

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
IICA

AGENCIA INTERNACIONAL DE COOPERACION SUECA PARA EL DESARROLLO
ASDI

PROYECTO COMUNICACIÓN, GENERO Y DESARROLLO SOSTENIBLE
IICA/ASDI

MEMORIA

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

14 ENE 1999

RECIBIDO

**Planeamiento estratégico: La experiencia de las Redes
Nacionales de Organizaciones Contrapartes //**

José Ramírez
Facilitador
CECAP

Patricia Jiménez Gómez
Coordinación

DIRECCION DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE



301

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
IICA**

14 ENE 1997

RECIBIDO

**AGENCIA INTERNACIONAL DE COOPERACION SUECA PARA EL DESARROLLO
ASDI**

**PROYECTO COMUNICACIÓN, GENERO Y DESARROLLO SOSTENIBLE
IICA/ASDI**

MEMORIA

Planeamiento estratégico: La experiencia de las Redes Nacionales de Organizaciones Contrapartes

José Ramírez
Facilitador
CECAP

Patricia Jiménez Gómez
Coordinación

DIRECCION DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

00005806

PRESENTACION

En la mayor parte de las reuniones y foros nacionales y regionales relacionados con la problemática de las organizaciones dedicadas a las actividades de género, comunicación y desarrollo sostenible, se llega a la conclusión de que hoy día y en el futuro, éstas son afectadas por una serie de cambios políticos, económicos, tecnológicos, social y cultural que inevitablemente llevan a la necesidad de innovación y desarrollo de un espíritu empresarial. Además se reafirma la obligación de modificar la forma de ofrecer los servicios de un enfoque de oferta pasando al enfoque de demanda en función de las personas usuarias, considerando en forma especial las relaciones competitivas con las organizaciones que ofrecen servicios similares.

En estas circunstancias se presenta la necesidad de disponer de organizaciones que respondan en forma práctica, creativa e innovadora a las exigencias de los nuevos requerimientos del entorno.

Entre esas innovaciones está la conformación de alianzas e integración de acciones que redunden en el fortalecimiento del conjunto de las organizaciones del sector público y privado.

El Proyecto Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible, IICA/ASDI, desde su primera fase (1993), ha considerado de gran importancia la potencialización de las organizaciones que han venido participando como contrapartes del mismo, mediante el mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas y fortalezas inherentes a cada una de ellas. Para lograrlo, se ha pensado en el fortalecimiento de esas organizaciones y la constitución de un mecanismo que posibilite el intercambio y la cooperación horizontal (Redes Nacionales).

Con el fin de cumplir con estos objetivos, se llevaron a cabo seis talleres de planeamiento estratégico, uno en cada país de competencia del Proyecto (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), con las organizaciones del sector público y privado contrapartes del mismo que trabajan en forma articulada los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible.

Con la realización de estos talleres se dio un instrumento metodológico a cada una de las organizaciones que, a partir de los principios del planeamiento estratégico, estuviesen en capacidad de elaborar una propuesta de desarrollo organizacional sustentada en la definición de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias a seguir en un plan a mediano plazo; considerando el conocimiento del entorno organizacional para identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades institucionales, que permitirán la clarificación de los cambios y estrategias a realizar.

Los temas generales tratados en los talleres se relacionan con el enfoque y conceptualización sobre planificación estratégica: *filosofías, principios, fundamentos, características y ventajas*.

Un segundo tema general fue el relacionado con la *identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades*. Para el desarrollo de este tema se contó con el apoyo de ocho guías de

trabajo (ver anexo # 3), denominadas hojas de trabajo y enumeradas de uno al ocho, refiriéndose cada una de ellas, respectivamente, a un tema en específico, el primero al análisis del entorno general de la organización con las *dimensiones político – jurídica, económica, sociocultural, tecnológica, población objetivo, competidores, los recursos financieros, humanos y físicos y, lo relacionado a procesos como a servicios y recursos.*

El tercer tema se refirió a los *componentes* esenciales del *planeamiento estratégico de un plan a mediano plazo*. Para su análisis, al igual que en el anterior, se contó con hojas de trabajo de apoyo para desarrollar los temas de la *visión, análisis de brecha, la misión, los objetivo, las políticas y estrategias*. En el anexo # 3, de la hoja de trabajo número 9 a la 12, pueden apreciarse.

De igual manera, en el mismo número de anexo se adjunta “Propuesta de esquema de elaboración y presentación de un proyecto”, que fue utilizada en la última parte del taller como apoyo.

Siendo consecuente con la técnica de *taller*, en los seis eventos se aplicó la siguiente secuencia:

1. Presentación de información por parte del facilitador mediante la utilización de las técnicas según: exposiciones, dinámicas grupales, video-foros, lluvia de ideas.
2. Discusiones y realización de ejercicios prácticos a nivel de grupos.
3. Sesiones plenarias de información de retorno, logro de consenso y verificación permanente de las nuevas capacidades adquiridas.

Los eventos tuvieron una duración de tres días, en los que se combinó la teoría con la praxis, tomando como caso de estudio el establecimiento de las Redes Nacionales de las organizaciones contrapartes del Proyecto IICA/ASDI en cada país, que para efectos didácticos en los talleres se denominó **RED NACIONAL DE COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI**.

El presente documento resume la metodología de planeamiento estratégico desarrollada, los resultados de los trabajos por país, conclusiones y recomendaciones resultantes de los talleres.



MARCO CONCEPTUAL

La planificación se ha convertido en una herramienta básica tanto para las organizaciones e instituciones productivas como de servicios. Dicha herramienta permite a las personas usuarias organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidas previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno organizacional.

Aunque existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos:

- Racionalidad en la selección de opciones.
- Coherencia en los objetivos.
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas.
- Estrategias para alcanzar los objetivos.
- Esbozo de la imagen futura deseable.
- Elementos para una viabilidad política del plan.

En síntesis, basados en los seis rasgos anteriores, puede decirse que la planificación se entiende como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales, que permiten a una organización, institución, centro, programa o proyecto, lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno.

Sus principios fundamentales, son los siguientes:

- **La participación**, que enfatiza la importancia del proceso sobre el producto de la planificación. La capacitación, la educación y la motivación alcanzados en un proceso participativo de planificación pueden eventualmente ser más importantes que el plan, el programa o el proyecto obtenido en él.
- **La integración**, que como principio reconoce la interdependencia de las actividades y partes de la organización
- **La integración vertical y horizontal**, que enfatiza la necesidad de integración tanto de las diferentes unidades administrativas como de los distintos niveles gerenciales de las organizaciones.
- **La continuidad**, que señala el compromiso de la planificación con la sostenibilidad de las actividades de una organización a lo largo del tiempo.

El enfoque estratégico en la planificación, a diferencia de lo establecido como base para la planificación tradicional de la mayoría de las organizaciones, presenta características particulares como las siguientes:

- Se requiere de un proceso participativo que involucre no solo a las autoridades y niveles directivos, sino a todos los niveles de las organizaciones. Esto significa que la planificación no queda en manos de una unidad especializada, ya que toda la organización participa de la elaboración de la misión, los objetivos, políticas y estrategias. Para definir los elementos estratégicos, se parte de procesos de investigación sistemática interna y externa como fuentes primarias.
- Es un proceso cíclico, permanente e interactivo.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos apegados a administraciones verticalistas y a estructuras arcaicas y poco funcionales. Se abandona la posición reactiva para adoptar una mentalidad pro activa, aún con los riesgos que esto contiene.
- Se siente el liderazgo de sus autoridades y no solo el ejercicio de la función.
- Procura definir su misión respondiendo a las preguntas: ¿cuál es el quehacer de la organización? y ¿cuál es el quehacer a que debería dedicarse?
- Pone la mayor atención en el carácter básico y esencial de la organización.
- Parte de una misión que articula la organización al futuro, construida con fundamento e información fidedigna que emana de estudios e investigaciones para conocer la realidad de ese contexto en aspectos como científico-tecnológicos, políticos, económicos, culturales, demográficos, etc.
- Se sustenta en tres grandes pilares: las personas usuarias, la propia organización y los competidores.

En cuanto a fundamentos, una primera pregunta a realizar antes de optar por un modelo de planificación que toma como base el planeamiento estratégico es: ¿por qué es necesario un enfoque estratégico para el planeamiento del quehacer de una organización específica? A esta pregunta se ha de señalar que el planeamiento estratégico:

- Trata de ver la organización de forma prospectiva y proactiva; es decir, se dirige al futuro, identificando las amenazas y oportunidades, concentrando la atención en las personas usuarias de los productos y servicios que se brindan, llámese estos contratantes, empleadores o sus demandantes en términos generales.
- Reconoce debilidades al interior de la organización, identifica sus deficiencias en relación con los desafíos que le presenta el entorno.



- Permite el replanteamiento de la misión organizacional, sus objetivos, políticas y estrategias.
- Logra un compromiso a futuro y largo plazo en contraposición con el planeamiento que se podría llamar de activismo y reactivo caracterizado por la adaptación permanente.
- Desafía la realidad y sus grandes cambios, siendo proactiva para desempeñar un papel de actor y no de simple espectador ante los grandes cambios del entorno.
- Moviliza la inteligencia y la creatividad interna para la innovación y avances continuos.
- Favorece las inversiones inteligentes en factores internos de la organización capaces de transformar y potenciar otros componentes.
- Permite un enfoque interdisciplinario y una perspectiva multidimensional.
- Crea mecanismos de participación de las personas clientes y usuarias, empleo de modelos colegiales de gerencia y procesos participativos.

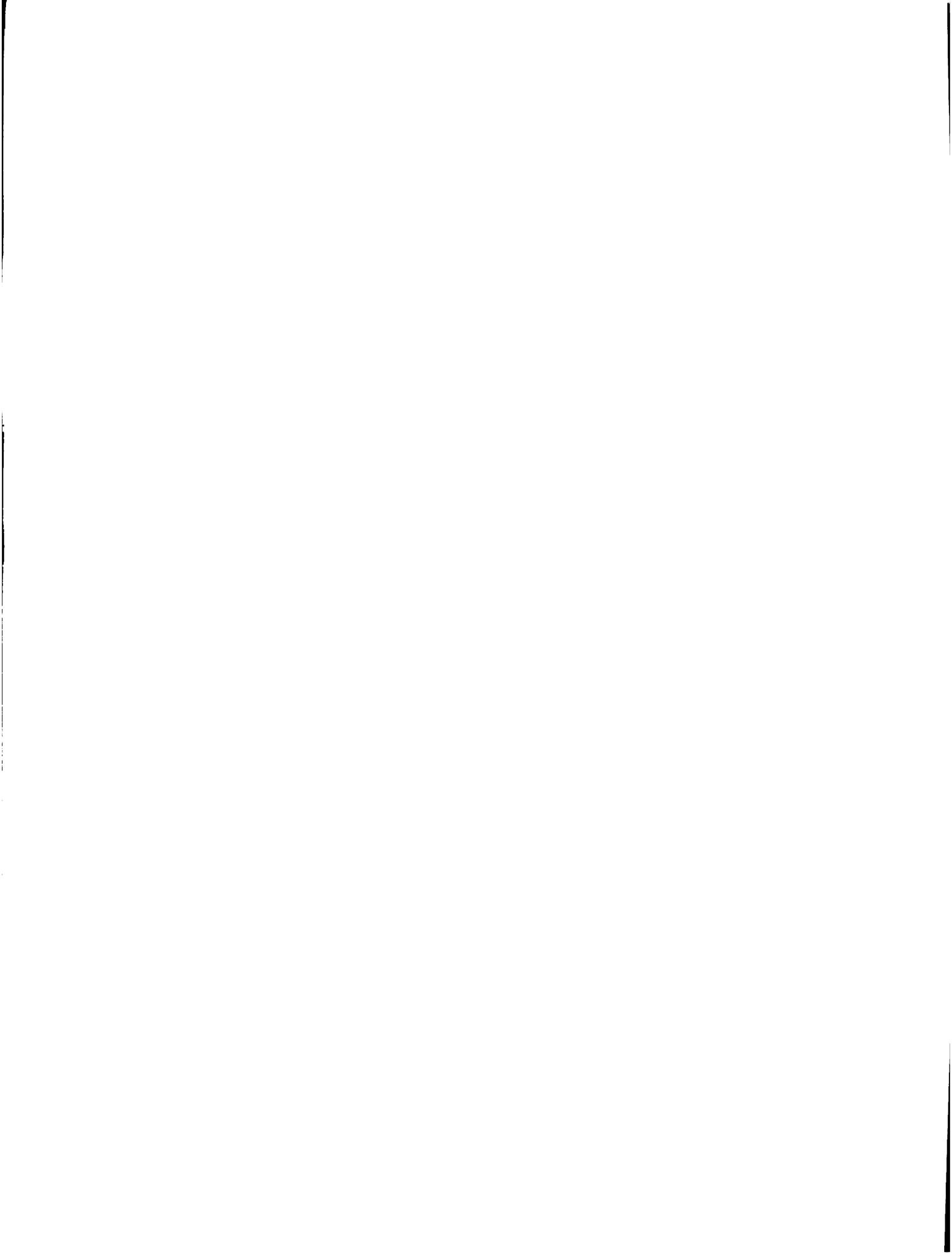
En síntesis, la incorporación de un nuevo paradigma crea una nueva cultura organizacional y establece vínculos estrechos entre el quehacer organizacional y su entorno.

No existe una administración estratégica que reemplace la administración tradicional. Por el contrario, se plantea la introducción del enfoque estratégico para fortalecer y modernizar la administración ya existente, lo que permite una nueva dirección y dinámica para sus dimensiones tácticas y operacionales.

El origen del concepto de estrategia se asocia a la utilización de actividades militares en el pasado. Durante las décadas de los sesentas y setentas, la palabra y su concepto fueron incorporados a la “guerra de los negocios”. Específicamente en los setentas, se inició un movimiento académico y empresarial para introducir el enfoque estratégico en la ciencia de la administración. El padre de este movimiento y el primero en utilizar la expresión administración estratégica fue H. Igor Ansoff, de la Universidad de San Diego, Estados Unidos.

Con la introducción del enfoque estratégico en la administración tradicional, la planificación incorporó la visión, los conceptos y la metodología necesarios para manejar la complejidad y la dinámica cambiante del entorno. El enfoque estratégico permite abordar a la administración de las organizaciones aspectos críticos como:

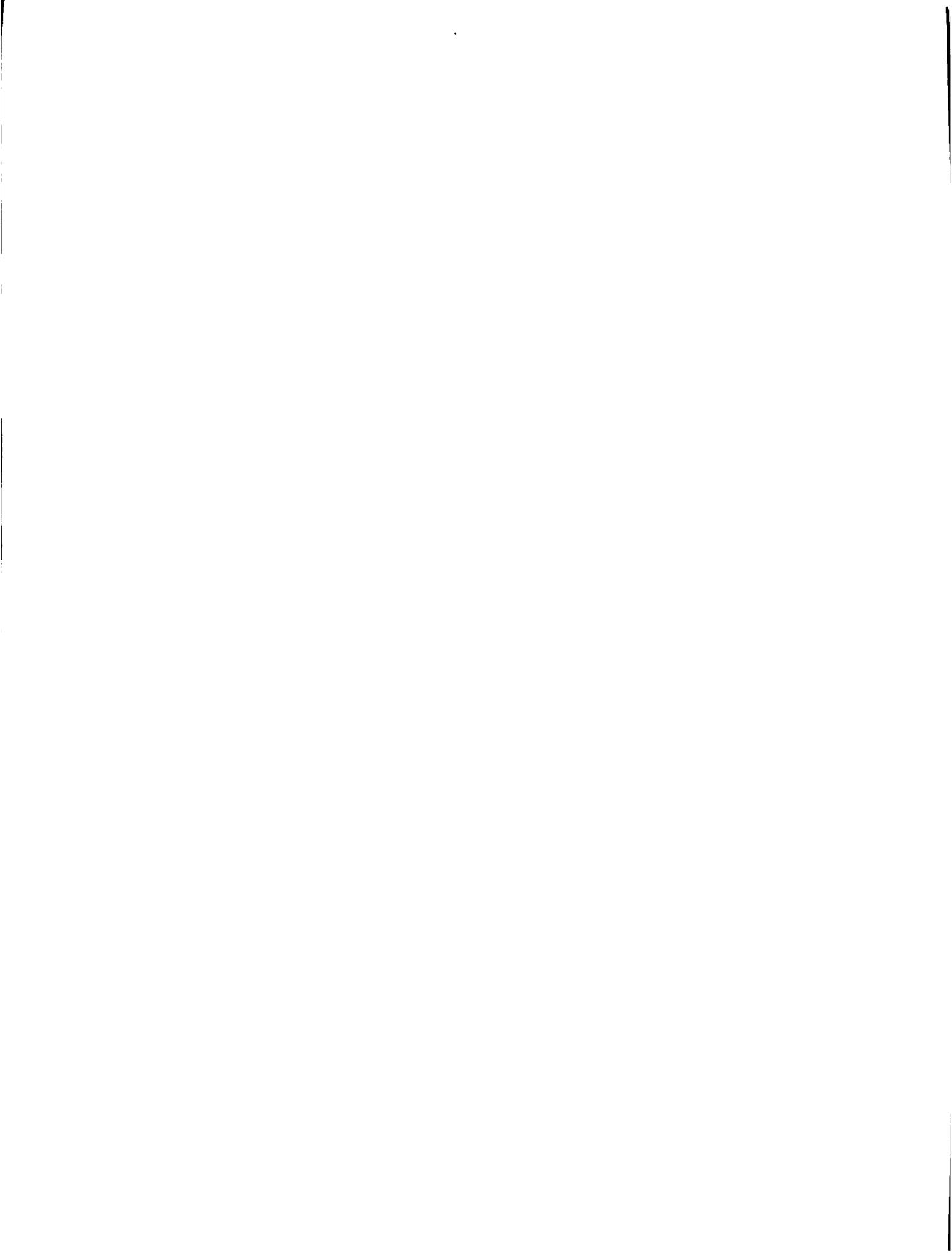
- El análisis prospectivo del contexto (ambiente externo, entorno), para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Un sistema de acción centrado en las personas clientes, usuarias y socias de la organización.
- El análisis interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.



- El análisis de brechas para identificar las dificultades que la organización necesitará superar para avanzar a una situación deseada.
- La revisión y formulación de la misión, objetivos, políticas y estrategias. Esto implica la búsqueda del consenso. En el ejercicio de planificación estratégica, se construye un consenso sobre la misión, los objetivos, las prioridades y las estrategias para alcanzarlas. En este consenso deben participar todas las partes interesadas.

Por otra parte, la planificación estratégica puntualiza la necesidad de identificar las señales de cambio en el entorno, no solo en términos de la situación inmediata o más cercana, sino con especial interés en el largo plazo y con una visión prospectiva del futuro. Esto tiene particular significado para las organizaciones con las que trabaja el Proyecto Comunicación, género y Desarrollo Sostenible, IICA/ASDI, ya que su actividad, por definición, siempre debe buscar estar más allá de la frontera del conocimiento, para adecuar su quehacer a los frecuentes cambios en las exigencias de los recursos humanos para el desarrollo. La planificación estratégica busca que las organizaciones se comprometan con el largo plazo y con el futuro, por lo que contribuye a proyectarlas en esos escenarios y a mejorar su sostenibilidad y competencia.¹

¹ Ramírez José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior



METODOLOGIA

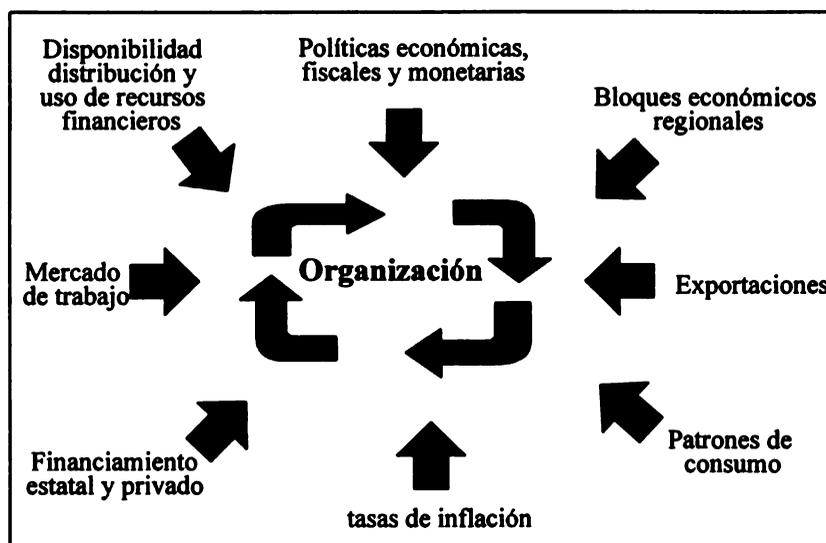
Los talleres inician con la dinámica “Elaboración de las Pirámides” con el fin de motivar al grupo sobre la importancia de la planificación estratégica y reconozcan la necesidad de introducir esta práctica en las organizaciones participantes. Seguidamente se hace la exposición sobre los principios y conceptos básicos del Planeamiento Estratégico.

Las explicaciones teóricas permiten al grupo iniciar con el análisis del contexto, en sus dimensiones económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico, sus clientes y destinatarios.

Cada dimensión debe ser abordada con un enfoque analítico de la organización, proyecto o programa según sea el caso.

En la dimensión sociocultural

El grupo considera principalmente los elementos y aspectos gubernamentales capaces de apoyar o limitar el desempeño general o de algunas de las actividades más importantes de la organización o programa. Se deben tomar en cuenta tanto los reglamentos y políticas gubernamentales relevantes como las tendencias político-ideológicas del gobierno (provincial, departamental) y/o municipal (tendencias de gobiernos conservadores, progresistas, entre otros).

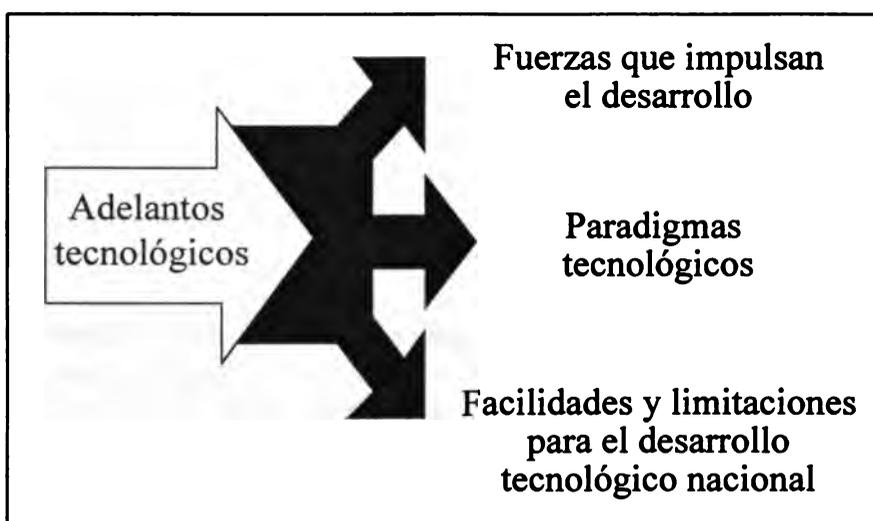


Debe considerar principalmente aquellas leyes y legislaciones que afecten: a) los segmentos de la producción; b) el desarrollo de la ciencia y de la tecnología; y c) el desarrollo de la educación y capacitación.

En el campo político-jurídico, los procesos de modernización del estado y las leyes de ajuste estructural constituyen cambios en el entorno de gran repercusión para el quehacer de toda organización.



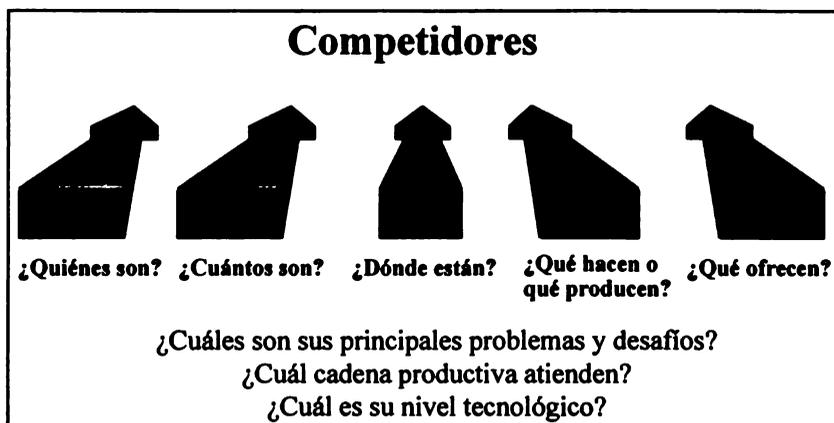
La dimensión tecnológica, considera principalmente: a) los vectores tecnológicos (fuerzas) que impulsen el desarrollo; b) las facilidades y limitaciones para el desarrollo tecnológico nacional; c) los paradigmas y enfoques tecnológicos y curriculares que emergen en el mundo y en el país, con un enfoque analítico de la organización, según se requiera. Estos cambios en las tecnologías se evidencian ante el gran desarrollo de la informática y el desarrollo de equipos y programas que permitirían significativas transformaciones en los procesos de investigación, enseñanza u extensión. Este es el caso de desarrollo de discos compactos para enseñanza interactiva y las conferencias satelizadas, entre otros.



En la dimensión de los competidores

Se deben responder preguntas críticas como: quiénes son, cuántos son, dónde están, qué producen, qué servicios ofrecen, cuáles son sus principales problemas y deseos, a cuál cadena productiva y en cuál nivel tecnológico se ubican, cómo están ubicados, cómo se organizan y representan, cuáles son los mercados de su interés, cuáles son sus expectativas actuales y futuras.





Para la dimensión de las personas usuarias así como los demandantes o clientes, debe definirse sus características, señalar quiénes son (características), dónde están, a qué se dedican, qué demandan de la organización, cuáles son sus principales problemas y aspiraciones, a qué eslabón del sistema productivo pertenecen, cuál es la capacidad de pago por los servicios, cómo están organizados.

En este sentido, la generación y el rescate de tecnologías autóctonas para ser aplicadas y alcanzar productividad y competitividad, tanto en el ámbito interno como internacional dentro de un marco de justicia y equidad, constituyen nuevas demandas de las personas usuarias de las organizaciones sociales.

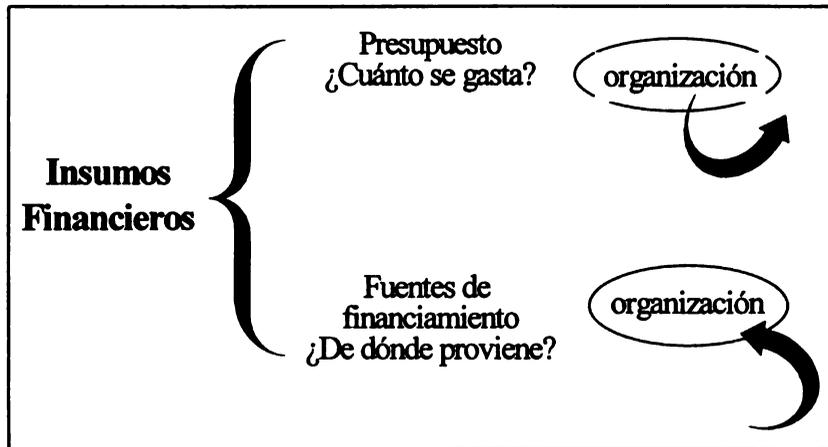
Seguidamente y después de la exposición teórica sobre los pasos para el estudio externo de la organización, se procede al análisis organizacional interno para identificar aquellos factores que favorecerían o dificultarían la creación de la Red.

El análisis organizacional interno corresponde al estudio de los insumos, procesos y productos, componentes propios del modelo sistémico contexto-insumo-producto y proceso. En su realización, se asume que la característica principal de la organización está basada en un recurso humano altamente calificado y en la disponibilidad de infraestructura especializada. En la presentación de los resultados se identifica claramente los factores internos con potencialidad para responder a las oportunidades y amenazas del entorno, así como los puntos débiles de la organización de sus insumos, procesos y productos.

Es necesario aclarar que el análisis de los insumos relevantes debe cubrir los disponibles actualmente y los no disponibles.

Sobre los insumos financieros interesa conocer el monto del presupuesto y la forma en que se distribuirían.

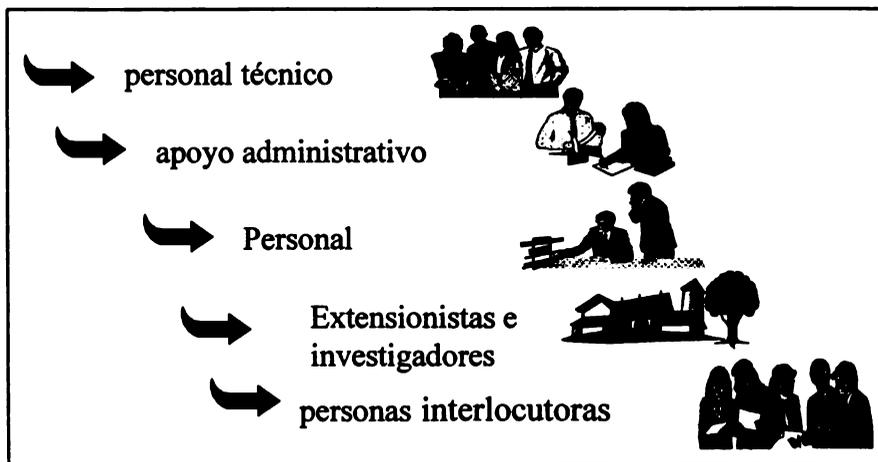




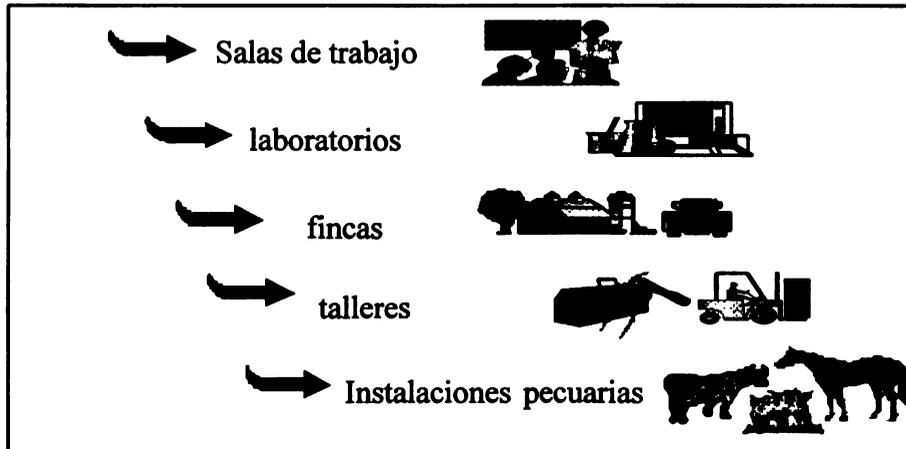
Para conocer la situación de los recursos humanos se estudia la disponibilidad de los mismos en cuanto a cantidad y características. Lo mismo procede con los insumos físicos en cuanto a centros de capacitación, centros de producción de materiales, etc.

Una vez identificada la disponibilidad de los insumos organizacionales, se debe calificar la calidad. Un insumo puede estar disponible pero su calidad no ser la apropiada. Un caso particular se refiere al recurso humano. Puede haber personas facilitadoras y extensionistas de amplia trayectoria que no estén actualizados en la ampliación de determinada metodología, y en la transferencia de algunas tecnologías. En este sentido, los insumos fundamentales de las organizaciones son financieros, humanos y físicos.

Insumos humanos



Insumos físicos



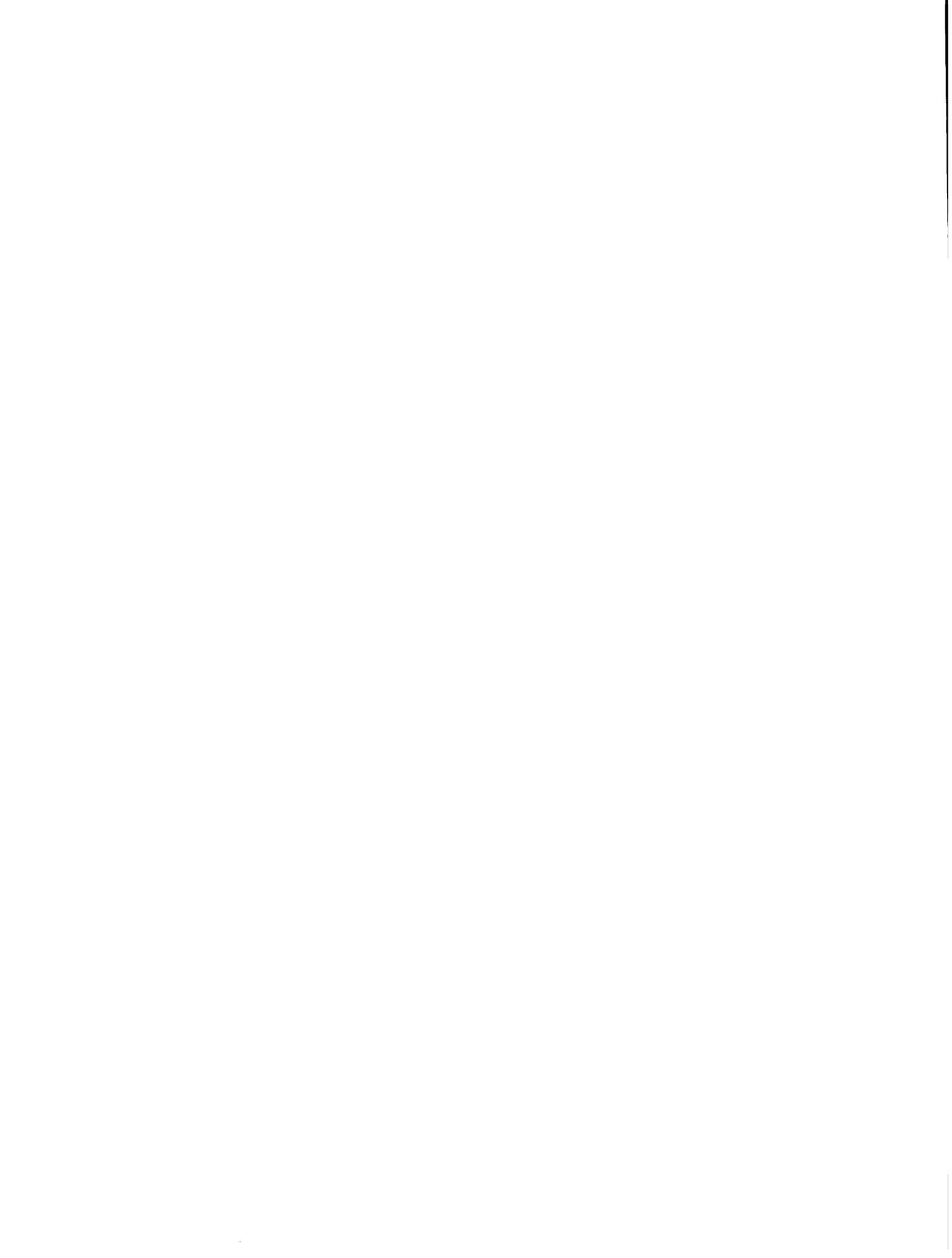
En el análisis de los *procesos*, se debe brindar especial atención a la toma de decisiones en sus diferentes etapas. Ya se reconoció que el insumo humano es el más importante y, por lo tanto, los procesos de selección, capacitación y estímulo al personal deben ser estudiados con mucho detenimiento. Los cuatro procesos más relevantes en una organización son:

- Selección, capacitación y estímulo del talento humano.
- Identificación y manejo de las fuentes de financiación.
- Control de calidad de los productos.
- Atención al demandante.

Los aspectos más importantes que deben incluirse en el análisis organizacional dentro de cada proceso, se relacionan con la supervisión, la ejecución, el funcionamiento y el posible mejoramiento. Todo proceso organizacional debe ser supervisado constantemente por una instancia administrativa. Lo referente a la delegación de funciones y al flujo de información es crítico.

Asimismo, todo proceso debe tener una persona responsable de su ejecución y el principal tema es el diseño de los cargos, con un esquema de funcionamiento claro, en que los juicios personales o de valor sean reducidos al mínimo. El funcionamiento debe ser analizado en términos de operación y calidad.

Como *proceso organizacional*, se puede definir la acción o conjunto de acciones mediante las cuales se transforman los insumos de la organización en conocimientos o en tecnologías que pueden ser transferidos o difundidos.

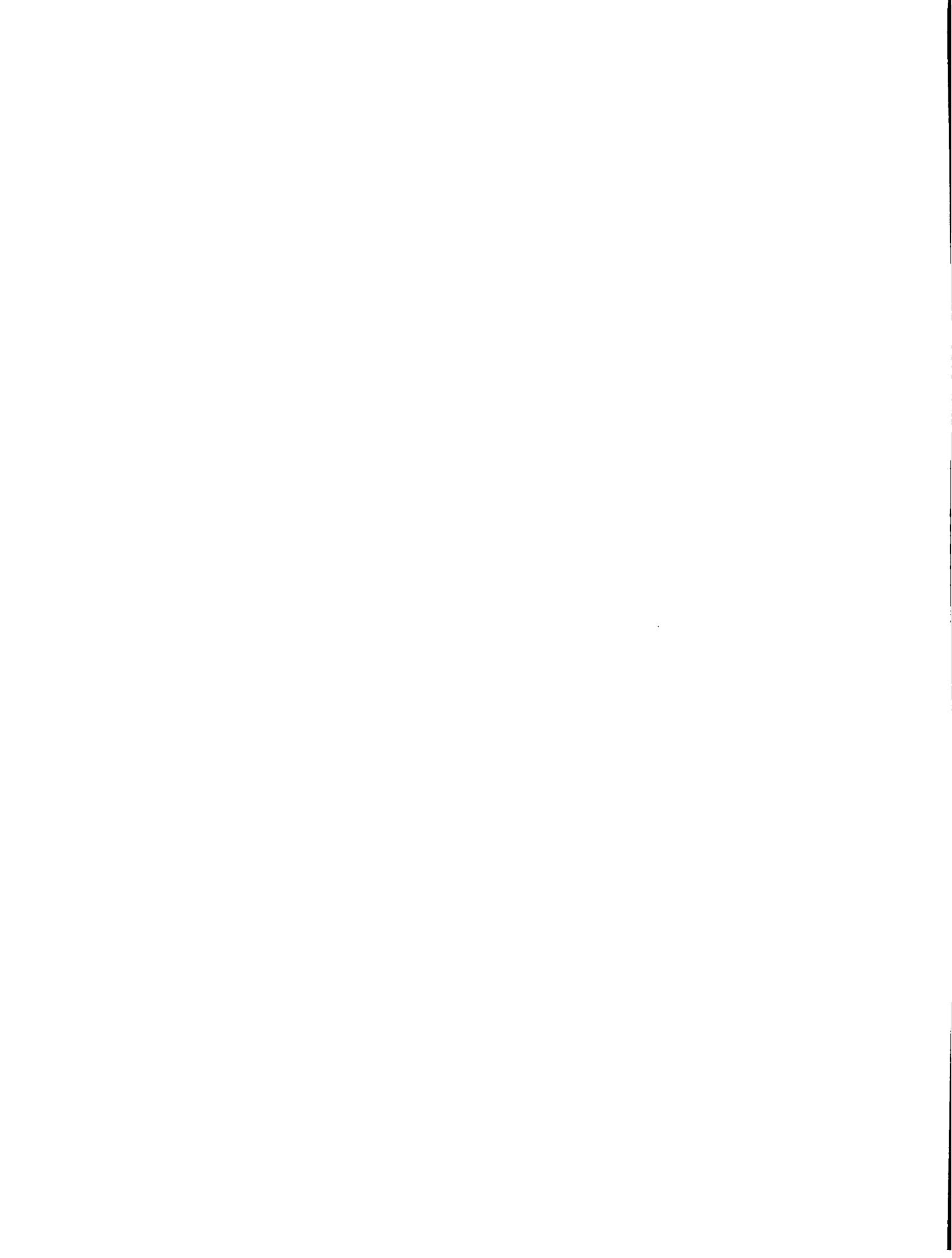


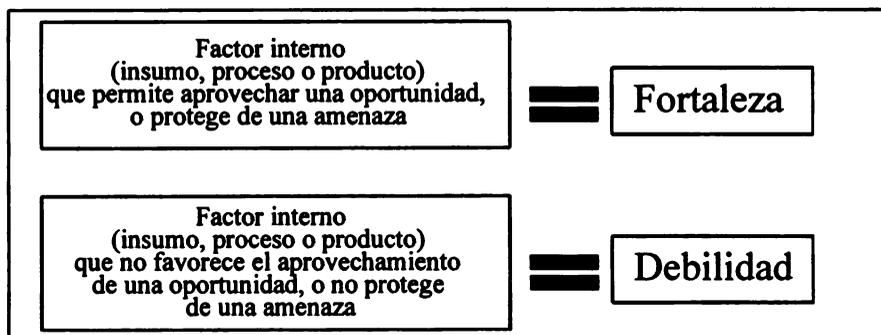


La última etapa del análisis organizacional corresponde al análisis de los productos que se generan en la organización. Es necesario identificar los diferentes productos resultantes de los procesos de asistencia técnica, capacitación, extensión, coordinación y administración.

De la alta participación en la generación de la información y de la amplia distribución de los análisis y resultados obtenidos, dependen la calidad y efectividad del siguiente paso del análisis organizacional: la *identificación* de las *fortalezas* y *debilidades* institucionales frente a las *amenazas* y *oportunidades* presentes en el contexto externo.

A partir del análisis de los insumos, procesos y productos, se procede a la identificación de las *fortalezas*, que se refieren a las características intrínsecas a ellos, que apoyan la organización para aprovechar, de la mejor manera, las oportunidades o la protegen de las amenazas provenientes del contexto.





Las *fortalezas organizacionales* solo tienen significado cuando se comparan con los destinatarios y con los posibles competidores. En términos de insumos, se puede presentar la disponibilidad de personal altamente especializado; en términos de proceso, se podrá incluir la duración del período en el que se evalúa un taller o se pone en marcha el proyecto respectivo. Finalmente, en términos de productos, se haya todo lo referente al control de calidad. En todos los ejemplos anteriores, es posible encontrar una fortaleza, mantenerla o construirla a través de una buena asignación de recursos.

En contraste con las fortalezas, las *debilidades organizacionales* se refieren a todas las características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la organización para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de amenazas provenientes del contexto.

Las *debilidades organizacionales* deben clasificarse en: a) las que no apoyan a la organización para aprovechar las oportunidades, y b) las que no la protegen de las amenazas.

El análisis e identificación de las debilidades permite establecer y ejecutar las acciones necesarias para superar las mismas con los siguientes dos fines: primero, mantener la posición organizacional y su participación en el mercado, en segundo lugar, permitir el desarrollo y crecimiento de la organización.

Una *oportunidad* puede definirse como un factor que contribuye al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización.

Las oportunidades tienen un *impacto a corto, mediano y largo plazo* en la organización.

De igual manera puede decirse que una *amenaza* es un factor que contribuye al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización. Este factor se mide por el nivel de *intensidad* en la organización, puede ser *baja, mediana, alta*.

Con lo anterior se han dado los pasos de la metodología para la identificación de amenazas y oportunidades, relacionadas con el contexto externo en el que debe actuar una organización. De igual forma se dieron los pasos para la identificación de fortalezas y debilidades derivadas de la

estructura y organización interna, en relación con las amenazas y oportunidades que se presentan en el exterior.

A continuación se hace el análisis que permite establecer el estado futuro deseable de la organización y las acciones que deben emprenderse de inmediato para alcanzarlo. En términos específicos, el objetivo es *identificar los cambios que deben introducirse* al interior de la organización en los insumos, procesos y productos y la manera de implementarlos, para llegar en un período determinado al estado futuro deseado. Este análisis pretende establecer las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad de la organización a mediano y largo plazo. De forma resumida, se contesta a la siguiente pregunta: ¿Qué cambios deben introducirse en los insumos y procesos internos de la organización para poder ofrecer los productos o servicios que requiera su clientela durante los próximos cinco o diez años?



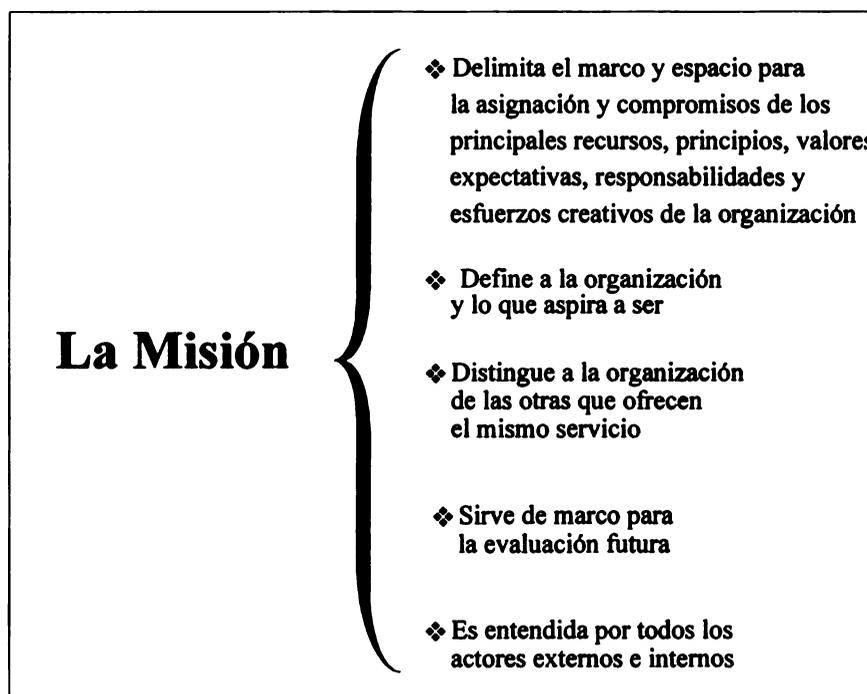
Las *brechas* se definen como las diferencias que ocurren entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que deben ser introducidos.

A partir de la definición de brechas, se procede a la elaboración de la *visión* organizacional. Esta se elabora con proyección del equipo de planificación a diez o más años plazo, vislumbrando lo que sería la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder al contexto. Para su elaboración, cada persona participante anota las características principales que desearía encontrar para esa fecha proyectada.

Todos los productos de los análisis anteriores son insumos relevantes para sustentar y orientar la formulación de la parte central del plan estratégico propiamente dicho: misión, objetivos, políticas y estratégicas. Su formulación está a cargo del equipo que trabajó en las fases anteriores del planeamiento es decir, en el estudio del entorno y análisis interno de la organización.



El paso siguiente es la formulación de la *misión* que, en conclusión, es la descripción resumida del propósito mayor, de la finalidad y razón de ser de una organización. Su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. Solo el ejercicio colectivo de formular una misión permite mejorar: a) el entendimiento sobre su importancia, b) la nivelación conceptual sobre su significado.



La *formulación de los objetivos estratégicos* de la organización es el paso que sigue.

En su significado más amplio, un objetivo son los estados, resultados o situaciones futuras que la organización desea lograr.

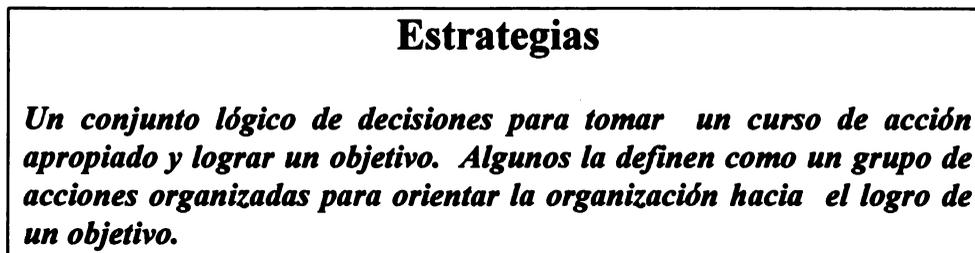
Estos a su vez se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivo del contexto organizacional y de las brechas. Al ser formulados con claridad suministran dirección; permiten sinergia; orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación; y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos respectivos y funciones. Se ubican a nivel estratégico; son a largo plazo; poseen carácter permanente; son poco flexibles, cualitativos y generales; y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

Con el fin de dar dirección y orientar las acciones hacia el logro de los objetivos se formulan las políticas como grandes normas y directrices organizacionales.

Una política no es una acción. El término “política” se asocia a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento.



Finalmente, para asegurar el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización se formulan las *estrategias*, estas en lo esencial se definen como:



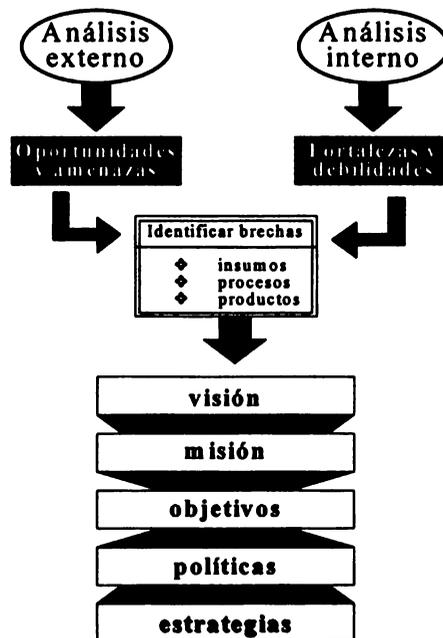
Las estrategias involucran secuencias de pasos y consideran el contexto externo. En este caso, la estrategia se concibe como una combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionada entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

Estrategia:



Una condición fundamental, antes de la formulación de una estrategia, es asegurarse de que aquellas personas que deciden sobre su formulación e implementación tienen la motivación y voluntad suficiente para tomar la decisión política de actuar estratégicamente con miras a alcanzar el objetivo propuesto. La falta de compromiso y participación de los que toman las decisiones ha sido el principal factor para el fracaso de muchas estrategias. También hay que asegurarse de que los objetivos institucionales planteados poseen la claridad y precisión para ser comprendidos y compartidos al preparar la estrategia.

El siguiente esquema concentra los elementos metodológicos más importantes del proceso de planificación estratégica desarrollados en cada uno de los países de competencia del Proyecto en los talleres de Planeamiento Estratégico. Obsérvese en el primer nivel los análisis externo e interno que permiten señalar las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades, respectivamente. Al concluir los resultados de ambos análisis, se identifican las brechas.



Posteriormente, con base en todos los productos de los análisis anteriores, se establece la formulación del plan estratégico, que se inicia con la revelación de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias.

En síntesis, el proceso de *planeamiento estratégico* consiste en una transformación al interior de la *organización de sus insumos, procesos y productos*, con el fin de aprovechar sus oportunidades y protegerla de las amenazas de su entorno.

Finalizada la elaboración del plan estratégico, las organizaciones participantes a los talleres y provenientes de la Red Nacional de Cooperación Horizontal, estarán en condiciones de preparar el plan a mediano plazo que no es más ni menos que la conversión de las acciones de las estrategias en proyectos con objetivos específicos, metas, actividades, recursos y la asignación de tiempo y responsables.

A continuación se presenta el resumen del proceso de cada uno de los talleres realizados en los diferentes países. Proceso que debe entenderse como el esfuerzo de las organizaciones miembros de las Redes Nacionales por fortalecer sus conocimientos y procedimientos en lo referente al planeamiento estratégico y por ende enriquecer el accionar cotidiano de sus organizaciones.

Para el ejercicio del proceso se tomó como base la Organización de la Red Nacional, tratando de elaborar en la medida de lo posible lo referente a la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que las personas participantes coinciden como necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la organización.



**LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED NACIONAL DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
NICARAGUA**

I-ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO DE LA RED

La revisión del entorno de la Red Nacional de Cooperación Horizontal en Nicaragua, muestra en primer lugar una gran demanda de parte de las organizaciones miembros por los servicios de información, asistencia técnica, capacitación e intercambio de recursos.

Como *factores externos* que dificultarían el desarrollo de esta instancia de cooperación se dio gran importancia a:

1- AMENAZAS

- a- La aplicación de medidas de reducción de los ministerios e instituciones del Estado, lo que reduce el número de miembros (clientes) de la Red provenientes del sector estatal.
- b- En segundo lugar, se consideró como una amenaza las contradicciones conceptuales existentes en las instituciones estatales y las organizaciones no gubernamentales.

2- OPORTUNIDADES

- a- En el ámbito público y privado nicaragüense se está dando una nueva reestructuración y modernización del Estado, que procura la descentralización de los servicios de asistencia técnica y capacitación.
- b- Otro elemento positivo que favorecerá el desarrollo de la Red del Proyecto IICA/ASDI, es la exigencia de los organismos financieros y donantes de la comunidad internacional, para que el componente de género se encuentre incorporado en el quehacer organizacional que apoyan

B- ANALISIS INTERNO DE LA RED

1- FORTALEZAS

El análisis interno permitió identificar las fortalezas que se le presentan a la Red, entre ellas sobresale:

- a- Las organizaciones integrantes de la Red IICA/ASDI, estarán en la disposición de aunar esfuerzos y compartir materiales técnicos, planta física, personal técnico y profesional, para el desarrollo y apoyo mutuo de las organizaciones.

2- DEBILIDADES

Entre las debilidades más importantes señaladas por las personas participantes se identificó:

- a- La rotación de las representaciones de las diferentes organizaciones a la Red, especialmente las del sector público.
- b- Otra debilidad señalada es la ausencia de una cultura de planificación estratégica en las organizaciones.

II- VISION

A partir del análisis que hiciera el grupo en términos de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se elaboró la *visión* de la Red del Proyecto IICA/ASDI en Nicaragua, a diez años plazo, como a continuación se plasma:

La Red IICA/ASDI, es una organización conformada por 13 instituciones especializadas, con un alto nivel de liderazgo en el manejo del Enfoque Articulado de Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible, que le permite incidir en las políticas y estrategias de las instituciones estatales y entes no gubernamentales, para su fortalecimiento y favorecer el intercambio interinstitucional tanto a nivel local como internacional a través de las redes homólogas de la región centroamericana.

III- BRECHAS

Para llegar a alcanzar la visión propuesta, es necesario que la organización atienda las siguientes *brechas*:

- a- La sostenibilidad de la Red se enmarca con el establecimiento de una política de apoyo institucional de sus integrantes, del poder de autogestión y desarrollo de proyectos y la proyección de una alta calidad en sus trabajos en el ámbito del enfoque articulado de Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible, en aras del fortalecimiento y ampliación del accionar de la Red en el país y en el área internacional.
- b- La continuidad y vigencia de la Red en el futuro requiere de un mayor compromiso, apropiación e integración en el quehacer de las organizaciones miembros.
- c- Para responder a las demandas de la membresía se hace necesario incorporar un enfoque sistémico y diversificar la oferta de servicios en correspondencia con la demanda de la población destinataria.
- d- Debido a que la cultura de planificación estratégica es insuficiente en las organizaciones miembros, corresponde a la Red incorporar en su quehacer dicho enfoque y proyectarlo en sus organizaciones.
- e- Para un mejor aprovechamiento de los recursos y evitar incurrir en gastos innecesarios se debe evolucionar a una organización que facilita el aprovechamiento de las fortalezas y ventajas competitivas de la membresía.

IV- MISION

Realizado el análisis de brechas se inicia el proceso de definición de la *misión* de la Red, señalándose lo siguiente como su orientación:

La Red Nacional de Cooperación Horizontal para el desarrollo articulado de la comunicación, género y desarrollo sostenible procura alcanzar la integración y fortalecimiento de las organizaciones del sector público y privado que identifican su quehacer con la articulación del enfoque articulado.

Con dicho fin promueve la capacitación, asistencia técnica e información a su membresía, utilizando las estrategias metodológicas más modernas para llenar sus necesidades en el campo de la formación de los recursos humanos y producción de materiales didácticos.

En su quehacer genera procesos que facilitan la promoción de valores tales como la equidad, la igualdad y la solidaridad, así como la comunicación entre las personas, tomando en cuenta sus creencias, costumbres y condiciones socioeconómicas.

A lo interno, favorece la unidad, la iniciativa y creatividad de su membresía para proyectar una imagen de prestigio, solidez y confianza.

V- OBJETIVOS

De la misión definida por el grupo se desprenden los siguientes **objetivos** a cumplir por parte de la Red:

- 1- Contribuir al fortalecimiento institucional de los organismos no gubernamentales y organismos gubernamentales integrantes de la Red, a fin de incorporar el enfoque articulado en sus políticas institucionales.
- 2- Fortalecer y crecer cualitativa y cuantitativamente la Red, integrando en sus filas a aquellas organizaciones que en su quehacer tienen el enfoque articulado.
- 3- Fortalecer la organización a través de la capacitación sistemática a su membresía para una mejor calidad de sus servicios.
- 4- Establecer mecanismos prácticos de comunicación que equilibre el accionar de las organizaciones que integran la Red.

VI- POLITICAS

En el logro de sus objetivos, la organización ha definido su orientación en las siguientes políticas:

- a- Para la selección y utilización de los recursos humanos de la Red se hará énfasis en la especialización y formación interdisciplinaria y experiencias de las personas.
- b- Se velará por el uso adecuado de los recursos en el cumplimiento de los fines de la organización.
- c- Fomentará la investigación y la excelencia en el enfoque articulado, a través del apoyo interinstitucional para garantizar la calidad y sostenibilidad de la Red.

- d- La intercapacitación debe ser un mecanismo de actualización y consolidación de conocimientos de la membresía de la Red.
- e- Capitalizar la información para la retroalimentación del enfoque articulado con las organizaciones de la Red.

VII- ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos y en el cumplimiento de las políticas propuestas, se identifican las siguientes estrategias generales por áreas temáticas:

Area temática # 1

Capacitación

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación existentes en el país.
- Elaborar un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades existentes.
- Llevar a cabo acciones permanentes de monitoreo y evaluación del proceso de capacitación que se desarrolle.
- Sistematizar las experiencias de capacitación.
- Elaboración de material didáctico acorde con las necesidades.
- Diseñar e implementar un centro de documentación.
- Ejecutar un plan de intercambio de experiencias de capacitación a lo interno y fuera de la Red.

En el área de la capacitación se visualizó la necesidad de elaborar y ejecutar el siguiente *proyecto*:

Nombre: Conocer e identificar los recursos humanos de la organización y necesidades de capacitación.

Objetivo general:

Caracterizar los recursos humanos de cada organización en un banco de datos por especialidad y experiencia que tiene cada persona.

Objetivo específico:

Identificar las necesidades de capacitación para el personal seleccionado.

Meta:

A inicios del segundo año, se contará con criterios pertinentes de las organizaciones especializadas relacionadas con la Red.

Al finalizar el año se habrá terminado la realización de un taller diagnóstico participativo.

Area temática # 2

Desarrollo y acondicionamiento físico.

Equipamiento

- Realizar un estudio de necesidades de equipo para el funcionamiento adecuado de la Red.
- Llevar a cabo un inventario de recursos y acceso a los mismos a nivel nacional que pueden apoyar el desarrollo de la Red.
- De acuerdo con las necesidades de equipamiento, realizar una propuesta y presentarla para su aprobación.

De igual manera el *proyecto* a diseñar y ejecutar se resumió en lo siguiente:

Nombre: Inventarios de recursos y accesos.

Objetivo General:

Verificar los equipos físicos existentes en cada una de las organizaciones miembros de la Red.

Objetivo específico:

Disponer de un equipo de personas para visitar las organizaciones y verificar bienes existentes disponibles para la Red.

Metas:

Al finalizar el primer año del proyecto se han identificado los equipos que se utilizarán en la Red.

Actividades:

Disenar una actividad para la elaboraci3n de inventarios en las organizaciones miembras de la Red en el primer trimestre de 1998

Ejecutar el inventario durante el II y III trimestre de 1998

Consolidar la informaci3n recogida durante el IV trimestre del a1o 1998

Area tem3tica # 3

Desarrollo y administraci3n de los recursos humanos.

Recursos Humanos:

- Diagnosticar los recursos humanos con los que puede contar la Red y sus necesidades de capacitaci3n.
- Caracterizar las organizaciones del sector p3blico y privado.
- Establecer criterios de selecci3n del personal a capacitar.

Para la implementaci3n de las estrategias en el 3rea del recurso humano se visualiza en t3rminos generales el ***proyecto*** a continuaci3n:

Nombre : Investigaci3n sobre demandas y servicios de ONGs e instituciones dentro y fuera de la Red.

Objetivo general:

Conocer las demandas de ONGs y organismos que integran la Red as3 como tambi3n los de aquellos que no forman parte de la misma.

Objetivo espec3fico:

- Contar con informaci3n detallada de cada organizaci3n considerada como posible cliente de la Red.
- Dotar a la Red de la informaci3n necesaria sobre las demandas para elaboraci3n de un plan de venta de servicios.

Area temática # 4

Consecución de los recursos financieros necesarios.

Financiamiento:

- Realizar una investigación sobre la demanda de servicios de ONGs y OGs que se encuentren dentro y fuera de la Red.

Elaborar un listado de necesidades en capacitación y material disponible de la Red para su fortalecimiento en la incorporación del enfoque articulado.

- Firmar convenios financieros con organismos interesados en la promoción y desarrollo de los componentes de interés de la Red.

Area temática # 5

Promoción y proyección de imagen institucional.

Información

- Realización de un diagnóstico participativo para conocer a las personas interlocutoras y sus necesidades de información.
- Crear medios de comunicación (boletines, programa radial, que llegue de manera fluida a los(as) integrantes de la Red.
- Crear un banco de información técnica actualizado sobre los enfoques articulados.
- Establecer vínculos con las Redes existentes a nivel regional relacionadas con el proyecto IICA/ASDI.

Promoción de imagen

- Llevar a cabo un estudio de mercado.
- Diseñar y aprobar un lema y logotipo que distinga la Red.
- Diseñar y ejecutar un plan de promoción y divulgación.

**LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED NACIONAL DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
HONDURAS**

I-ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO DE LA RED

El grupo de trabajo en el taller en Honduras después de realizar el análisis en las dimensiones económica, política-jurídica, tecnológica y política social de los demandantes y competidores, llegó a la conclusión de que se presentan y se presentarán en el futuro una serie de *cambios en el entorno* que favorecerían el desarrollo de la Red Nacional de Apoyo para la Institucionalización del Enfoque Articulado de Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible entre las organizaciones del sector público y privado que procuran el manejo articulado en los temas de comunicación, género y desarrollo sostenible. Entre estos factores se señalaron los siguientes:

1- OPORTUNIDADES

- a- Las organizaciones con los cambios actuales tienden a demandar más y mejores servicios.
- b- La membresía de la Red tiende a aumentar conforme es consolidada.
- c- Los procesos de globalización exigen la diversificación de servicios en las organizaciones.
- d- La modernización y descentralización del Estado, así como el desarrollo del sector agropecuario favorece la coordinación interinstitucional y de proyectos incorporando los componentes de trabajo de interés de la Red. Esto también genera una mayor demanda de la capacitación y asistencia técnica por intermedio de los municipios, ONGs y redes.
- e- Al final del siglo veinte en el ámbito nacional se cuenta con nuevas tecnologías y medios de comunicación que favorecen el desarrollo y fortalecen el trabajo social de la Red.

2- AMENAZAS

Los *factores del contexto* que limitarían o dificultarían el desarrollo de la Red son los siguientes:

- a- En primer lugar las condiciones económicas de las organizaciones miembros.
- b- En segundo lugar la restricción de los mercados financieros.

- c- Un tercer aspecto es la inestabilidad y discontinuidad del personal, los proyectos y los enfoques de las organizaciones miembros así como la incongruencia de sus planes en relación con la realidad.
- d- Finalmente el grupo señala como limitante el bajo nivel de preparación del recurso humano (población y personal técnico), para enfrentar el reto de la competitividad de mercados.

A- ANALISIS INTERNO DE LA RED

1- FORTALEZAS

El análisis realizado de los insumos, procesos y productos a ofrecer por la Red, indica como *fortalezas*:

- a- La Red cuenta en su membresía con personas que participaron en la primera fase del Proyecto.
- b- El apoyo que recibe la Red por parte del Proyecto IICA/ASDI.
- c- La disponibilidad del recurso humano a la integración de equipos multidisciplinarios, lo que permitirá aprovechar la oportunidad de ofrecer servicios de asistencia técnica en forma privatizada, atender el aumento en la demanda de servicios por parte de las organizaciones miembros. Esto también propicia el llenar los espacios de expresión y mayor intercambio de experiencias.
- d- Las organizaciones miembros de la Red comparten intereses comunes y puntos de encuentro de las poblaciones con las que trabajan, dando como consecuencia el desarrollo positivo de la Red y sus cimientos sólidos.
- e- La relación de las organizaciones de primer enlace con aquellas de segundo y tercer enlace han permitido la consolidación de la Red.

2- DEBILIDADES

Las debilidades se encuentran en:

- a- La baja posibilidad de la membresía de hacer aportes financieros para el sostenimiento de la Red y el pago por los servicios por recibir.
- b- Una segunda limitación es la poca disponibilidad de las organizaciones para aportar personal a la Red.

- c- El poco aprovechamiento de la preparación que recibe el personal de las organizaciones miembros de parte de la Red, provocada por la gran movilidad y fuga del recurso humano en la membresía.

II- VISION

A partir del análisis de debilidades y fortalezas los grupos de trabajo elaboraron la visión organizacional señalando lo siguiente:

La Red es una organización fuerte, consolidada, autosuficiente y líder en la articulación de los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible, ofreciendo servicios de calidad a nivel nacional y regional.

III- BRECHAS

Para que toda organización alcance su, esta requiere de la superación y alcance de algunos condiciones y elementos mínimos. En Honduras la Red para alcanzar las características señaladas en la visión requiere:

- a- De la disponibilidad de centros de capacitación, de informática y base de datos.
- b- También de la elaboración de propuestas a posibles donantes, establecer cuotas a la membresía y venta de materiales sobre comunicación, género y desarrollo sostenible.
- c- Contar con personal estable y capacitado asignado a la Red.

IV- MISION

A partir de estos cambios sugeridos se planteó la *misión* que cumplirá la Red y que en síntesis dice lo siguiente:

Formular y facilitar una estrategia conjunta hacia la incorporación del enfoque de comunicación, género y desarrollo sostenible en sus políticas, programas y proyectos de desarrollo, para que hombres y mujeres vivan en condiciones de igualdad y equidad.

V- OBJETIVOS:

Los *objetivos* planteados para el cumplimiento de la misión son:

Objetivo general:

Fortalecer la capacidad institucional de las OGs y ONGs que conforman la Red que trabajan en desarrollo integral en Honduras, mediante la articulación, internalización y práctica de los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible en sus acciones institucionales, interinstitucionales y comunitarias.

Objetivos específicos:

- 1- Ejecutar acciones conjuntas en la incorporación y la articulación de los enfoques en sus planes de trabajo y propuestas de desarrollo.
- 2- Apoyar la formulación y divulgación de estrategias y metodologías para enriquecer la articulación de los enfoques en su trabajo institucional y comunitario.
- 3- Facilitar los procesos de capacitación institucional y comunitario a través del fortalecimiento y la producción de materiales educativos e informativos con el enfoque de comunicación, género y desarrollo sostenible.
- 4- Propiciar la consolidación de la Red mediante la participación activa de las organizaciones miembros.
- 5- Aprovechar los recursos, potencialidades y capacidades de las instituciones miembros y otras para lograr su autosostenibilidad.
- 6- Lograr la autosostenibilidad de la Red mediante la gestión y aprovechando los recursos, potencialidades y capacidades de las instituciones y organizaciones miembros.

VI- POLITICAS

Para el logro de los objetivos se establecen como *políticas* las siguientes:

- a- En la contratación de personal la Red hará énfasis en su selección en la capacitación que ha recibido la persona y el compromiso que ella tenga con la Red. La membresía tendrá como condición asegurar la permanencia de personal directivo durante un periodo prolongado.



- b- Aprovechar los centros de capacitación de las organizaciones miembros.
- c- La incorporación de nuevas organizaciones miembros estará sujeta a las normas establecidas de funcionamiento de la Red.

VII- ESTRATEGIAS

Las estrategias generales para lograr los objetivos en el marco de las políticas señaladas, están orientadas a los temas de investigación, capacitación e información. Para el cumplimiento de ellas se propone las siguientes acciones:

Area temática # 1

Investigación

- a- Diseñar un proyecto de investigación permanente al interior de la Red.
- b- Formar un equipo especializado en el tema de la investigación en las áreas de interés al interior de las organizaciones de la Red.
- c- Ejecución y seguimiento al plan de investigación.
- d- La Red realizará un inventario de recursos físicos y humanos en sus organizaciones miembros.

Area temática # 2

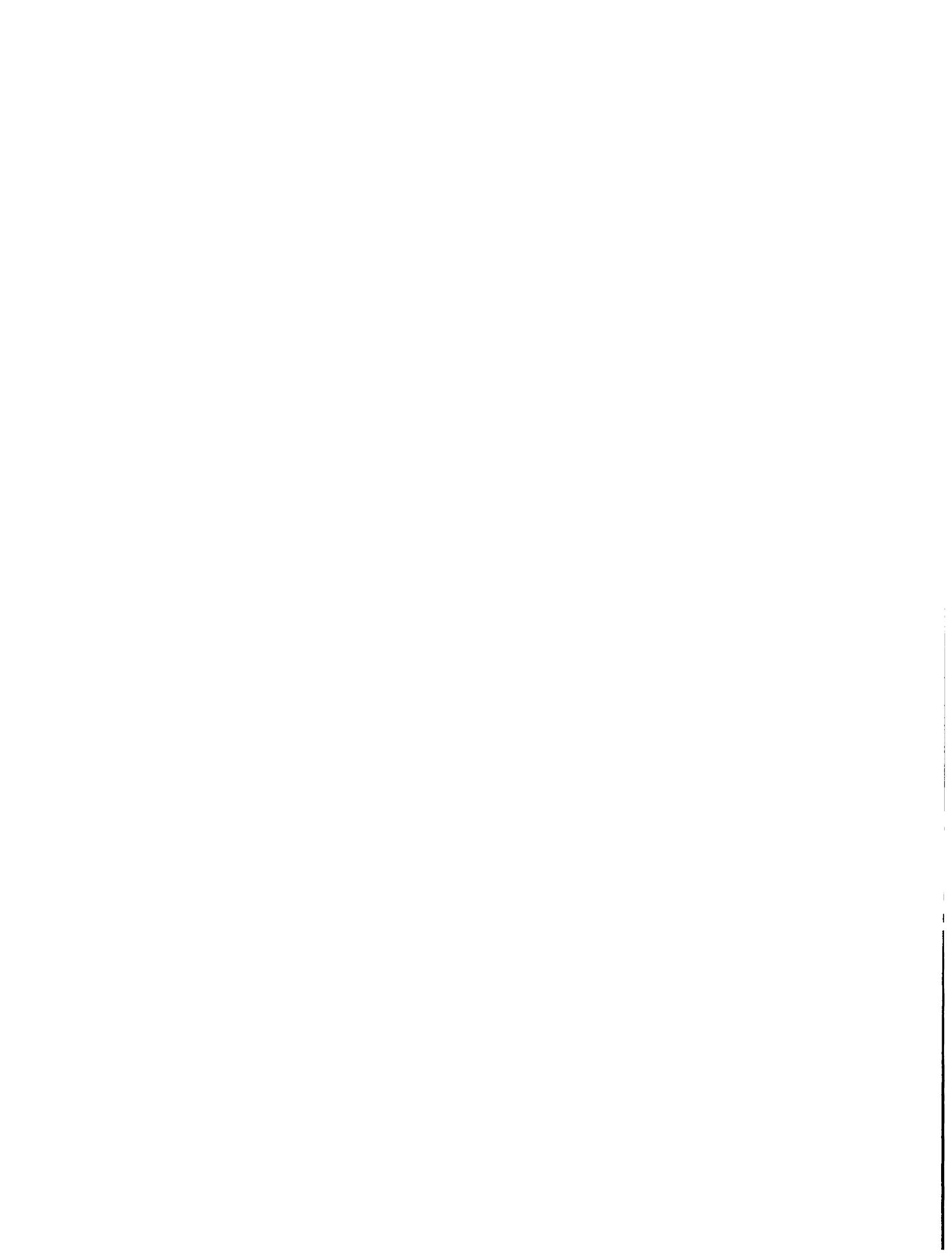
Capacitación

- a- Llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico de oferta y demanda de capacitación y asistencia técnica a nivel nacional.

Area temática # 3

Información

- a- La divulgación de las investigaciones realizadas es otra de las acciones prioritarias.



**LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED NACIONAL DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
GUATEMALA**

I-ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO

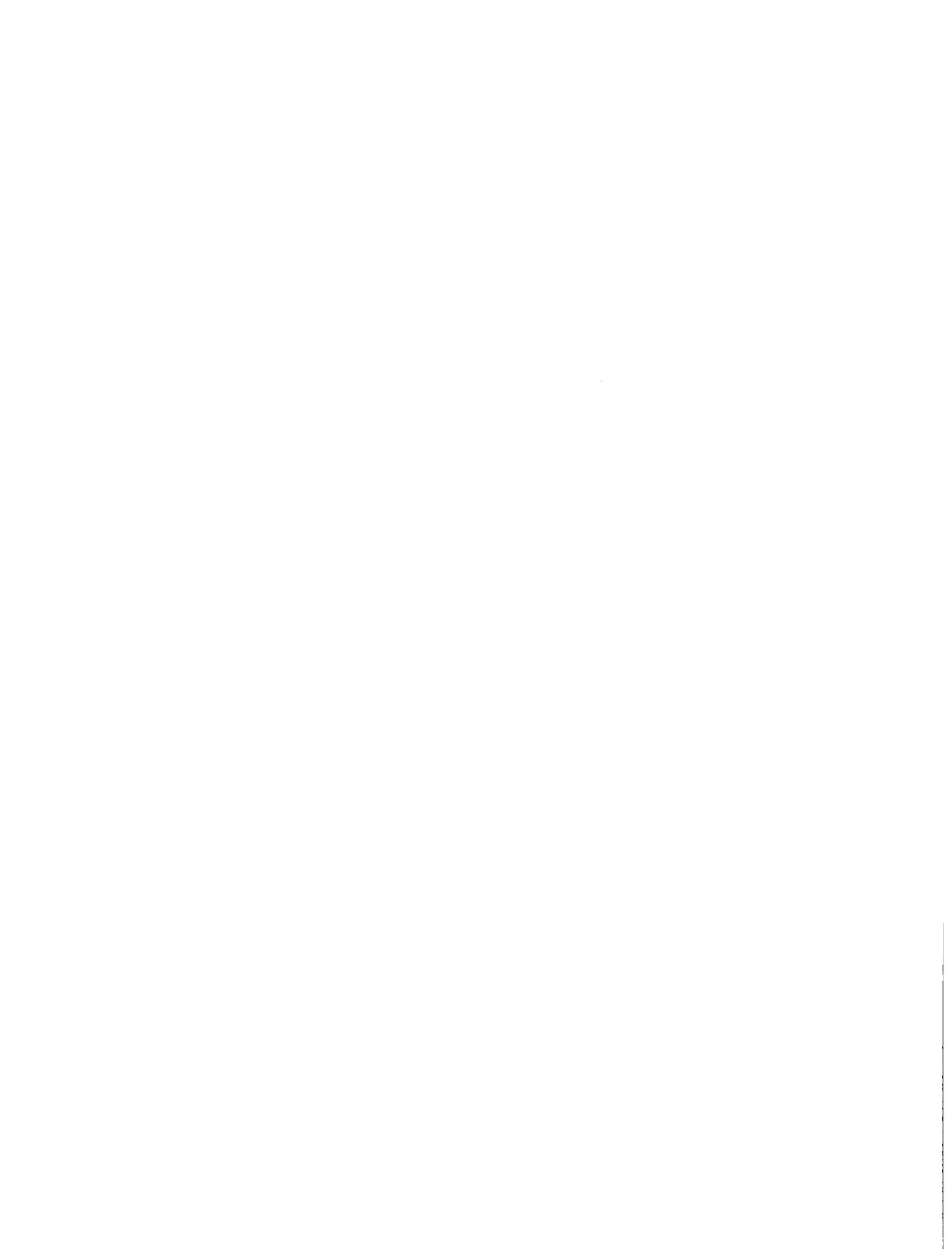
Del *análisis del entorno* realizado por la Red Nacional de Cooperación Horizontal de Guatemala en el aspecto político, jurídico y económico, se desprende que algunas condiciones de ese contexto favorecerán el establecimiento y desarrollo de un mecanismo de cooperación horizontal, que coordine y fortalezca a las organizaciones relacionadas con el Proyecto IICA/ASDI.

Se desglosa lo siguiente:

1- OPORTUNIDADES

Entre las *oportunidades* detectadas para la organización sobresalen las siguientes:

- a- Una nueva legislación del Estado que promueve la modernización, la descentralización, el desarrollo municipal y el cumplimiento de los acuerdos de paz.
- b- La existencia de planes de orientación estratégicos nacionales y departamentales para el año 2.000 que demandan apoyo de la Red.
- c- El financiamiento externo resultado de la apertura al proceso de paz y los procesos de descentralización, amplía el campo de acción y genera fuentes de financiamiento externo e interno para la operacionalización de la Red.
- d- Otro factor que favorece la Red es la tendencia a aumentar el número y diversificar la temática de las organizaciones del sector público y privado que trabajan en estos temas.
- e- Completa este panorama favorable a la creación de una red el que no exista en el país organizaciones que estén ofreciendo o con potencialidad de ofrecer, servicios similares a los que puede brindar la Red a su membresía.



AMENAZAS

En factores del entorno identificados que *dificultarían* el desarrollo de este mecanismo de coordinación se encuentran:

- a- Es considerado una de las mayores amenazas para la conformación de la Red, los diferentes criterios al interior de las organizaciones miembros de la misma, sobre el tipo de organización a crear, las actividades a realizar y los compromisos a adquirir.
- b- La falta de participación y compromiso de las organizaciones miembros de la Red, así como la rotación del personal asignado en su representación, no ha permitido el fortalecimiento de la misma y su proyección a la membresía.
- c- Otro elemento de importancia que también obstaculiza la conformación, es la duración de los proyectos específicos de las organizaciones miembros, así como de los posibles clientes.
- d- La diversidad de objetivos de las organizaciones contrapartes dificulta el intercambio entre ellas y limita el interés de ser parte de una red y compartir, apoyar, intercambiar experiencias y acciones.

B- ANALISIS INTERNO DE LA RED

Posteriormente al análisis del entorno, se hace un análisis en los insumos, procesos y productos de la organización, con el fin de identificar aquellos *elementos internos* que facilitarían o limitarían el aprovechamiento de las oportunidades o protegería a la Red de las amenazas del entorno.

1- FORTALEZAS

- a- En este sentido se identifica que la Red estará en capacidad de ofrecer servicios a las organizaciones miembros mediante el aporte financiero de estas.
- b- Así, en el campo de los recursos humanos las personas que integran las organizaciones de la Red se caracterizan por formar equipos multidisciplinarios con amplia experiencia y capacitación sobre los temas de comunicación, género y desarrollo sostenible. Además, estos recursos humanos se encuentran ubicados en diferentes regiones del país.
- c- En cuanto a los recursos físicos y materiales se considera que la Red dispondrá de centros de capacitación a lo largo del país, talleres de producción de material didáctico, fincas demostrativas y centros de comunicación e informática .

DEBILIDADES

Como elementos limitantes para el aprovechamiento de las oportunidades y que dificultará la protección de las amenazas se señaló:

- a- La falta de compromiso de las organizaciones y la resistencia a compartir sus experiencias, proyectos y recursos. Es decir se adolece de una actitud de colaboración entre las organizaciones y el personal.
- b- Otro factor limitante que se identificó en las estrategias metodológicas de capacitación y transferencia, es que están caracterizadas por un acentuado uso y dependencia de los métodos presenciales.

II- VISION

Con la realización del ejercicio colectivo de la configuración de la visión, se resume la misma de la siguiente manera:

La Red Nacional de Cooperación Horizontal de Guatemala será una Red fuerte, con metas claras, bien organizada y funcionando eficientemente con las organizaciones miembros. Trabaja para el desarrollo de las comunidades, ofreciendo servicios y coordinando actividades de impacto nacional, mediante la capacitación en enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible.

Dispone de infraestructura para apoyar las organizaciones miembros. La misión y los objetivos de la Red han trascendido de los tres ejes actuales a otros temas, incorporando programas para la niñez y juventud.

Disfruta de gran credibilidad por haber demostrado ser una buena instancia fortalecedora y facilitadora. Esta condición ha favorecido su crecimiento hasta llegar a veinte organizaciones comprometidas y ser reconocida por su capacidad de ejecución en las temáticas de comunicación, género, autogestión y desarrollo sostenible.

Es una Red comprometida en la búsqueda de cubrir las necesidades de su membresía y fortalecerlas con una visión de futuro. Con tal fin, es creativa y realista con habilidad de adoptar los servicios a la demanda y canalizar recursos de cooperación internacional y nacional.

Trabaja con enfoque estratégico, su organización es de carácter rotativo para fortalecer la participación.

En el ofrecimiento de sus servicios favorece la comunicación y coordinación entre las OGs y ONGs con el fin de maximizar los recursos financieros, humanos y físicos, con sentido autogestionario y el aprovechamiento de las fortalezas comparativas de sus organizaciones.

Para asegurar su sostenibilidad en el tiempo dispondrá de un marco normativo haciendo uso de convenios y cartas de entendimiento.

III- BRECHAS

Para el logro de la *visión* de la Red se requiere llenar varios vacíos, entre ellos:

- a- Pasar de un personal miembro de la Red con pocas posibilidades de capacitación a un personal altamente capacitado.
- b- Además de la necesidad de contar con organizaciones que han tomado la decisión de participar activamente en la Red.
- c- Otro cambio inherente al cumplimiento de la visión, es que las organizaciones que hoy día básicamente cumplen con el compromiso de asistir a las diferentes actividades, lleguen a aportar un porcentaje de su presupuesto para el mantenimiento de la Red.
- d- Finalmente se requerirá que la Red disponga de acuerdos y documentos que ratifiquen los compromisos adquiridos por las organizaciones.

IV- MISION

Después del análisis de la visión y algunas acciones necesarias de llevar a cabo por la Red para su desarrollo, se procede a definir la *misión* en los siguientes términos:

La Red Nacional de Cooperación Horizontal brindará capacitación y ofrecerá asesoría y asistencia técnica en la articulación de los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible, para que la población meta los incorpore a su vida cotidiana y contribuya al mejoramiento de su calidad de vida.

Es compromiso de la Red vincular a las organizaciones que la conforman en los aspectos humanos, técnicos, tecnológicos y científicos, con la finalidad de fortalecer el manejo de los tres enfoques en forma articulada, como ejes comunes y necesarios que contribuyan al desarrollo de las mismas y de la sociedad guatemalteca.

La Red identifica como clientes a las organizaciones nacionales que trabajan en forma articulada los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible, así como aquellas de su membresía de primer y segundo orden que demanden acciones en este campo.

Es parte de la misión de esta Red el brindar capacitación en los enfoques de su interés, el intercambio y producción de materiales educativos, el fortalecimiento y actualización de la articulación y la sensibilización de otras organizaciones nacionales con la Red.

Su labor se apoyará en tecnología apropiada a los diferentes contextos, innovando el proceso de enseñanza-aprendizaje y rescatando el saber popular.

Es una Red solidaria con sus organizaciones miembros y comprometida con su visión y objetivos.

V- OBJETIVOS

Para el cumplimiento de su misión la Red de Guatemala ha establecido como *objetivos*:

- 1- El favorecer y promover el intercambio profesional, de información y de experiencias exitosas de trabajo, para el fortalecimiento de las organizaciones miembros.
- 2- Ofrecer capacitación a las organizaciones integrantes de la Red en los tres enfoques en forma articulada y de manera actualizada, que responda a las necesidades de las personas destinatarias.
- 3- Brindar asistencia técnica con un mejoramiento permanente en la calidad del servicio.

VI- POLITICAS

Las *políticas* que se desprenden de la misión y objetivos definidos por la Red se resumen en:

- a- La Red reconocerá la experiencia de las personas y organizaciones de la membresía para el desarrollo de su trabajo y aprovechará con eficiencia y eficacia todos los recursos físicos como humanos.
- b- En términos de capacitación utilizará técnicas que permitan la mayor participación y fortalecimiento de las habilidades de las personas participantes.
- c- La Red contará con recursos que permitirá que su funcionamiento sea autosostenible, para ello venderá todos sus servicios y las afiliadas cubrirán una cuota de mantenimiento. Las acciones con su membresía serán en forma cogestionaria.
- e- Es una política inherente a la Red la libre asociación de instancias que compartan su enfoque de trabajo.

VII- ESTRATEGIAS

Para que la Red alcance las políticas deseadas, requiere del establecimiento de un conjunto de estrategias. En este sentido las acciones están orientadas a:

Area temática # 1

Información

- a- Establecer un directorio e inventario con información actualizada de las organizaciones miembros como de potenciales.

Area temática # 2

Capacitación y asistencia técnica

- a- Llevar a cabo un diagnóstico que permita definir el perfil de las personas beneficiarias e identificar las necesidades y tipo de capacitación, asistencia y servicio en general requerida por la población meta.
- b- Todo trabajo que realice la Red llevará previamente una revisión y selección de las metodologías de trabajo a utilizar así como de la asignación de la persona facilitadora más adecuada para atender la población.

Area temática # 3

Recursos

- a- Se hace necesario llevar a cabo un inventario de materiales educativos y de recursos humanos disponibles a nivel nacional para el aprovechamiento positivo de la Red.

Area temática # 4

Comunicación

- a- Para el accionar de la Red en forma ágil y responsable se firmarán convenios de asistencia técnica con las organizaciones beneficiarias.
- b- El establecer un modelo de comunicación y cooperación de la Red de acuerdo con la realidad nacional es otra de sus estrategias fundamentales.

***LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED NACIONAL DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
EL SALVADOR***

I-ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO DE LA RED

A partir del análisis de la dimensión económica, política-jurídica, tecnológica y socio cultural, competidores y destinatarios, el grupo participante en el taller, identificó los factores externos e internos que orientarían el desarrollo futuro de un mecanismo de cooperación horizontal de las organizaciones que impulsan el desarrollo articulado de los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible denominado para estos efectos Red Nacional de Cooperación Horizontal.

La síntesis se plasma a continuación.

1- OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades sobresalen las siguientes:

- a- Existe la necesidad de un ente coordinador de las acciones, actividades y proyectos que se desarrollan alrededor de los tres enfoques (comunicación, género y desarrollo sostenible).
- b- Se ha dado un incremento de las necesidades de capacitación, servicios y transferencia de las organizaciones miembros de la Red, así como una mayor demanda de los mismos por parte de las organizaciones de desarrollo y del Estado.
- c- A nivel nacional se vislumbra una apertura de apoyo financiero de organismos internacionales hacia iniciativas orientadas al enfoque de género y desarrollo sostenible, en el marco de la globalización de la economía y estrategias nacionales de descentralización y planes de desarrollo a nivel municipal y locales.
- d- Otro factor favorable en el entorno para el desarrollo de la Red, es la no-existencia en el ámbito nacional de un organismo de coordinación que vea como un eje estratégico y no únicamente transversal el enfoque articulado.

2- AMENAZAS

Los *factores externos* que de alguna manera *limitarían* el desarrollo futuro de la Red son los relacionados con:

- a- La tendencia a la disminución de financiamiento externo para las organizaciones que conforman la Red.
- b- Otro factor *obstaculizador* es la tendencia al retiro de la cooperación internacional del país.
- c- Los paradigmas existentes alrededor de la conformación de redes y su funcionalidad.

B- ANALISIS INTERNO DE LA RED

Para aprovechar las oportunidades y buscar la protección de las amenazas identificadas en los ejercicios, se procede a realizar el análisis interno potencial que presenta la Red. En este análisis por tratarse de una Red en gestación, el grupo se concentró en aquellos factores de los insumos, procesos y productos que se deben fortalecer si se quiere aprovechar las oportunidades y debilitar las amenazas identificadas. Entre estos factores sobresalen:

1- FORTALEZAS

- a- A nivel nacional la falta de planificación en las organizaciones y la ausencia de un sistema de información oportuno, ágil y acorde a la demanda de tecnología actual.
- b- No se cuenta con estudios actualizados sobre las necesidades reales de capacitación a nivel nacional y dar una respuesta efectiva y eficiente de acuerdo a esa necesidad.
- c- La Red está en capacidad de dar una respuesta efectiva y eficiente de acuerdo a las necesidades nacionales.
- d- La producción de material didáctico se da en forma desarticulada entre las organizaciones nacionales, provocando en algunos momentos duplicidad y no utilización eficiente de los recursos.

2- DEBILIDADES

- a- Las organizaciones miembros de la Red no disponen de sistemas de financiamiento que les permita patrocinar su participación y propicie la autosostenibilidad de la Red.

II-VISION

Considerando las debilidades propias de la etapa inicial de este mecanismo de cooperación, se procede a la preparación de la visualización de la Red a diez años plazo. Esta *visión* grupal se resume de la siguiente manera:

La Red Nacional de Cooperación Horizontal, en El Salvador, es un ente colegiado, responsable de coordinar las iniciativas de capacitación nacionales en comunicación, género y desarrollo sostenible, con reconocimiento a nivel regional y nacional y de impacto e influencia a nivel nacional en la elaboración de políticas.

Su membresía la compone las ONG's y OG's que trabajan en los temas de comunicación, género y desarrollo sostenible a nivel nacional.

El desarrollo del trabajo de la Red basado en la planificación estratégica y la cobertura de apoyo a grandes y pequeños, ha sido merecedora del respeto nacional por dichos aportes.

Es una Red que posee programas de capacitación y registros de información que pone al alcance de los sectores gremiales y sociales del país.

Su estructura ágil y flexible le permite la coordinación organizacional y solidaria con una amplia cobertura nacional.

III- MISION

A partir de la visión elaborada por el grupo se procede a la preparación de la *misión* caracterizada de la siguiente manera:

La Red es una organización sin fines de lucro que a través de la cooperación horizontal de sus organizaciones líderes genera una cultura solidaria y sinérgica, ágil, flexible, equitativa, visionaria, inspirada en la necesidad de garantizar una mejor calidad de vida a las personas, con la adecuada utilización de recursos naturales y promoción del desarrollo humano, utilizando técnicas de trabajo avanzadas para lograr la cobertura nacional de impacto. En su quehacer establece mecanismos de integración y favorece el desarrollo de la calidad de vida de las personas de las organizaciones miembros.

La Red propicia el intercambio e información con su membresía y al externo, utilizando los mejores medios de comunicación y brinda asistencia a sus organizaciones y las apoya en la consecución de recursos físicos, humanos y financieros.

Los servicios de la organización están dirigidos a organizaciones de desarrollo sin fines

de lucro, que trabajen en las áreas de medio ambiente, género y desarrollo sostenible en forma articulada.

Es una organización que establece mecanismos para la integración permanente de la Red a través de sistemas de comunicación y brinda capacitación permanente en áreas de género, comunicación y desarrollo sostenible.

IV- VALORES

Los *valores, creencias y aspiraciones* definidas por la Red de El Salvador y que guiarán sus acciones, se plasman en el párrafo siguiente:

- a- El empoderamiento de las comunidades o familias para crear y ejecutar acciones para un desarrollo sostenible.
- b- La capacitación en comunicación, género y desarrollo sostenible, como herramienta vital para fomentar, gestionar y llevar a cabo programas de desarrollo comunitario a mediano o largo plazo, así como,
- c- la unidad, solidaridad, coordinación óptima y eficaz en la transferencia de tecnología hacia los sectores urbanos y rurales más necesitados y/o desposeídos.

V- OBEJTIVOS

Los objetivos planteados por la Red son:

- 1- Propiciar el acceso a información actualizada por parte de las organizaciones miembros
- 2- Favorecer el intercambio de experiencias, principalmente aquellas que sean un modelo replicable.
- 3- Facilitar espacios de comunicación entre las organizaciones apoyadas por la radio, televisión, prensa, internet, fax, otros; así como apoyarlas en el mejoramiento de las capacidades para el uso de los sistemas.



- 4- Garantizar la disponibilidad de recursos tanto físicos como humanos, para el logro de la consecución de los objetivos planteados por la Red, considerando criterios de equidad y eficiencia en el uso de los mismos.
- 5- Recibir recursos mediante aportaciones directas, formulación de proyectos y otras actividades encaminadas a la búsqueda de financiamiento para el mantenimiento de los valores y el logro de las aspiraciones que caracterizan la Red.
- 6- Disponer de paquetes metodológicos en el área de comunicación, género y desarrollo sostenible.
- 7- Implementar sistemáticamente el plan interno de capacitación, tomando en cuenta que es una inversión en capital humano.
- 8- Producir en coordinación con las áreas de comunicación de las organizaciones, materiales audiovisuales de promoción institucional y otros de apoyo a las capacitaciones.
- 9- La formación de un comité de capacitación al interno de la Red como ente normativo y encargado de dar seguimiento a las acciones de capacitación que realice.
- 10- Facilitar la transferencia de tecnología en las organizaciones miembros.
- 11- Reforzar las áreas detectadas con deficiencias en cada una de las organizaciones miembros.

VI- POLITICAS

A partir de los objetivos planteados el grupo definió como políticas de la Red las siguientes:

- a- La organización debe ser accesible a su membresía y a potenciales integrantes y tendrá una proyección y apertura regional e internacional. Se mantendrá actualizada en los temas de su competencia y trabajará con eficiencia.
- b- El mantenimiento y desarrollo de la Red será autosostenible, para ello la membresía aportará anualmente la cuota económica establecida, la organización venderá sus servicios de capacitación y asistencia técnica, tanto a sus organizaciones afiliadas como externas, estas últimas pagarán el 100% de los costos de los servicios que se les brinda. La organización procurará ser accesibles en términos económicos a toda su población meta.
- c- Para el cumplimiento de sus objetivos, la Red coordinará con otras instancias afines el apoyo de acciones y recursos.

- d- Se mantendrá en forma permanente una campaña de proyección interna y externa de la organización y procurará el mejoramiento y el diseño de sistemas de intercambio a nivel nacional e internacional.
- e- Una última política establecida es la de brindar capacitación y asistencia técnica en forma permanente a las organizaciones miembros.

VII- ESTRATEGIAS

Continuando el análisis de la Red, se determinó que para el logro de los objetivos y políticas planteadas se propone las siguientes estrategias:

Area temática # 1

Información

En el campo del intercambio de información:

- a- Se realizará un diagnóstico de necesidades de las organizaciones miembros y de los clientes potenciales y se diseñará un sistema de información y comunicación que las satisfaga.
- b- Otra de las estrategias establecidas es la sistematización de experiencias relacionadas con los temas de interés de la Red, así como la formación de centros de documentación y adquisición de insumos y equipos necesarios para el desarrollo del trabajo.
- c- Se establecerá la coordinación regional e internacional con instancias similares y que trabajen en los temas de interés de la Red.

Area temática # 2

Capacitación

En el campo de la capacitación se propone las siguientes acciones:

- a- Realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación existentes y potenciales y el diseño para la atención permanente en todo su ámbito. Toda propuesta de acción será validada con especialistas y personas usuarias.

- b- Diseñar y poner en marcha un sistema de información con organizaciones a fines nacionales e internacionales. Este sistema actualizará en forma permanente un banco de personas consultoras.

Area temática # 3

Transferencia de tecnología

En el campo de transferencia de tecnología se sugiere la siguiente estrategia:

- a- Realizar un estudio de las necesidades de las organizaciones miembros. Realizado el estudio e identificado las necesidades se presentará una propuesta de capacitación y asistencia técnica.

***LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED NACIONAL DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
PANAMA***

I- ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno que realizaron las personas participantes en el taller sobre los aspectos económicos, políticos, sociales, jurídicos y culturales de los competidores y destinatarios; permitió identificar las tendencias existentes para facilitar la constitución de la Red Nacional de Cooperación Horizontal.

Las tendencias identificadas fueron las siguientes:

1- OPORTUNIDADES

- a- La creciente demanda por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales de los servicios en capacitación en género, comunicación y desarrollo sostenible y la no existencia en Panamá de un ente que los ofrezca.
- b- Las políticas públicas para el desarrollo, favorecen la apertura del trabajo de la futura Red, específicamente en lo relacionado con los procesos de descentralización y traslado de ofrecimiento de servicios a nivel local con la participación conjunta de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- c- La disponibilidad a corto y mediano plazo de recursos financieros, propicia el surgimiento de conflictos de competencia y eficiencia que la Red puede atenuar o resolver a través de los servicios de asesoría técnica que ofrezca.

3- AMENAZAS

- a- La liberación del mercado de trabajo internacional puede significar una amenaza para la Red dado que afecta el mercado laboral nacional.
- b- La cultura individualista de las organizaciones miembros de la Red y las deficiencias en el marco jurídico actual de constitución de las organizaciones no gubernamentales significan limitantes para la Red.

B- ANALISIS INTERNO DE LA RED

Las personas participantes en el taller, también analizaron los aspectos internos de la Red para determinar las potencialidades que esta pueda impulsar en el futuro.

De este análisis se destaca lo siguiente:

1- FORTALEZAS

- a- Las organizaciones miembros cuentan en su mayoría con personal que tiene suficiente preparación, mística de trabajo y experiencia en desarrollo comunitario, lo que les permite ofrecer adecuados servicios de asistencia técnica y capacitación.

2- DEBILIDADES

- a- Las instituciones miembros en su mayoría no incorporan como elemento importante de trabajo, la planificación sistemática y adecuada.
- b- Los estudios de mercado ocupacional y demandas de servicios son insuficientes en algunos casos y en otros inexistentes.
- c- La tendencia a la disminución de los recursos financieros en la modalidad tradicional hacia las ONGs y la alta dependencia de estas organizaciones a la cooperación externa.
- d- Insuficiente personal con habilidades gerenciales, en investigación, sistematización de experiencias, aunado a las debilidades en el equipo didáctico y de comunicación.

II-VISION

Después del análisis detallado de las condiciones del medio inmediato y externo de la Red, la organización procede a elaborar su *visión*. Esta fue definida de la siguiente manera:

De acuerdo con las fortalezas y debilidades identificables en relación con las oportunidades y amenazas, la Red se torna en líder sobre el tema de género, comunicación y desarrollo sostenible, el cual ha influido y promovido en la elaboración de políticas nacionales.

Como organización especializada se ha consolidado alrededor de todos los organismos que orientan sus servicios, tomando en cuenta sus oportunidades.

De igual forma cuenta con las bases necesarias para alcanzar el autofinanciamiento por la vía de la prestación de servicios y la movilización de recursos.

III- MISION

De la visión definida se desprende la *misión* de la organización. Fue redactada en los siguientes términos:

La Red es una organización integrada por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que trabajan con el enfoque de comunicación, género y desarrollo sostenible con vínculos internacionales.

Fomenta e impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores marginados de la población panameña, para un desarrollo más justo y equitativo.

Las organizaciones miembros fomentan la cooperación e igualdad de participación con respeto, trabajo eficiente, comunicación permanente y la transparencia en sus actos.

A través de:

- *La unificación de esfuerzos y optimizar recursos.*
- *Lograr institucionalizar los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible.*
- *La formación y actualización de su membresía..*
- *La movilización de los recursos.*
- *La prestación de servicios de asesorías.*
- *La producción de documentos didácticos.*
- *El uso de tecnologías educativas, informáticas y comunicacionales.*
- *El proyectar la imagen de una organización positiva, participativa, comprometida y transparente.*

IV- OBJETIVOS

De esta misión, definida en forma colectiva y responsable, se desprende los siguientes *objetivos* estratégicos de la Red:

- 1- Fortalecer y mejorar las capacidades técnicas, administrativas y de recurso humano, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones miembros de la Red.
- 2- Facilitar el acceso y uso de la tecnología de información, para intercambiar conocimientos, experiencias y documentos referente a los enfoques de comunicación, género y desarrollo sostenible.
- 3- Apoyar a las organizaciones en la obtención de materiales y recursos didácticos que les facilite el proceso de enseñanza / aprendizaje.
- 4- Promover acciones encaminadas a la movilización de recursos.

V- POLITICAS

Para el logro de los objetivos se establece las siguientes *políticas*:

- a- Se aprovechará principalmente el recurso humano y tecnológico de las organizaciones que conforman la Red en forma remunerada.
- b- La capacitación responderá a necesidades previamente identificadas y será un proceso continuo y sistemático de actualización en los temas de comunicación, género y desarrollo sostenible.
- c- La comunicación entre las organizaciones será fluida y constante.
- d- La plataforma tecnológica de información será estándar en todas las organizaciones miembros para el intercambio de comunicación.
- e- Se impulsará una permanente comunicación así como una relación de respeto entre la membresía de la Red.
- f- Se respetará la autonomía de las organizaciones miembros y se promoverá su solidaridad.

VI- ESTRATEGIAS

Las estrategias consideradas pertinentes fueron ordenadas por áreas temáticas de la siguiente manera:

Area temática # 1

Asistencia Técnica y Asesoría

- Realizar un inventario de necesidades de las organizaciones miembros de la Red.
- Realizar un inventario de tecnologías y recursos humanos disponibles.
- Preparar propuestas y programas de asistencia técnica y asesoría.
- Realizar un inventario de organizaciones que apoyen con diferentes recursos los esfuerzos de la Red.

Area temática # 2

Producción de materiales educativos

Para la producción de materiales educativos se propone:

- Realizar un diagnóstico de necesidades, este será tomado como base para la selección y elaboración de materiales.
- A partir de los resultados del diagnóstico se diseñará y ejecutará un programa de seguimiento y evaluación sobre el tema .

Area temática # 3

Capacitación

En el campo de la capacitación se sugiere como estrategia:

- La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones miembros como en clientes potenciales.
- Realizar un inventario de la oferta de capacitación actual de la membresía como de organizaciones externas.

- Se diseñará un programa de capacitación y seguimiento. Se atenderá en forma prioritaria al personal de las organizaciones miembras.

Area temática # 4

Información

En el área de la información la estrategia consiste en:

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de información de las organizaciones miembras.
- Se hará un inventario de los recursos (humanos y físicos) y se capacitará el recurso humano sobre tecnologías de información.

***LINEAS GENERALES PARA UN PLAN ESTRATEGICO DE LA RED DE
COOPERACION HORIZONTAL DEL PROYECTO IICA/ASDI
COSTA RICA***

I- ANALISIS DEL CONTEXTO

A- ANALISIS DEL ENTORNO

Después del análisis en grupos que realizara la plenaria de la Red del Proyecto IICA/ASDI en el taller para la elaboración de su Plan Estratégico, en cuanto a las dimensión política, económica, jurídica, tecnológica, cultural, competidores y destinatarios, en la identificación de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de este mecanismo de cooperación horizontal entre las organizaciones que se han reunido alrededor del Proyecto IICA/ASDI, se ha determinado las siguientes *oportunidades y amenazas*:

1- OPORTUNIDADES

- a- El país cuenta con el Plan para la Igualdad de Oportunidades de Hombres y Mujeres (PIOMH) que favorece la conformación de redes, trasciende las políticas del gobierno y promueve acciones de capacitación.
- b- Se cuenta con el decreto de integración de servicios del sector agropecuario, que permite establecer la ejecución e implementación de un plan de integración para la prestación de servicios y la suscripción de acuerdos y convenios.
- c- Así mismo, la tendencia a cambiar el paradigma de la administración del Estado, es otra de las oportunidades identificadas, que posibilita la transformación de una reforma instrumental a la reforma humana y la formación de personas líderes que compartan visión y liderazgo.
- d- La aceptada ampliación de los criterios de evaluación de la riqueza, mediante la inclusión de recursos humanos y naturales, implicando la demanda de sistemas de información actualizados, brindando los elementos orientadores del desarrollo sostenible.
- e- Existe una demanda de servicios por parte de las organizaciones nacionales en los temas de interés de la Red.
- f- La Red cuenta con recurso humano valioso y capacitado, dispuesto a trabajar con metodologías participativas. Es personal que experimenta en la actualidad un cambio de actitud positiva.

- g- La necesidad de establecimiento y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre sectores a mediano plazo y las tendencias en términos de descentralización, privatización y globalización, cierran este panorama de oportunidades para la organización.

2- AMENAZAS

Por otra parte, entre los factores que *amenazan* el éxito de la Red se encuentran:

- a- La poca disponibilidad económica de las organizaciones miembros y externas para el pago de los servicios que brinde la Red.
- b- Las organizaciones (entes financieros) donantes internacionales no están dispuestos a financiar permanentemente.
- c- De igual manera se considera que se ha dado y continúa dando un mal manejo y administración de los recursos de la cooperación internacional, lo que conlleva a que exista pocos donantes que apoyan el desarrollo de redes. Este elemento se une a que Costa Rica ha dejado de ser de interés para los entes donantes.
- d- Estos factores se complementan con las actuales políticas gubernamentales, la competencia por los recursos y competidores que ofrecen los mismos servicios que puede brindar la Red.

A- ANALISIS INTERNO DE LA RED

1- FORTALEZAS

El grupo en el análisis de sus *fortalezas* para el desarrollo de la Red identificó:

- a- Las organizaciones miembros de la Red cuenta con una visión articulada en género, comunicación y desarrollo sostenible.
- b- La experiencia generada por las organizaciones en el área de la capacitación.
- c- Algunas de las organizaciones de la Red cuentan con experiencia en la elaboración y divulgación de materiales didácticos.
- d- La Red cuenta con cobertura nacional.
- e- La membresía de la Red cuenta con recurso humano capacitado en diferentes campos.

- f- Se cuenta con infraestructura adecuada para llevar a cabo procesos de capacitación, así como equipos tecnológicos y centros de información y documentación que pueden ser potencializados.

2- DEBILIDADES

El análisis interno se complementa para la Red al identificar sus principales *debilidades* en las siguientes:

- a- Las organizaciones no cuentan con una cultura propicia que les permita llevar a cabo un proceso de institucionalización a corto plazo del enfoque articulado y de cambio en su dinámica de trabajo.
- b- La membresía adolece de sistematización de sus experiencias exitosas.
- c- Las necesidades de capacitación al interno y externo de la Red, son mayores en relación a la capacidad de atención.

II- VISION

Después del análisis realizado en términos de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrentaría la Red en esta etapa inicial, se procede a visualizar la organización a diez años plazos. La *visión* se resume en los siguientes términos:

La Red Nacional de Cooperación Horizontal es una instancia integrada por instituciones del Estado y organizaciones no gubernamentales de base que facilita la comunicación e intercambio de experiencias a nivel nacional y regional.

Para el desarrollo de su trabajo la Red cuenta con infraestructura adecuada, con un mecanismo de consulta a su membresía, de seguimiento y evaluación. Esto le ha permitido mantener la calidad del producto que ofrece.

Tiene la capacidad de relacionarse y trabajar con otras redes a nivel nacional e internacional.

Al ser la única Red con visión articulada de los tres enfoques, dentro de su labor prioritaria se encuentra la de ser facilitadora en la edición de materiales didácticos con enfoque de comunicación, género y desarrollo sostenible.

Es una Red que cuenta con autosuficiencia financiera y eficiente en el manejo de recursos.

La Red ha diversificado la temática de trabajo. Cuenta con un banco de datos (ágil, confiable y actualizado) y brinda servicios en español e inglés.

La membresía de la Red en el transcurso de diez años ha sido incrementada.

III- MISION

Basados en la visión construida colectivamente se elabora la *misión* de la organización de la siguiente manera:

La filosofía de la Red es fomentar el desarrollo de la calidad de vida de las personas a las que se dirige, considerando los enfoques de género, comunicación y desarrollo sostenible. A través de la construcción de una sociedad más equitativa, solidaria, consciente, libre y democrática, en la que se utilicen los recursos naturales asegurando su sostenibilidad para las generaciones futuras.

La Red debe ser facilitadora del proceso que permita favorecer, apoyar y fortalecer las diferentes organizaciones que trabajan en los enfoques de interés, dentro de un marco de coordinación horizontal inter-institucional.

Los destinatarios son las OGs y ONGs, que trabajan en los siguientes temas:

- capacitación, asistencia técnica, asesoría, actualización***
- materiales didácticos***
- espacios de intercambio (experiencias, materiales)***
- estrategias, metodologías, técnicas.***
- información especializada***
- recurso humano especializado***
- divulgación***

Para el cumplimiento de sus objetivos la Red usará tecnología de punta sin despreciar los métodos y tecnologías tradicionales.

Su preocupación es la satisfacción de las demandas de las organizaciones miembros.

IV- OBJETIVOS

Los *objetivos* generales planteados se resumen a continuación:

- 1- Poner al alcance de las organizaciones de la Red información veraz, oportuna, actualizada y al menor costo posible.
- 2- Fortalecer las diferentes organizaciones nacionales públicas y privadas, mediante la capacitación del recurso humano, con el fin de mejorar los servicios que brindan las mismas.
- 3- Facilitar el acceso a tecnologías adecuadas que ayuden a mejorar el desempeño de las organizaciones miembros de la Red.
- 4- Poner al alcance de las organizaciones de la Red material didáctico (impreso, radial, audiovisual) con enfoque articulado de género, comunicación y desarrollo sostenible.

V- POLITICAS

En lo referente a *políticas* para la orientación del accionar de la organización, se definió las siguientes:

- a- Se pondrá a disposición de las organizaciones información en el área de comunicación, género y desarrollo sostenible. La información se venderá con tarifas diferenciadas. A las organizaciones miembros se cobrará al menor costo posible.
- b- Se promoverá que todas las organizaciones miembros de la Red cuenten con sistemas de comunicación compatibles.
- c- La capacitación que se desarrolle se brindará prioritariamente a la membresía de la Red.
- d- Se dará prioridad en contrataciones de servicios a las organizaciones afiliadas a la Red y se trabajará en forma interdisciplinaria.

- e- La Red procurará la transferencia de tecnologías acordes con el enfoque de género, comunicación y desarrollo sostenible.
- f- El material didáctico que la Red promueva y produzca será adecuado y oportuno para las diferentes personas interlocutoras.

VI- ESTRATEGIAS

Sus estrategias, en aras del cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas se visualizan a continuación:

Area temática # 1

Recursos

- a- Realizar un inventario de recursos humanos, físicos, económicos, tecnológicos y en información existentes a nivel nacional.
- b- Con base a la información recopilada, coordinar entre las organizaciones miembros el intercambio tecnológico.
- c- Identificar en la Red el recurso humano existente, así como de equipo tecnológico, que tenga experiencia en elaboración de material didáctico.
- d- Establecer equipos de trabajo interinstitucionales e interdisciplinarios al interior de la Red.

Area temática # 2

Información

- a- Llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de información a nivel nacional.
- b- Con base al diagnóstico e inventario realizados, diseñar un sistema de información accesible a las organizaciones miembros como a potenciales clientes.
- c- Capacitar al personal de las organizaciones en el manejo de sistemas de información.

Area temática # 3

Capacitación y formación

- a- Llevar a cabo un diagnóstico sobre la oferta en capacitación técnica que disponen las organizaciones miembros.

- b- La elaboración del plan de acción de la Red.

ANEXO 1

LISTA DE PERSONAS PARTICIPANTES

TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
HOTEL LAS MERCEDES, NICARAGUA
21-23 DE MAYO, 1997

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Gladys Monjarret	Instituto de la Mujer, INIM
Dhina Palacios	Instituto de la Mujer, INIM
Horfa López	Instituto de la Mujer, INIM
Verónica Arana	MARENA
Laura Gutiérrez	MARENA
Luis Javier Almanza	CESADE
Lenosleka Irgiam Mejía	CESADE
Marisol Marín	UNAG, Programa Campesino a Campesino
Juan Ramón Choza	MINSA/SILAIS, Chinandega
Ana Bertilda Palma	MINSA/SILAIS, El Viejo
Carmen Salgado	MINSA/ SILAIS, León
Marlene Campos	MINSA/SILAIS, León
Rodolfo Ruiz	INRA
Patricia Hernández	INRA
Noel Meléndez	INTA
Carolina Fuentes	INTA

Claudia Solórzano	INTA
María Auxiliadora Chiong	IMC
Elba Aurora Talavera	IMC
Enedina Castillo	IMC
Argentina Olivas	CMM, Matagalpa
Eveling Gutiérrez	CMM
Pedro Narváez	MAG, CENACOR
Alicia Arróliga	MAG
Esmeralda Dávila	AMNLAE
Ivania Fonseca	IICA/ FOSEMAG
Cristhian Avellán	IICA
Sandra Zúñiga	UCA
Guiomar Talavera	UCA
Bernabé Rojas	EAGE, Estelí
Saúl Rugama	EAGE
Emma Lucía Gutiérrez	CEE/ Gobierno de Nicaragua

**TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
TEGUCIGALPA-HONDURAS
28-30 DE MAYO, 1997**

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Mirian Fonseca	INICE
Xiomara Bulnes	INICE
Haydé de Bueso	CCD, Comisión Cristiana de Desarrollo
Blanca Rosa Moncada	DICTA/SAG
Nolvia Uclés	UPEG/SAG
Marle Ponce	D.G.O.A.I./SAG
Roberto Gutty	CEDEC
Carlos Melara	COREDIH
Xiomara Beltran	SAG
Marlen Posas	SAG
Daysi Chavarría	UMCAH
Guadalupe Maldonado	CLODEST
Emma Villeda	UNISA
Edmundo Fajardo	UNISA
Melba Zúñiga	UNISA

Martha Casco	FEPROH
Carlos Amaya	FEPROH
Roberto Sevilla	FEPROH
Dinora Ruiz	COCOCH
Simeon Barahona	COCOCH

**TALLER SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
CHIQUMULAS-GUATEMALA
11 - 13 DE JUNIO, 1997**

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Jeremías Ochoa	VISION MUNDIAL
Estela de León	UAM
Marcos Rodas	UAM
Verónica Caal	PROBOPETEN
Alma Sacalxot	PRO AGUA DELPUEBLO
Alvaro Buenafé Reyes	SEGEPLAN
Delio García	PRODEG
Justa de León de Monney	BOPAZ
Noelia Lemus	IÉPADES
Anabella Crispin	IÉPADES
Carlos Saloj	COINDI
Aura de la Cruz	ADEMUV
Janett de Contreras	ADEMUV

**TALLER PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
EL SALVADOR
29-31 DE JULIO,1997**

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Miguel Ramírez	VISION MUNDIAL
Enoc Martínez Orellana	VISION MUNDIAL
Manuel Tejada	PRODAD
Sandra Rivera	CDS, NUEVA CONCEPCION
María Carmen Rivera	CDS, CHALATENANGO
Altagracia	CDS, JOCORO
Julio Miranda	CDS, JOCORO
Joel Monge	CDS, JOCORO
Martha Carballo	ADEL, MORAZAN
Ana Gloria	ASAPROSAR
Joanna Muñóz	ISTA
Margarita Ledezma	CENTA
Carlos Israel Avalos Hernández	CENTA
Flavia Chévez Miranda	FUSAL

**TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
CIUDAD DE PANAMA
6 -8 DE AGOSTO 1.997**

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Eligio Alvarado	DOBBO-YALA
Cirina González	NGOBE-BUGGLE
Mitziti Tugri	NGOBE-BUGGLE
Lesby de Rodríguez	NGOBE-BUGGLE
Cristóbal González	MIDA
José Solanilla	MIDA
José T. González	MIDA
Raúl Abrego	MIDA
Juan de Dios González	GRUDEM
Mariana Palacios	GRUDEM
Eika de Martínez	VMI
Jorge Tristán	PRODESO
José M. Pineda	PRODESO
Urania Ungo	DINAMU
Noel Pinzón	DINAMU

Mirna Hidalgo

INRENARE

Elia de Moore

FUNDESPA

Julio Bermúdez

APEMEP

Euclides González

APEMEP

Ambar Moreno de Pinzón

FUNDAMUJER

Noris Alain

FUNDAMUJER

**TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
3-5 DE SETIEMBRE
VILLA ZURQUI,COSTA RICA**

Lista de personas participantes

NOMBRE	ORGANIZACION
Mayra García	CNMC
Yamileth Alfaro	CNMC
Eugenia Bonilla	CNMC
Iber Vargas	CMF
Jorge Román Zeledón	FUNAC-4S
Griselda Rosales	IDA, Santa Cruz
Judith Viquez Astorga	IDA, Oficina de la Mujer
Julieta Valerio	IDA
Lucila Camacho	SEPSA
Sandra Mora Ramírez	SEPSA
Ivett Acuña Boza	SEPSA
Silvia Ramírez	SEPSA
Hazel Vindas	CNP
Omar Wong Li	CNP
Stanley Arguedas	SINAC/MINAE
Rocío Aguilar	PDR

Lidia Hernández	UNED
Mayela Jiménez	UNED
Ivette Inostroza	UNA
Elizabeth Arce	IDEALES, S.A.
Damaris Solano	IDEALES, S.A.
Jorge Moreira	VITA TERRA
Silvia Delgado	CECAP, IICA

ANEXO 2

PROGRAMA DESARROLLADO EN LOS TALLERES

PROGRAMA DESARROLLADO EN LOS TALLERES

1. Justificación

En la mayor parte de las reuniones y foros nacionales e internacionales, relacionados con la problemática de las organizaciones dedicadas a las actividades de género, comunicación y desarrollo sostenible, se llega a la conclusión de que hoy día y en el futuro, éstas son afectadas por una serie de cambios políticos, económicos, tecnológicos, social y cultural que inevitablemente llevan a la necesidad ineludible de innovación y desarrollo de un espíritu empresarial. Además se reafirma la obligación de modificar la forma de ofrecer los servicios de un enfoque de oferta pasando al enfoque de demanda en función de las personas usuarias y, considerando en forma especial las relaciones competitivas con las organizaciones que ofrecen servicios similares.

En estas circunstancias se presenta la necesidad de disponer de organizaciones que respondan en forma práctica, creativa e innovadora a las exigencias de los nuevos requerimientos del entorno.

El presente taller pretende poner al alcance de las Redes Nacionales de Organizaciones Contrapartes del Proyecto Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible, IICA/ASDI, un instrumento metodológico que a partir de los principios del planeamiento estratégico se prepare una propuesta de desarrollo institucional sustentada en la definición de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias a seguir, en un plan a mediano plazo. Todas estas definiciones se realizan a partir de un amplio conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades institucionales y de la clarificación de los cambios a realizar para lograr la competitividad organizacional.

2. Personas Participantes

El presente taller está dirigido a las personas representantes de las organizaciones nacionales contrapartes que integran las redes del Proyecto IICA / ASDI, vinculadas de alguna manera a los procesos de transformación institucional. El total de personas participantes en cada taller es de 25 como máximo. El grupo es interdisciplinario y con una visión multidimensional en relación con el quehacer de las organizaciones.

Es recomendable que las personas posean un amplio conocimiento del entorno externo e interno de las organizaciones y aporten la visión externa de la Red con una perspectiva amplia en calidad protagónica de su aprendizaje y conducción del proceso de planificación para el cambio institucional.

3. Objetivos

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir mediante el aporte del instrumental del planeamiento estratégico, a los esfuerzos que llevan a cabo las organizaciones para adecuar su quehacer a las grandes exigencias y condiciones cambiantes del entorno. Esto se logrará mediante la formación de los equipos operativos internos, dotándoles para que estén en capacidad de planificar el desarrollo de su organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Las personas participantes estarán en capacidad de:

1. Aplicar con suficiente dominio conceptual los principios estratégicos para la planificación de su organización.
2. Realizar análisis prospectivo del contexto organizacional y de brechas como los cambios necesarios para consolidar el proyecto de la organización.
3. Emplear con propiedad los instrumentos conceptuales y metodológicos de la planificación estratégica.
4. Diseñar y construir los componentes esenciales de un plan estratégico, en términos de visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
5. Transformar las estrategias generales en plan a mediano plazo señalando:
 - Actividades por proyecto
 - Estrategias metodológicas
 - Recursos necesarios
 - Cronograma y presupuesto de mediano plazo
 - Organización para la ejecución
6. Valorar la importancia del cambio organizacional y sus instrumentos.

4. Contenidos

1. Conceptualización sobre planificación: Filosofías, principios y fundamentos
2. Planificación estratégica: Características y ventajas
3. Enfoque estratégico en la planificación.
4. Tipos y productos de la planificación
5. La dimensión política de la planificación
6. La organización como sistema de producción
7. Análisis prospectivo del contexto: metodología, dimensión política-económica y social, los destinatarios, los competidores.
8. Definición de oportunidades y amenazas del entorno
9. Análisis organizacional: metodología, insumos: financieros, humanos, físicos, procesos, productos.
10. Definición de fortalezas y debilidades
11. Visión
12. Análisis de brechas
13. Formulación de la misión, objetivos, políticas y estrategias organizacionales.
14. Misión, objetivos, políticas y estrategias tácticas o funcionales
15. Elaboración de proyectos estratégicos
16. Estrategias operativas

5. Metodología

Siendo consecuente con la técnica de taller, se aplicó la siguiente secuencia en el tratamiento de los contenidos del presente programa:

1. Presentación de información por parte del facilitador mediante la utilización de las siguientes técnicas según sea el caso: exposiciones, dinámicas grupales, video - foros, lluvia de ideas.
2. Discusiones y realización de ejercicios prácticos a nivel de grupos.
3. Sesiones plenarias de información de retorno, logro de consenso y verificación permanente de las nuevas capacidades adquiridas.

6. Evaluación

1. El facilitador ponderará el grado de avance y rendimiento de las personas participantes en las presentaciones de los productos de los grupos en las plenarias.
2. Al final de cada secuencia se realizará una revisión de los logros de aprendizaje en relación con el estándar del producto final, definido al inicio de la secuencia.
3. Se prevé el seguimiento y evaluación periódica de los resultados durante la ejecución del Plan de Desarrollo a Mediano Plazo.

7. Programa de trabajo

Primer Día

08:00-09:30 a.m. Dinámica didáctica motivacional: Las pirámides

09:30-10:30 a.m. Conceptualización y marco metodológico del planeamiento estratégico y explicación de la metodología para análisis del entorno.

10:30-12:00 p.m. Trabajo grupal de análisis externo, oportunidades y amenazas.

12:00-01:00 p.m. Almuerzo

01:00-02:00 p.m. Continuación del trabajo grupal

02:00-03:00 p.m. Trabajo de Plenaria. Identificación de oportunidades y amenazas

03:00-04:00 p.m. Metodología para estudio interno de la organización.

04:00-05:00 p.m. Trabajo grupal para análisis interno y definición de fortalezas y debilidades.

Segundo Día

08:00-09:00 a.m. Continuación del trabajo grupal

09:00-10:30 a.m. Plenaria: Identificación de fortalezas y debilidades

10:30-12:00 p.m. Video Foro sobre Visión

01:00-02:00 p.m. Plenaria: Elaboración de visión

02:00-03:00 p.m. Exposición: Clarificación de brechas para el mejoramiento institucional e identificación de brechas

03:00-04:00 p.m. Dinámica: Usted pone las metas

04:00-05:00 p.m. Exposición sobre misión, objetivos, políticas y estrategias

Tercer día

08:00-10:00 a.m. Plenaria elaboración misión, objetivos, políticas y estrategias.

10:00-11:00 a.m. Elementos del Plan a Mediano Plazo y metodología para su elaboración.

11:00-12:00 p.m. Trabajo grupal: Definición de proyectos o acciones en el marco de las áreas funcionales, a mediano plazo, en términos de

objetivos, metas, actividades, recursos, fechas de ejecución.

12:00-01:00 p.m. Almuerzo

01:00-03:00 p.m. Continua trabajo grupal: Definición de proyectos o acciones en el marco de las áreas funcionales a mediano plazo, en términos de *objetivos, metas, actividades, recursos, fechas de ejecución.*

03:00-04:00 p.m. Plenaria: Programación consolidada del PMP, en términos de *áreas funcionales o programas, proyectos, actividades, recursos, costos, años de ejecución.*

04:00-05:00 p.m. Plenaria: Propuesta organizacional para la ejecución

5:00 p.m. Clausura

ANEXO 3

GUIAS DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO No. 1

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA ORGANIZACION

DIMENSIONES: POLITICO-JURIDICA, ECONOMICA, SOCIOCULTURAL Y TECNOLÓGICA

TAREAS A REALIZAR

1. Identificar y revisar las fuentes documentales que ofrezcan información sobre la situación del entorno inmediato en las dimensiones ya indicadas.
2. Hacer una lluvia de ideas en relación con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los cambios o condiciones del entorno que están repercutiendo o presentarán repercusiones futuras para las funciones fundamentales de su organización?
3. Hacer un listado de esos factores críticos. Se sugieren, para su consideración los siguientes factores:
 - Nuevas leyes
 - Planes de desarrollo
 - Cambios políticos
 - Descentralización y desconcentración
 - Tendencias político - ideológicas
 - Distribución y disponibilidad de recursos financieros
 - Demanda para los servicios y productos que ofrece la organización.
 - Formas de financiamiento, privado, público u otro tipo.
 - Posibilidades de ofrecer servicios a otros ámbitos u organizaciones.
 - Políticas económicas, fiscales y monetarias.
 - Tecnologías para la investigación, educación, capacitación y extensión.
 - Factores demográficos.
 - Empleo.
 - Educación.
 - Indicadores de calidad de vida.

4. Señalar, ¿cuál es la tendencia al futuro de cada uno de esos factores en el entorno?
5. A partir del análisis de tendencias, ¿cuáles de esos factores se consideran oportunidades y cuáles amenazas?
6. Para cada oportunidad y amenaza, indicar si su efecto se dará a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, indicar si su efecto en la organización será de baja, mediana o alta intensidad.
7. Ordenar las oportunidades y las amenazas en orden de prioridad. Para tal efecto ocuparán los primeros lugares las de alta intensidad y de efecto a corto plazo.
8. El grupo escribe en papelógrafo aquellos factores o sus tendencias en forma separada según sean oportunidades o amenazas en orden de importancia.
9. La persona secretaria - relatora hará la presentación del trabajo ante la plenaria.
10. Tiempo para la tarea: 4 horas.

Nota: Queda a criterio del grupo el dividirse por dimensiones y luego hacer la integración del trabajo a ser llevado a plenaria.

HOJA DE TRABAJO No. 2

POBLACION OBJETIVO

OBJETIVO

Identificar la población objetivo y aquellas condiciones más sobresalientes que favorecerían o limitarían el desarrollo organización en sus funciones fundamentales.

TAREA

1. Se sugiere una vez organizado el grupo y seleccionado la persona coordinadora, secretaria relatora, se proceda a:

- Elaborar un listado de las personas clientes o destinatarias de los servicios o productos que ofrece o podría ofrecer la organización. Incluir tanto los que utilizan los servicios como aquellos potenciales.
- Clasificar la clientela según tipo de servicio o producto que están en condiciones de demandar (investigación, formación, profesional, extensión, capacitación, asistencia técnica, etc).
- Caracterizar cada segmento por separado indicando los rasgos más sobresalientes que están presentes en la mayoría de las personas integrantes del segmento:
 - Edad
 - Sexo
 - Estado civil
 - Nivel educativo
 - Ocupación
 - Horario de trabajo
 - Profesión
 - Zona de procedencia
 - Condición socioeconómica
 - Bases para la valoración de los servicios o productos
 - Costo
 - Cercanía
 - Condiciones de pago
 - Menos requisitos
 - Prestigio
 - Calidad

- Gran utilidad
 - Preferencia en cuanto a forma de recibir los servicios
 - Cuantificar cuántos atiende la organización
 - Indicar quién está atendiendo al resto de los usuarios de esos servicios
2. Señalar cuál es la tendencia al futuro en los segmentos más vinculados a la organización?
 3. A partir del análisis de tendencias, ¿cuáles de esas condiciones se consideran oportunidades y cuáles amenazas? Recordar que las oportunidades son aquellas condiciones en el entorno que favorecen el funcionamiento de la organización, y amenazas que la limitan.
 4. Para cada oportunidad y amenaza, indicar si su repercusión se dará a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, indicar si su efecto en la organización será de baja, mediana o alta intensidad.
 5. Ordenar las oportunidades y las amenazas en orden de prioridad. Para tal efecto ocuparán los primeros lugares las de alta intensidad y de efecto a corto plazo.
 6. El grupo escribe en papelógrafo el resultado de su trabajo para ser expuesto en plenaria.
 7. Tiempo para esta tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 3

DIMENSION COMPETIDORES

OBJETIVO

Identificar organizaciones que ofrecen servicios o productos similares a los que ofrece o podría ofrecer nuestra organización y conocer sus puntos débiles y ventajas competitivas y así reconocer las oportunidades y amenazas que se presentan en esta dimensión.

TAREA

Después de organizado el grupo y haber nombrado la persona coordinadora, secretaria y relator, el grupo procede según los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las organizaciones que están ofreciendo o podrían ofrecer servicios similares a los de nuestra organización en el futuro.
2. Para cada organización que ofrece servicios en la actualidad, señalar:
 - Producto o servicio que ofrece
 - Servicio o producto que podría ofrecer en el futuro
 - Quiénes son las personas clientes?
 - Capacidad de cobertura (% de la demanda)
 - Calidad de cada oferta (imagen que proyecta)
 - Precios
 - Mecanismos de venta
 - Estrategias de mercadeo
3. En caso de identificar competidores potenciales, especificar:
 - Productos o servicios que ofrecería
 - Futuros clientes
 - Otros detalles de importancia
4. Señalar las tendencias en los próximos años. Indicar la manera en que las condiciones de los competidores podrían favorecer o afectar el desarrollo de la organización.
5. Clasificar cada tendencia según sea una amenaza o una oportunidad.

6. Para cada oportunidad debe marcarse si su impacto es de baja, mediana o alta intensidad. Asimismo señalar si sus efectos se sentirán a corto, mediano o largo plazo.
7. Ordenar las oportunidades y amenazas en orden de importancia.
8. El grupo escribe en papelógrafo la descripción de las principales amenazas y oportunidades identificadas.
9. Tiempo para esta tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 4

REVISION ORGANIZACIONAL

LOS RECURSOS FINANCIEROS

OBJETIVO

1. ¿Cuál es el monto del presupuesto de la organización y de qué manera se distribuye?
 - En pago de personal
 - Gastos de servicios no personales
 - Materiales y equipos
 - Otros gastos
2. ¿Existe un estudio de los costos por producto ofrecido en la organización? Si la respuesta es positiva indique valor, o servicio ofrecido. Anotar cómo están estos costos en relación con los de los competidores.
3. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y en qué porcentaje contribuye cada fuente?
4. Señalar los factores en las finanzas que favorecerían el desarrollo de esta organización o sea las fortalezas. En este caso cada fortaleza debe señalar la oportunidad que se podría aprovechar y/o la amenaza de la que protegería.
5. Hacer una descripción de las debilidades o factores en las finanzas que dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y protegería de las amenazas. En cada caso debe indicarse la oportunidad(es) a aprovechar y/o la(s) amenaza(s) de la que protege.
6. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 5

RECURSOS HUMANOS

1. Caracterizar según experiencia, capacitación, grado académico, tiempo dedicado a la organización, actitudes, actualización, motivación, etc.
2. Para cada grupo escribir sus características por separado indicando porcentajes o cuantificaciones comparativas tales como: La mayor parte, una minoría, etc.
3. Escribir la lista de los factores en los recursos humanos que dificultarían aprovechar oportunidades o no protegerán a la organización de las amenazas del entorno.
4. Hacer una segunda lista de los factores de los recursos humanos que favorecerán el aprovechamiento de oportunidades y/o protegerán a la organización de las amenazas del entorno.
5. Para ambas listas, tomar como referencia los cuadros 4 y 5 del documento base, señalar las oportunidades o amenazas a las que se refieren. Hacer un resumen para plenaria.
6. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 6

RECURSOS FISICOS

1. Hacer una descripción de los recursos físicos de la organización señalando: Disponibilidad, potencialidad, cantidad, estado y aprovechamiento actual, etc.
2. Hacer una lista de aquellos recursos físicos que por su calidad y cantidad facilitarían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían a la organización de las amenazas del entorno.
3. Describir los recursos físicos que se consideran insuficientes o en malas condiciones, de tal manera que deja desprotegida a la organización y no le permitirá aprovechar las oportunidades del entorno de la organización.
4. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 7

PROCESOS

1. Enumerar los procesos de la organización indispensables para su funcionamiento. No olvidar los siguientes:

- Planificación organizacional
- Mercadeo
- Divulgación y promoción
- Financiamiento
- Servicios de seguimiento y atención a los demandantes de servicios

Administración de recursos humanos en cuanto a:

- Selección
- Inducción
- Capacitación y actualización
- Incentivos
- Evaluación
- Otros

2. Ordenar estos procesos en orden de importancia. Para tales efectos asigne un puntaje de 1 a 5 para cada proceso en los siguientes aspectos. Asignar 5 como positivo y 1 como negativo.

- Impacto en la decisión de las personas clientes por utilizar los servicios de la Organización.
- Posibilidad de mejoramiento.
- Nivel de deterioro.
- Importancia para la organización.
- Recursos de que dispone el proceso.

3. Para cada proceso indicar cómo funciona anotando:
 - Problemas o quejas de los demandantes externos
 - De los responsables de otros procesos a lo interno de la organización
 - Si el costo del proceso es muy alto o absorbe mucho tiempo pudiendo realizarse en un tiempo menor
 - Si existen tecnologías y nuevas formas de funcionar que no se consideran.
4. Señalar aquellos procesos que obtuvieron puntajes mayores y que por lo tanto no limitarían las posibilidades para aprovechar oportunidades y proteger a la empresa de las amenazas de la empresa.
5. Enlistar los procesos de mayor puntaje y por tanto presentan grandes posibilidades para aprovechar las oportunidades y proteger a la organización de las amenazas del entorno.
6. Para la preparación de ambas listas indicar las oportunidades y amenazas con la que se relaciona cada proceso.
7. Hacer el resumen del trabajo grupal para ser presentado en plenario.
8. Tiempo para cumplir con la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 8

SERVICIOS Y PRODUCTOS

1. Clasificar los productos y servicios que ofrece la organización a sus demandantes como resultado de los procesos.
2. Enumerar algunos criterios para definir calidad y valorar cada tipo de producto.
3. Aplicar criterios seleccionados a los productos de esta organización.
4. Señalar aquellos productos que facilitarían el aprovechamiento de oportunidades, protegerse de las amenazas del entorno.
5. Indicar los productos que dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y dejarían desprotegida a la organización de las amenazas del entorno.
6. En los puntos 4 y 5 se debe señalar para cada caso cuál es la oportunidad o fortaleza a la que se refiere.
7. Escribir el producto del grupo para la plenaria.
8. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 9

LA VISION

1. Dedicar 10 minutos en forma individual a imaginar un cuadro del estado futuro para la organización a 10 años plazo.
2. Siempre en forma individual describa el escenario que desearía encontrar después de transcurrir ese plazo. Considerar para esa visión, lo que está sucediendo y sucederá tanto en lo externo como interno de la organización. Los elementos que conforman la visión se referirán a: Insumos, procesos y productos en relación directa con las transformaciones del entorno y en especial con los demandantes de los servicios y competidores de la organización.
3. Cada persona miembro del grupo compartirá su visión con las otras del grupo.
4. El grupo seleccionará aquellos rasgos que considere más importantes y los escribirá para exposición en plenaria.
5. Tiempo para la tarea: 1 hora.

HOJA DE TRABAJO No. 10

ANALISIS DE BRECHAS

1. Para cada insumo, proceso y producto señalados como debilidades en el análisis interno, señalar los cambios que sea pertinente introducir con el fin de poder pretender alcanzar la situación institucional deseada en la VISION.
2. Enunciar estos cambios en términos de lo que se necesita hacer ante determinada oportunidad o amenaza.
3. Para exponer en plenaria, redactar los cambios a introducir en la organización.
4. Tiempo para la tarea: 1 hora.

HOJA DE TRABAJO No. 11

MISION

1. Contestar en forma extensa las siguientes preguntas.

¿Cuáles serían los propósitos o finalidad mayor de la organización y cuáles son los productos o servicios requeridos por los demandantes?
2. Defina y caracterice los clientes externos naturales de la organización. Señalar los que se están atendiendo en la actualidad y que se continuarán atendiendo, así como los potenciales que serían objeto de atención en el futuro.
3. Describa la base filosófica, valores, creencias, aspiraciones y compromisos en los que se debe fundamentar la organización y señale los grandes compromisos sociales.
4. Describa la plataforma tecnológica sobre la que sustenta su funcionamiento con miras a la búsqueda de la efectividad y eficiencia. Especificar en cada caso el tipo de tecnología.
5. Describa la imagen que proyectará la organización a lo externo e interno.
6. Redacte y escriba para exposición en plenaria un resumen de las respuestas que el grupo da a las interrogantes anteriores.
7. Tiempo para esta tarea: 1 hora.

HOJA DE TRABAJO No. 12

OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS

1. A partir de los grandes propósitos señalados en la misión, redactar los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos serán en términos de logros a alcanzar. Se desprenden de los grandes propósitos enunciados en la misión.
2. Enunciar las estrategias para cada objetivo. Para tales efectos seguir los siguientes pasos:
 - Reflexione acerca del objetivo a lograr, contexto interno y externo en que se va a lograr el objetivo, los actores relevantes externos e internos y los factores estratégicos para lograr el objetivo.
 - Enuncie las acciones que deberían ser combinadas para lograr el objetivo.
 - Ordene las acciones en una secuencia de corto, mediano y largo plazo. Buscar la mejor combinación de actores, factores y acciones para el logro del objetivo.
 - Describir las políticas de la organización que se contemplan para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Las políticas se enuncian en términos de normas orientadoras que conducen al logro de los objetivos. Tienen que ver principalmente con los principios y compromisos expresados en la misión.
3. Escribir los resultados del trabajo grupal para exponerlos en plenaria.
4. Tiempo para esta tarea: 2 horas.

PROPUESTA DE ESQUEMA DE ELABORACION Y PRESENTACION DE UN PROYECTO

1. Nombre: _____.

2. Objetivos:

Se derivan de los objetivos del programa y serán los específicos a alcanzar en el tiempo comprendido en el plan de desarrollo organizacional.

Ejemplos:

Objetivo General

- Dotar a la organización de un centro de información que sirva de apoyo a las actividades de capacitación.

Objetivo Específico

- Proveer información actualizada para la toma de decisiones en los campos técnicos y de la administración.
- Que los servicios de información estén al alcance de todo el personal y personas usuarias.
- Disponer de los equipos adecuados para ofrecer los servicios de información.
- Que los servicios de información sean autosuficientes financieramente.

3. Metas

Se hace una cuantificación de los objetivos en términos de logro a alcanzar en un tiempo determinado. Se señala el momento de su logro y se indica algún parámetro de medida de cantidad en porcentajes absolutos o fracciones.



Ejemplos:

- Al finalizar el segundo año del proyecto se han adquirido todos los equipos necesarios para poner a funcionar el servicio de información.
- Antes de iniciar el segundo semestre del primer año se han capacitado todas las personas usuarias del sistema de información para su uso adecuado.

4. Actividades

Son las acciones específicas que realizarán los recursos humanos haciendo uso de los insumos para obtener servicios o productos concretos. Se debe indicar fechas para su realización.

Ejemplos:

- Preparar los instrumentos para hacer el diagnóstico de necesidades de información en el personal y personas usuarias externas. De la tercera semana de marzo a la primera de abril de 1998.
- Aplicar los cuestionarios de determinación de necesidades de información. Del 30 de abril al 4 de junio de 1998.
- Elaborar el manual del usuario del sistema de información. Del 22 de junio al 22 de julio de 1998.
- Adquirir los equipos de información. Del 2 de octubre de 1998 al 4 de marzo de 1999.

5. Bienes y servicios

En este apartado se enumeran los recursos humanos, equipos, materiales, servicios personales, personal incremental y servicios no personales necesarios para la realización de cada actividad. Se debe señalar el momento en que se necesitará el bien o servicio así como algunas características, especificaciones y términos de referencia que faciliten y orienten la adquisición, contratación o compra.

Ejemplos:

- Una persona especialista en sistemas de información aplicada a las actividades académicas por un período de un mes para la instalación del sistema de información y capacitar al personal encargado de operarlo.
- Cinco cursos de capacitación en nuevos temas de transformación agrícola a impartirse en la región con metodologías a distancia.
- Veinte pasajes dentro de la región para los años 2 y 3, utilizando transporte colectivo.
- Una publicación de un manual del sistema de información con 200 copias en papel crochet y tres colores. Esta publicación se hará en el segundo semestre del primer año del programa.
- Quince días de viáticos en el país en los años 3 y 4 del plan, para el personal que realizará pasantías en organizaciones nacionales que tienen programas de investigación similares a los de la organización.
- Un vehículo de doble tracción para transporte de personas ejemplo del año, con una capacidad de 32 pasajeros, su adquisición se hará en el segundo año del plan.
- Una microcomputadora 486 para operar el sistema de información. Se adquirirá en el primer cuatrimestre del primer año.
- Doscientos jornales de personas trabajadoras agrícolas distribuidos en los cinco años del proyecto, 100 para el área de ganadería de carne y 100 para el módulo de producción cunícula.
- Cuatro personas técnicas con entrenamiento a tiempo completo por 24 meses en el primer semestre del tercer año del proyecto, con disposición de permanencia en el campo durante las actividades de extensión.

6. Costos

Para determinar los costos, se procede a la agrupación de los requerimientos de bienes y servicios según se propone el cuadro de la siguiente página donde también se señalan los gastos por año.

**CUADRO # 1
COSTOS**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
1. CONSTRUCCIONES						
1.1						
1.2						
1.3						
2. EQUIPOS						
2.1						
2.2						
2.3						
3. MATERIALES						
3.1						
3.2						
3.3						
4. SERVICIOS TECNICOS						
4.1						
4.2						
4.3						
5. PERSONAL						
5.1						
5.2						
5.3						
6. MANTENIMIENTO						
6.1						
6.2						
6.3						
7. OTROS GASTOS						
7.1						
7.2						
7.3						
SUBTOTAL						
IMPREVISTOS						
TOTAL						

CUADRO # 2
PROGRAMA Y PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN

PROYECTO	AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
TOTALES						

GLOSARIO

Amenaza: Condición actual o futura que de darse dificultaría o inhibiría el desarrollo de funciones sustantivas de la organización.

ASDI: Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Brechas: Cambios en insumos procesos y productos que deben introducirse en la organización para superar debilidades y poder pretender alcanzar la situación organizacional deseada en la Visión.

Clientes: Personas y empresas del sector público o privado que demandan o podrían demandar en el futuro los servicios que ofrece o podría ofrecer nuestra organización.

Competidores: Organizaciones que están ofreciendo o podrían ofrecer en el futuro servicios similares a los que ofrece o puede ofrecer nuestra organización.

Comunicación: Relación democrática, participativa, en la cual se comparte, se aprende de los demás y con los demás, se dialoga, se respeta a la otra persona; se parte de la cultura, la cotidianidad, el conocimiento y la experiencia de cada persona.

Contexto organizacional: Factores sociales, políticos, tecnológicos y económicos que al cambiar repercuten positiva o negativamente en el futuro de la organización.

Debilidad: Factor interno en insumos, procesos y productos o servicios que inhibe o limita el aprovechamiento de oportunidades o deja desprotegida a la organización ante las amenazas.

Desarrollo Sostenible: El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Estrategia: Es la ruta seleccionada para alcanzar un objetivo

Estratégica: Descripción pormenorizada de la forma en que se lograrán los objetivos o la manera de llegar a ellos.

Estructura: diseño de la organización que identifica y diferencia los procesos fundamentales y las áreas funcionales en forma integrada y coordinada.

Fortaleza: Factor interno en los insumos, procesos y productos que no favorecen el aprovechamiento de oportunidades ni protegen de las amenazas del entorno organizacional.

Género: Se refiere a las características sociales definidas por una sociedad determinada para normar el compartimiento, aptitudes, roles y funciones de mujeres y hombres. Y la manera en que deben relacionarse e interactuar.

Insumo: Recurso financiero, humano o físico que entra en los procesos de la organización para producir un bien o servicio.

Misión: Es la expresión de los propósitos, metas, filosofía, valores, creencias, compromisos, tipo de actividad a la que se compromete la organización.

Objetivo: Resultado, estado o situación que se desea lograr para cumplir con los propósitos institucionales.

Oportunidad: Condición actual o futura en el entorno que contribuiría al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización.

Paradigma: Esquema o modelo que condiciona la forma de actuar de las personas y organizaciones

Planificación: Función de la administración que permite definir el quehacer de la organización en el futuro. Proceso que combina en forma racional: procedimientos, recursos y estructura u organización para el logro de objetivos y metas en relación con la realidad del contexto.

Planificación Estratégica: Proceso de Planificación que hace énfasis en factores externos del entorno, concentra su atención en las personas demandantes y se proyecta su misión con una visión a largo plazo.

Plan estratégico: Previsión del quehacer de la organización en términos de visión, misión, políticas y estrategias a largo plazo que tiene como referente el conocimiento de las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas internas a la organización. Generalmente a 10 años o más años. Es el marco orientador al preparar los planes de mediano plazo.

Plan operativo: Descripción de acciones y recursos a ejecutar a corto plazo; un año o menos. Cuando es de un año, también se denomina plan operativo anual (POA).

Plan táctico, funcional o de mediano plazo: Traducción de las estrategias en líneas de acción y actividades a ejecutar en un plazo de cuatro o cinco años. Describe las acciones a realizar para cada año y establece los recursos necesarios. Es el marco inmediato para la elaboración de los planes operativos anuales.

Política: Orientación normativa que establece la pauta para la toma de decisiones hacia el rumbo, objetivo o comportamiento deseado.

Proceso: Acciones mediante las cuales se transforma los insumos organizacionales en bienes y servicios.

Productos: Resultantes de los procesos organizacionales

Sistema: Disposición en que se combinan los elementos del contexto organizacional, los insumos y procesos con el fin de ofrecer un producto.

Visión: Escenario organizacional a largo plazo percibido por las personas participantes en el proceso de planificación. Lo que sería de la organización si se aprovecharan las oportunidades más importantes y si la organización se hubiera protegido de las amenazas.

