan expandir sus áreas de servicio?
- Describan sus fortalezas y debilidades en comparación con las de ellos. ¿Qué hay de diferente o mejor en los productos y servicios de ustedes?
- ¿Quién está del lado de ustedes, quién se opone a sus esfuerzos? ¿Quiénes son sus aliados?
- ¿Son ustedes dependientes de las actividades de prerequisites de otras organizaciones? ¿Son éstas cooperadoras y positivas en su relación con el programa de ustedes? ¿Cómo protegen ustedes los intereses de su programa con este grado de dependencia?
- ¿De quién *necesitan* ustedes ayuda y apoyo? ¿A quién pueden *ofrecer* ayuda y apoyo?
- ¿Quién tiene la pericia o experiencia que necesitan ustedes para tener éxito? ¿Quién tiene la influencia y tiempo para contribuir a este éxito?
- ¿Qué asociación o asociaciones fortalecerán el logro de su misión?
- ¿Quién puede proporcionarles apoyo financiero? Y ¿quién *querrá* hacerlo? ¿Y cuánto podrían esperar pedir o recibir?
- ¿Cómo pueden ganarse su asistencia y apoyo? ¿A quién conocen mejor? ¿A quién pueden llegar a conocer mejor?
- ¿Hay otras suficientes personas que se preocupen por las necesidades de su comunidad, y estén dispuestas a demostrar esa preocupación con apoyo financiero? ¿Por qué les darían apoyo financiero a *ustedes*?

Fase Uno: Paso 2. Evaluación Interna

La evaluación interna examina su capacidad organizacional (personal y voluntarios, habilidades y experiencia y efectividad directriz). Identifica su acceso a recursos financieros, socios y colaboradores; y describe la historia de su programa a la fecha. La evaluación interna se convierte en la Declaración de Capacidad y en los componentes de la Historia del Programa en sus propuestas de financiamiento.

Evaluación interna
Historia/historial organizacional
Directorio y comités
Gerencia y personal
Fortaleza financiera

Historia organizacional

Describan la fundación de su organización, la historia del programa y los logros, tanto para delinear su experiencia como para establecer su credibilidad (como lo hace un currículum vitae). Como ello hace su organización única, describan sus ideales y filosofía de base local: su enfoque en beneficiar a familias de bajos ingresos y otras personas en situación de marginación, su estructura de gobierno democrático y basado en la comunidad en el que participan personas de bajos ingresos y residentes locales en la toma de decisiones. Definan su posición en la comunidad: su reputación, sus relaciones, sus socios, sus aliados.

- ¿Cuándo y por qué se formaron?
- ¿Quiénes participaron entonces, y quiénes participan ahora?
- ¿Por qué es este el momento correcto para invertir en planificación estratégica?
- ¿Qué han logrado hasta la fecha? Describan los éxitos de su programa a la fecha (su historial) y su importancia en la comunidad.
- ¿Qué han aprendido de errores pasados y qué cambios se han implementado?
- ¿Quién ha apoyado sus esfuerzos?

“Según la justicia social, las personas deben participar activa y productivamente en la vida de la sociedad en tanto que la sociedad tiene el deber de crear las condiciones para que esa participación sea posible”.

National Conference of Catholic Bishops
“Justicia económica para todos” (71), 1986

Directorio y comités

Describan su Junta Directiva y sus comités de funcionamiento, incluyendo su nivel de efectividad. Estos son los equipos y subequipos responsables del gobierno, elaboración de políticas y rendición de cuentas antes los financiadores y el público.



- ¿Su directorio es democrático? ¿Son sus miembros seleccionados por personas de la comunidad atendida? ¿Quién decide quién lidera, los líderes mismos o sus pares y colegas?
- ¿Es efectivo el liderazgo? ¿Se reúne regularmente y concluye sus cometidos? ¿Delibera las opciones y toma decisiones razonables, aun si son difíciles?
- ¿Están los líderes de bajos ingresos de la comunidad ejerciendo control efectivo en el gobierno y decisiones de política de la organización?
- ¿Hay una sólida y respetuosa relación entre el directorio y el personal?
- ¿Es la gama de habilidades del directorio y comités suficientes para el trabajo que se tiene entre manos?
- ¿Puede la actual estructura apoyar la estabilidad, crecimiento y evolución de la organización con el tiempo?
- ¿Cuáles son los planes para acrecentar o expandir la capacidad de liderazgo?

Gerencia y composición del personal

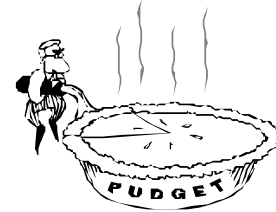


Describan la experiencia y destrezas de su organización, considerando todo el equipo de miembros del personal, voluntarios y proveedores de servicios profesionales. Esta es su oportunidad para afirmar que tienen ustedes la capacidad y experiencia para hacer bien el trabajo propuesto. Si hay deficiencias, expliquen cómo pueden ser o serán remediadas, con capacitación profesional, oportunidades de desarrollo profesional para el personal actual o la adición de nuevo personal y miembros según sea conveniente.

- ¿Cuántas personas trabajan para ustedes, remuneradas y voluntarias?
- ¿Cuál es su grado de experiencia: principiante, amplia o intermedia?
- ¿Cuáles son sus habilidades especiales?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de los voluntarios?
- ¿Qué acceso tienen a otras fuentes de experiencia y pericia cuando se necesita, como consultores, constructores, propietarios de negocios, banqueros, otras organizaciones?
- Identifiquen su asesor legal y contadores.
- ¿Cuál es la reputación pública de los miembros de su personal?

Fortaleza Financiera

Hagan un bosquejo del o los presupuestos operativos de su organización —tanto pasados como presentes— y los detalles de todo proyecto o proyectos especiales propuestos. Demuestren cuán exitosos han sido ustedes en supervivencia y gerencia financieras.



- ¿Cubren sus gastos cada año? ¿Tienen un balance de fondos positivo (dinero que les queda) cada año?
- ¿Qué porción de su apoyo es autogenerado (ingresos de programa, comisiones, ganancias)?
- ¿Cuántas fuentes de financiamiento tienen? ¿Representan diferentes tipos de financieras?
- ¿Cómo restringen las fuentes financieras los usos de fondos operativos?
- ¿La persona que paga las cuentas y la persona que lleva los libros son diferentes?
- ¿El directorio revisa —y comprende— los estados financieros regulares e informes presupuestales?
- ¿Un contador independiente revisa los libros al menos trimestralmente?
- ¿Tienen una auditoría anual independiente?

Fase Uno: Paso 3. Declaración de Misión

La Declaración de Misión es su afirmación o perfeccionamiento de la misión de la organización, la razón misma por la que existe la organización. La Declaración de Misión es un componente importante de toda propuesta de financiamiento. La Declaración de Misión identifica el propósito de la organización no lucrativa, a quiénes sirve y por qué (y a veces cómo).

Debe ser examinada anualmente y perfeccionada conforme cambien las circunstancias con el tiempo. Tal vez deseen incluso perfeccionarla —hacerla más concisa o más ampliamente descriptiva— al final mismo de este proceso de planificación estratégica.

Declaración de Misión:
declaración precisa, concisa e inspiradora del propósito fundamental para el que existe la organización.

SU DECLARACIÓN DE MISIÓN

*El/la [nombre de la organización] _____
existe para [¿hacer qué?] _____
en [¿dónde?] _____ para [¿quiénes?] _____
porque [¿por qué?] _____
_____.*

“La primera línea del ataque a la pobreza debe ser la construcción y el sostenimiento de una economía sana que provea a todos los adultos que están en capacidad de trabajar la oportunidad de hacerlo por salarios justos”.

National Conference of Catholic Bishops
“Justicia económica para todos” (196), 1986

Fase Uno: Paso 4. Decisiones / Dirección

Ahora es momento de examinar toda la información que se ha reunido hasta la fecha y seleccionar el rumbo futuro de la organización: elegir una dirección estratégica. La información bajo consideración incluye la Evaluación Externa, la Evaluación Interna y la Declaración de Misión. Dentro de éstas están las circunstancias económicas y políticas, las necesidades de la comunidad, los recursos disponibles, el liderazgo, habilidad y capacidad de la organización, tanto en personal como en finanzas.



Los participantes evaluarán las diversas opciones y escogerán *una* por sobre todas las otras dejando atrás muchas oportunidades atractivas para concentrarse en

Estrategia: Cómo organizar y enfocar los recursos para maximizar la efectividad en el logro de la misión.

hacer *una* realmente bien. Idealmente, esta elección se hace con aportes de todas las partes interesadas pertinentes (pero principalmente el Directorio); el Directorio puede incluso organizar un retiro de un día que dé tiempo suficiente para deliberar y tomar decisiones sobre todos los aspectos. La decisión, y las razones para tal decisión, se convierten en los Fundamentos Lógicos del Programa en las propuestas de financiamiento.

- ¿Qué les dicen sus evaluaciones, tanto las que esperaban como las que NO esperaban? ¿Adónde apuntan las señales?
- ¿Qué iniciativa particular de desarrollo económico puede tener el mayor impacto positivo para su comunidad?
- ¿Han predeterminado la dirección de su programa o están respondiendo a su comprensión nueva y más amplia de su comunidad y sus necesidades?
- ¿Es el programa en que pensaban originalmente la respuesta perfecta? ¿Por qué?
- ¿Es la dirección que proponen consistente con su misión? ¿Y con sus capacidades?
- ¿La dirección que proponen satisface necesidades identificables en la comunidad? ¿Esta dirección propuesta es justificable ante posibles fuentes financieras?
- ¿Han desechado apropiadamente las otras oportunidades, interesantes pero no cruciales?

IV. DESARROLLANDO LOS PLANES DE PROGRAMA — FASE II

La segunda fase de la planificación estratégica (cuatro pasos relacionados) implica traducir la o las direcciones estratégicas en el o los programas de la organización, desarrollando metas y objetivos para cada una de ellas. A partir de estas metas y objetivos pueden desarrollarse los planes de implementación y presupuestos.

Fase Dos: Paso 1. Descripción del Programa

La Descripción del Programa proporciona los detalles de su programa (o programas), sus productos, sus servicios y su método de entrega o prestación. Identifica a quiénes sirven (qué personas, qué barrio) y los vacíos —o necesidades— que llenarán. Finalmente, la descripción del programa identifica los resultados generales esperados; por ejemplo, **“fomentar la actividad de desarrollo económico que lleve a oportunidades de empleo nuevas, más amplias o más fuertes para residentes de bajos ingresos de nuestra comunidad”**.

La Descripción del Programa es un componente crucial de toda propuesta de financiamiento, y para la organización debe ser una elección lógica, basada en las necesidades de la comunidad y la misión y capacidad de la organización.

- ¿Cómo cambiará esto las oportunidades económicas de las personas de bajos ingresos a las que están tratando de servir?
- ¿Cómo cambiará esto la estructura de poder y el acceso a recursos?
- ¿En qué será diferente la comunidad después de algunos años de operaciones de su programa?
- ¿Por qué es esta la respuesta correcta en el lugar correcto?

Fase Dos: Paso 2. Metas y Objetivos

Las Metas y Objetivos conectan sus intenciones con los pasos específicos que deben darse para alcanzar el éxito general del programa. Las Metas hacen la misión operativa al explicar cómo se alcanzará. Los Objetivos hacen las metas operativas al explicar cómo se alcanzará cada una. En suma, describen cómo van ustedes a llegar a donde están yendo. Las Metas y Objetivos son típicamente cuantificables anualmente u otro periodo de tiempo (como mensualmente o trimestralmente).

Metas: Hitos mensurables y obtenibles a alcanzar en un intervalo específico de tiempo.

Meta #1:	
<hr/>	
✓	Objetivo A
✓	Objetivo B
✓	Objetivo C
Meta #2:	
<hr/>	
✓	Objetivo A
✓	Objetivo B
✓	Objetivo C
Meta #3:	
<hr/>	
✓	Objetivo A
✓	Objetivo B
✓	Objetivo C

Una *meta de programa* podría ser brindar capacitación laboral a 50 residentes del barrio durante el próximo año. Los objetivos —pasos— para cumplir esa meta incluyen desarrollar un currículum, encontrar y contratar capacitadores, escribir e imprimir materiales de lectura e instrucción, encontrar un salón de clase, enviar folletos para invitar a participantes, conseguir que un diario publique un artículo sobre su programa y reclutar el doble de estudiantes que se espera se gradúen (previendo deserciones).

Objetivos: Los pasos específicos necesarios para cumplir con las metas.

Una *meta operativa* podría ser asegurar un adecuado apoyo operativo para el programa. Los objetivos —pasos— para cumplir con la meta incluyen desarrollar presupuestos trianuales, buscar donaciones multianuales de bancos locales, desarrollar una relación con la fundación comunitaria, investigar el potencial para apoyo

del Programa Subvención Consolidada para la Urbanización de la Comunidad (Community Development Block Grant, CDBG) y aumentar las actividades empresariales generadoras de ingresos.

Fase Dos: Paso 3. Plan de implementación y presupuesto

El Plan de Implementación pone cada meta y objetivo del programa dentro de un calendario, que muestra cuándo empieza cada tarea y cuándo será concluida. El impacto presupuestal de cada objetivo, dentro del contexto del plan de implementación, también debe ser definido con cierto detalle.

Desarrollando un plan de implementación multianual

	Año 1				Año 2				Año 3			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Meta #1												
Objetivo A	■	→	→	√								
Objetivo B			■	→	→	√						
Objetivo C							■	→	→	→	→	√
Meta #2												
Objetivo A					■	→	→	→	√			
Objetivo B							■	→	→	→	→	√
Objetivo C							■	→	→	√		
Meta #3												
Objetivo A		■	→	→	→	→	√					
Objetivo B			■	→	→	→	→	→	→	→	√	
Objetivo C		■	→	→	→	→	→	√				

■ = actividad *empieza* → = actividad *continúa* √ = actividad *concluida*

El plan de implementación multianual es organizado anualmente y es acompañado por un presupuesto que refleja todos los gastos e ingresos anticipados del programa. Cada línea del presupuesto identifica una categoría específica. Una buena planificación financiera reflejará un considerable nivel de detalle en estas categorías, particularmente en el primer año. Tendrán que desarrollar un presupuesto anual para al menos los próximos tres años.

La brecha entre gastos totales e ingresos del programa es la suma de dinero que tendrán que asegurar en subvenciones, donativos, contribuciones y obsequios de fundaciones, iglesias, corporaciones, bancos y agencias del gobierno local.

En el ejemplo abreviado que sigue, el presupuesto de la organización ha aumentado en \$39,000, pero sólo necesita recaudar \$21,500 en donaciones adicionales. El resto es cubierto por los nuevos ingresos del proyecto, que cubren ahora 10% de sus gastos anuales. Si su proyecto de desarrollo económico tiene éxito, puede producir una parte cada vez más grande del presupuesto anual en años futuros.

Ejemplo abreviado de presupuesto/hoja de cálculo

Categoría presupuestal	Presupuesto actual (\$)	Razón para cambiar	Impacto en el presupuesto (\$)	Nuevo presupuesto (\$)
Personal	\$105,000	Añadir 1 FTE (Full Time Equivalent)	+30,000	\$135,000
Local	14,000	Más espacio	+ 2,000	16,000
Proyecto / directos	27,000	más viajes	+4,500	31,500
Indirectos/gastos generales	12,500	Nueva copiadora	+2,500	15,000
Total Gastos	\$158,500		\$39,000	\$197,500
Apoyo público	\$158,000	más recaudación de fondos	+21,500	\$179,500
Ingreso del programa	500	ganancias del proyecto	+17,500	18,000
Total Ingresos	\$158,500		\$39,000	\$197,500

Categorías presupuestales típicas

<u>Gastos</u>	<u>Ingresos</u>
<p>Personal: incluye salarios para cada puesto, prestaciones sociales relacionados, impuestos a los sueldos, trabajadores contratados y gastos relacionados con los voluntarios.</p> <p>Local: incluye alquilar, instalaciones, impuestos a la propiedad, mejoras del local arrendado, reparación y mantenimiento de ambientes y seguro de propiedad.</p> <p>Proyecto/directos: incluye gastos que generalmente puedan atribuirse a cada proyecto específico (vía libro diario de gastos) tales como copiado, viajes, consultorías, teléfono de larga distancia, materiales de mercado de proyecto.</p> <p>Indirectos/gastos generales: incluye gastos que no pueden atribuirse a un proyecto específico, tales como seguro de responsabilidad civil de directores y funcionarios, arrendamiento o compra de equipos, servicio telefónico local, útiles de oficina, capacitación del directorio y el personal, consejería legal, servicios de contabilidad y auditoría, materiales de mercadeo general</p>	<p>Apoyo público: incluye obsequios, contribuciones y donaciones de individuos e instituciones – tanto del sector público como el privado – que desean apoyar su proyecto o pagar por la prestación de servicios a su comunidad.</p> <p>Ingreso del programa: incluye ingresos por contratos, comisiones del programa, interés sobre inversiones y otros cobros a los participantes de su programa.</p>



Fase Dos: Paso 4. Evaluación del programa y del impacto

Su proceso de evaluación describe los resultados esperados de su programa así como las normas de calidad establecidas por ustedes para sus prestaciones. En suma, debe delinear la diferencia positiva —impacto económico— que su proyecto hará en las vidas de residentes de bajos ingresos y en la comunidad en su conjunto.



La organización debe decidir, por anticipado, cuáles serán las mediciones de su éxito futuro. Estas mediciones se derivan fácilmente de las metas y objetivos previamente desarrollados. Los planes de evaluación futura deben también identificar cómo determinarán ustedes la o las razones para cualquier deficiencia en los resultados, durante el periodo de vida del proyecto y al concluir. La evaluación será incluida en un componente Impacto sobre la Comunidad de las propuestas de financiamiento.

- ¿Cuánta diferencia esperan marcar? ¿Cuántos nuevos empleos esperan hacer? ¿Cuántos mejores empleos? ¿Cuántas familias fuera de la asistencia social? ¿Cuántos nuevos negocios?
- ¿Cómo mejorarán estos nuevos empleos, negocios u oportunidades la calidad de vida en este barrio?
- ¿Cuánto será suficiente? ¿Cuánto será insuficiente, considerando el esfuerzo y gastos en que estamos incurriendo?
- ¿Cuán pronto debemos ponernos a prueba? ¿Debemos evaluar más frecuentemente en el primer año a fin de hacer ajustes?
- ¿Necesitaremos expertos de fuera para evaluar el programa o lo podemos hacer nosotros mismos?

V. PONIENDO A PRUEBA SUS CONCLUSIONES

Antes de concluir su proceso de planificación y enviar el documento a los impresores, retrocedan y verifiquen la lógica de sus conclusiones con las siguientes preguntas:

- ¿El impacto esperado se deriva lógicamente de las actividades de implementación?
- ¿El presupuesto representa lógicamente los costos de implementación del programa?
- ¿Tiene su organización la capacidad de llevar a cabo este plan?
- ¿Los elementos de este plan de trabajo se conectan lógicamente con las metas y objetivos?
- ¿Es la descripción del programa clara y precisa?
- ¿Es la dirección de su programa consistente con su misión?
- ¿Es su misión apropiada a las necesidades demostrables de la comunidad?
- ¿Puede su programa tener éxito, dadas las circunstancias de su comunidad?

VI. DESARROLLO DEL DIRECTORIO

A través del proceso de planificación estratégica debe prestarse especial atención a la formación y capacitación del Directorio, particularmente en el caso de organizaciones sin fines de lucro nuevas. Un Directorio efectivo es esencial para el éxito del programa y la planificación que haya tras éste. La participación directa de líderes pobres y de bajos ingresos de la comunidad introduce las voces de los beneficiarios en el control efectivo del desarrollo y prestación de los programas, integrando la potenciación directa de la gente en el desarrollo de la comunidad.

Formación del Directorio

La formación de órganos directivos fuertes incluye la selección, conservación y el “cuidado y alimentación” de un grupo a menudo diverso de miembros. Esto implica determinar el tamaño y composición ideal que represente a la comunidad, y reclutar a las personas expertas y experimentadas que requieran la misión y direcciones estratégicas. Dentro de la actividad general del Directorio, la organización debe definir una estructura de comité así como identificar, designar y cultivar el liderazgo. La formación del Directorio incluye la construcción de las relaciones individuales y la continua comunicación necesaria para una cultura organizacional unificada: un compromiso compartido con la misión.

“La justicia básica exige el establecimiento de niveles mínimos de participación de todas las personas en la vida de la comunidad humana”.

Papa Juan XXIII
Mater et Magistra, 1961

Capacitación del Directorio

Para ser efectivo, especialmente a medida que sus organizaciones maduran, evolucionan y cambian en respuesta a las necesidades de la comunidad, un Directorio sin fines de lucro requiere constante capacitación. Esta capacitación crea nuevas destrezas, expande habilidades existentes y sirve como un curso de actualización para todos los participantes. Es sólo a través del continuo perfeccionamiento e intercambio de habilidades que pueden desarrollarse el nuevo liderazgo y cumplirse las responsabilidades de todos los voluntarios activos del Directorio. La capacitación construye también relaciones a medida que personas con diversas habilidades y orígenes trabajan juntas sobre desafíos comunes. La CCHD cree en la potenciación de las personas de bajos ingresos, y sus contribuciones tanto al Directorio como a la comunidad en su conjunto se ven acrecentadas mediante un proceso de periódico “desarrollo profesional” u oportunidades de capacitación.

- ¿Cómo deberá cambiar el Directorio para liderar a la organización en su nueva dirección?
- ¿Cómo se reclutará al liderazgo pobre y de bajos ingresos en la comunidad?
- ¿Cómo se construirán relaciones que conecten la diversidad requerida en un Directorio fuerte?
- Conforme el Directorio cambie, ¿cómo serán reconocidos y apreciados los líderes salientes?

VII. PARTICIPANTES EN LA PLANIFICACIÓN

Directorio

Es rol del Directorio definir la misión de la organización y monitorear las actividades del programa para asegurar la adherencia a dicha misión. Los miembros del Directorio pueden ayudar recolectando información (evaluaciones) y son responsables de deliberar sobre las elecciones de la organización (metas, objetivos, estrategias) y revisar, aprobar y monitorear presupuestos. Finalmente, el Directorio rinde cuentas tanto ante los financiadores como ante la comunidad por asegurar el impacto sobre la comunidad.

Personal

Los miembros del personal pueden recolectar información, analizar las elecciones y sus implicancias, desarrollar y presentar planes de trabajo y presupuestos, recomendar modificaciones según sea necesario y hacer seguimiento del impacto sobre la comunidad a fin de informar al Directorio.

Otras partes interesadas

Muchos procesos de planificación estratégica invitan a la participación de amigos (miembros de comités no integrantes del Directorio, financiadores, beneficiarios, otros aliados) en la interpretación de conclusiones y la deliberación de sus opciones.

Consultor(es)

Aunque una organización sin fines de lucro *no* debe contratar fuera la formulación de su Plan Estratégico, a menudo es conveniente buscar la ayuda de un consultor que colabore con el proceso de Planificación Estratégica. Con sus orientaciones, un consultor puede ayudar a la organización a aprender más sobre sí misma, su comunidad y sus opciones. Los consultores son especialmente útiles en el desarrollo de herramientas de evaluación, compartiendo experiencias de docenas de otras organizaciones de toda la nación, proporcionando a la organización una evaluación de sus objetivos y haciendo muchas preguntas —incluyendo preguntas cuestionadoras— que faciliten una sólida toma de decisiones.