



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS  
ESTUDIOS DE POST GRADOS  
ÁREA DE INGENIERÍA  
GERENCIA DE PROYECTOS

ELABORACIÓN DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO  
TENDIENTE A FORTALECER LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL DE PROactiva.

Proyecto de investigación presentado por:

María Guillermina FERRERO KELLERHOFF

Como un requisito parcial para obtener el Título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Profesor Guía:

José Guzmán

Caracas, 01 de marzo de 2002

## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

**Caracas, 28 de febrero de 2002**

**Señores**

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

*Dirección General de los Estudios de Postgrado*

*Postgrado de Gerencia de Proyectos*

**Presente**

***Por medio de esta comunicación hago constar que he leído el contenido de este Trabajo Especial de Grado que presenta a consideración de esa Dirección General la Psicóloga Guillermina Ferrero, titular de la cédula de identidad número V.-5.029.138 y del expediente académico número \_\_\_\_\_, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos el cual lleva por título “Elaboración de un proyecto estratégico tendiente a fortalecer la gestión institucional de PROactiva.”***

***Así mismo hago constar que estoy conforme con el contenido presentado y que cumple con todos los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a evaluación.***

***Atentamente,***

***Prof. José Guzmán  
Asesor***

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.- .....	10
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	13
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	13
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	13
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES .....	15
2.1.1. <i>Definiciones de Organización No Gubernamental</i> .....	15
2.1.2. <i>Origen y evolución de las organizaciones no gubernamentales</i> .....	16
2.1.3. <i>Las Organizaciones No Gubernamentales en Venezuela</i> .....	23
2.1.4. <i>Temáticas actuales abordadas por las ONG's</i> .....	27
2.1.5. <i>El Nuevo papel de las ONG's</i> .....	31
2.2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ONG.....	35
2.3. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SU IMPORTANCIA.....	38
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
3.1. MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO .....	46
3.2. FASES DEL PROYECTO.....	46
3.2.1. <i>FASE 1: Preparación para la planificación</i> .....	47
3.2.2. <i>FASE 2: Precisión del propósito institucional</i> .....	48
3.2.3. <i>FASE 3: Análisis del entorno institucional</i> .....	48
3.2.4. <i>FASE 4: Selección del conjunto programático y gerencial</i> .....	49
3.2.5. <i>FASE 5: Construcción de la visión del futuro de la institución</i> .....	50
3.2.6. <i>FASE 6: Definición de las estrategias institucionales</i> .....	50
3.2.7. <i>FASE 7: Convirtiendo su plan estratégico en un plan operativo</i> .....	51

3.2.8. FASE 8: Evaluando el funcionamiento e impacto de su institución.	52
3.3. DATOS, INFORMACIÓN, OBTENCIÓN Y PROCESAMIENTO.....	53
3.3.1. Datos que se necesitaban.....	53
3.3.2. Información que se necesitaba .....	53
3.3.3. Obtención de los datos y la información básica .....	54
3.3.4. Procesamiento de los datos e información .....	55
<b>4. RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA... 56</b>	
4.1. FASE 1: PREPARACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN.....	56
4.2. FASE 2: PRECISIÓN DEL PROPÓSITO INSTITUCIONAL.....	57
4.3. FASE 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL. N. EXTERNO E INTERNO..	61
4.4. FASE 4: SELECCIÓN DEL CONJUNTO PROGRAMÁTICO Y GERENCIAL.....	74
4.5. FASE 5: CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DEL FUTURO DE LA INSTITUCIÓN .....	76
4.6. FASE 6: DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.- PLAN ESTRATÉGICO A TRES AÑOS .....	79
4.7. FASE 7: CONVIRTIENDO SU PLAN ESTRATÉGICO EN UN PLAN OPERATIVO... 81	
4.8. FASE 8: EVALUANDO EL FUNCIONAMIENTO E IMPACTO DE SU INSTITUCIÓN... 82	
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 87</b>	
<b>6. BIBLIOGRAFÍA..... 88</b>	
<b>7. ANEXOS..... 90</b>	
7.1. VOCABULARIO .....	90
7.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	94
7.2.1. Análisis del Macro Ambiente.....	95
7.2.2. Análisis del Micro Ambiente .....	96
7.2.3. Diagnóstico Interno .....	97

## LISTA DE SIGLAS

C.E.E.	Comunidad Económica Europea
C.M.I.	Consejo Mundial de Iglesias
E.C.O.S.O.C.	Economic and Social Council,
F.I.D.E.S.	Fondo Intergubernamental para la Descentralización
N.U.	Naciones Unidas
O.D.S.	Organizaciones de Desarrollo Social
O.N.G.	Organización No Gubernamental
O.N.G.'s	Organizaciones No Gubernamentales
O.N.G.D.	Organización No Gubernamental de Desarrollo
O.N.U.	Organización de las Naciones Unidas
O.I.N.G.'s	Organizaciones Internacionales no Gubernamentales

## RESUMEN

El presente proyecto, plantea el “Diseño e implantación de un proceso de Planificación Estratégica para el logro del Fortalecimiento a la Gestión Institucional de PROactiva”.

PROactiva es una Asociación Civil sin fines de lucro creada en mayo de 1.997, que se plantea como objetivo general promover el desarrollo social, impulsando y articulando enlaces, relaciones sinérgicas y plataformas de operación para la inversión social de empresas privadas, gobiernos locales y organizaciones internacionales.

Trabaja bajo esquemas de excelencia, por lo que le da una gran importancia al desarrollo de nuevas capacidades internas para responder eficientemente a los retos que identifica para sí y en atención a las oportunidades ofrecidas por el contexto y a sus propios intereses de participación para la construcción de una mejor Venezuela.

La institución señaló la necesidad de realizar un análisis serio y exhaustivo sobre la situación contextual e interna organizacional, con objeto de construir su plan estratégico para los próximos tres años y el plan operativo para el próximo año.

El proceso que involucró este análisis, tomó en cuenta los siguientes aspectos para el logro de los mejores resultados en la identificación de los caminos de fortalecimiento institucional:

- Identificación del propósito de la institución.
- Establecimiento de una visión del futuro para el conjunto de programas y sistemas gerenciales de la institución.
- Análisis de los ambientes interno y externo de la institución, a través de la identificación de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas.
- Diseño de un plan estratégico institucional a tres años: 2.002 – 2.004.
- Diseño de un plan operativo para el próximo año 2.002.
- Diseño de un plan de evaluación al plan operativo

Fueron identificadas, cuatro líneas estratégicas básicas en la visualización del trabajo de la organización y se construyeron las acciones a desarrollar tanto en el plan estratégico como en el operativo, sobre la base de estas líneas:

1. Fortalecimiento a Organizaciones de Desarrollo Social.
2. Desarrollo Regional.
3. Desarrollo de Jóvenes Emprendedores.
4. Promoción y apoyo a la Inversión Social.

La organización, pudo identificar su camino a recorrer, solo le queda recorrerlo, con paso seguro, pues sabe hacia donde ir y qué obtendrá al llegar allí.

## INTRODUCCIÓN

Las ONG's hicieron su aparición después de la Segunda Guerra Mundial y su evolución en las décadas posteriores ha estado en la mayoría de los países, estrechamente vinculada a la estructura político-social de cada país y a los cambios en la escena política y económica internacional. En este sentido hay que señalar que tanto su nacimiento como evolución ha estado en relación directa con la visión de cooperación al desarrollo que han ido teniendo los poderes públicos.

Las tendencias actuales se dirigen hacia la consecución de un desarrollo sostenido y a examinar los problemas desde la globalidad.

Las ONG's han demostrado a lo largo de su existencia cómo es posible la participación de la sociedad civil en la solución de los problemas de la humanidad. Por otro lado, la supervivencia requiere como imperativo una mayor participación de todos en la construcción de un mundo más justo y solidario.

Actualmente en la República Bolivariana de Venezuela, y como resultado del proceso constituyente, en la Constitución de 1999 se le otorgó instancias de participación consultiva a la sociedad civil que antes no tenía, pero al mismo momento se originaron grandes polémicas en torno a su definición y legalidad, que pudiera hacer que muchas perdieran vigencia o impacto en las condiciones actuales.

Dado lo anterior, solo las organizaciones que demuestren fortaleza para llevar a cabo sus programas y responder eficientemente en atención al contexto actual y al nuevo papel que surge en el mismo, podrán sobrevivir en los momentos actuales.

PROactiva presentaba nuevos retos y caminos de acción, no considerados previamente, que deseaba analizar en forma sistemática, en cuanto a riesgos y opciones y a la luz de su propia realidad interna. Visualizaba altas probabilidades de éxito en la implementación de estas acciones, por lo que consideró que estaba en capacidad de invertir el tiempo necesario para consolidar apropiadamente su plataforma de acción.

Es por esto que el fortalecimiento institucional, fue concebido partiendo de la base de un proceso sistemático de planificación estratégica, en el que se permitiera visualizar su acción, sobre el marco de sus oportunidades y a la luz de sus capacidades actuales y por desarrollar. Aspectos que se consideraron básicos para que PROactiva pudiera responder con eficiencia a los nuevos retos que se le planteaban como opciones potenciales y factibles.

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

La Asociación Civil PROactiva es una Asociación Civil sin fines de lucro creada en mayo de 1.997, que se plantea como objetivo general promover el desarrollo social, impulsando y articulando enlaces, relaciones sinérgicas y plataformas de operación para la inversión social de empresas privadas, gobiernos locales y organizaciones internacionales.

*La Misión de PROactiva, se señala como sigue:*

“Articular actores para promover el desarrollo social”

*Los Valores que orientan su Trabajo son:*

- Libertad y flexibilidad
- Horizontalidad
- Apertura a la participación
- Compromiso
- Innovación en nuevos saberes e intercambios
- Complementariedad entre los miembros en las competencias y áreas de experticia
- Transparencia
- Sostenibilidad
- Congruencia entre lo que dice y lo que hace

*Su Objetivos se identifican como sigue:*

- Identificar, diseñar e implementar proyectos de inversión social que sean ejecutados por las organizaciones que disponen de la mejor tecnología social y garantizan mayor impacto y una óptima calidad

técnica.

- Fortalecer estrategias de mercadeo social.
- Promover esquemas de Desarrollo Local articulando relaciones sinérgicas para un óptimo rendimiento, basada en principios de intersectorialidad, concertación entre actores e integración del Desarrollo Local al mercado Global.

Los productos generados por PROactiva a partir de estas líneas estratégicas y los proyectos gerenciados, pueden resumirse en los siguientes puntos:

*Desarrollo de investigaciones para el logro de inversión social:*

- Análisis para la inversión educativa en Güiría, Estado Sucre (Administradora Portuaria Paria)
- Diagnóstico de la Situación de la Deserción Escolar en Venezuela (Banco Mundial-Ministerio de Educación)
- Apoyo a Empresas para la identificación e implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial

*Inventario de programas y proyectos sociales:*

- Sistematización de la experiencia de FUNDANA. (Fundación Wendys de Venezuela)
- Portafolio de proyectos educativos CIED/PDVSA, Educadores y empresarios, Socios para construir el futuro

*Estrategias de Desarrollo Local:*

- Organismo de enlace en Venezuela de la Fundación Interamericana.
- Proyecto "Fomento de las potencialidades para el desarrollo rural en la Región de Barlovento, con especial atención a la cadena de cacao"

en alianza con ARCI, Cultura y Sviluppo.

- Alcaldía de Chacao, "Proyecto de fortalecimiento de la gestión social del Municipio Chacao"

*Publicaciones:*

- CIED-PDVSA, "Educadores y empresarios. Socios para construir el futuro. Cartera de proyectos de apoyo a la educación."
- Serie "Barlovento y sus potencialidades", conformada por los documentos:
  - "Barlovento y sus potencialidades. Estrategias para su desarrollo"
  - "Barlovento y sus potencialidades. Resumen Ejecutivo"
  - "Mapa de actores sociales de Barlovento"
  - "El circuito cacaotero en Barlovento"
  - "Potencialidades para el Desarrollo Urbano en Barlovento"
  - "Potencialidades para el Desarrollo Turístico en Barlovento"
  - "Mercado del chocolate en Italia"

En tan corto tiempo de existencia como organización, se puede observar que PROactiva, ha cosechado algunos logros, lo que le ha valido, posibilidades de expansión y diversificación.

PROactiva, deseaba aprovechar las oportunidades que se le estaban abriendo, y consideró que necesitaba realizar un análisis conciente de su papel de cara al futuro, como actor responsable que impulsa el desarrollo social en el país. Por tanto, esta organización deseaba analizar las estrategias de acción más apropiadas, que le permitieran consolidarse como organización y aprovechar acertadamente las oportunidades actuales y futuras, fortaleciendo su capacidad institucional, para dar respuesta acertada a sus opciones de cara a su papel de responsabilidad social en el contexto venezolano.

## **1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaboración de un Proyecto Estratégico tendiente a fortalecer la Gestión Institucional de PROactiva.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Precisar el propósito de la institución.
- Establecer una visión del futuro para el conjunto de programas y sistemas gerenciales de la institución.
- Analizar los ambientes interno y externo de la institución, a través de la identificación de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas.
- Diseñar un plan estratégico institucional a tres años: 2.002 – 2.004.
- Diseñar un plan operativo para el próximo año 2.002.
- Diseñar un plan de evaluación al plan operativo

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

PROactiva es una organización civil, vinculada directamente a la gestión de programas sociales.

Su quehacer diario le ha impedido dedicar tiempo para lograr consolidar sus procesos internos. Los recursos a los que ha tenido acceso, se han enfocado en el desarrollo de proyectos concretos y no en procesos de fortalecimiento institucional.

Actualmente se le presentan a esta organización, nuevos retos y caminos de acción, no considerados previamente, que desea analizar en

forma sistemática, en cuanto a riesgos y opciones y a la luz de su propia realidad interna.

La Organización visualiza altas probabilidades de éxito en la implementación de estas acciones, por lo que considera que está en capacidad de invertir el tiempo necesario para consolidar apropiadamente su plataforma de acción y de esta manera asegurar el alcance de los proyectos que emprenda.

Es por esto que el fortalecimiento institucional, partiendo de la base de un proceso sistemático de planificación estratégica, en el que se permitiera visualizar su acción, sobre el marco de sus oportunidades y a la luz de sus capacidades actuales y por desarrollar, se consideró imprescindible, si PROactiva deseaba responder con eficiencia a los nuevos retos que se le planteaban como opciones potenciales y factibles.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Dado que el proyecto se centra en una ONG, consideramos relevante, analizar las implicaciones que este concepto denotaba, así como indagar sobre el origen y evolución de las ONG's a nivel mundial y dentro del panorama Venezolano. Así mismo, se consideró importante reseñar, los focos actuales de acción de las ONG y su papel ante las exigencias actuales.

#### 2.1.1. Definiciones de Organización No Gubernamental

El Banco Mundial (1.997), considera como Organizaciones no Gubernamentales a:

“...toda asociación, sociedad, fundación, fideicomiso de caridad (charitable trust), corporación sin ánimo de lucro u otra persona jurídica que no es considerada parte del sector gubernamental de acuerdo con el sistema legal de que se trate y que no funciona con ánimo de lucro, es decir, que si se producen utilidades, ellas no pueden ser distribuidas como tales. No se incluye, bajo organización no gubernamental, a los sindicatos, los partidos políticos, las cooperativas que distribuyen utilidades o las iglesias. (p.27)

El Banco establece así mismo, una distinción que no es rígida entre dos tipos principales de ONG's: las que realizan actividades de carácter operacional y las que realizan actividades de defensa de derechos.

Otra definición, que recoge el carácter y los objetivos de las ONG, es la de Leopoldo Zavala Matulic (1.994):

"Las ONG son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que

actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la Cooperación al Desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre Gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo". "Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados ... Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo..., y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos" (p.3)

Destaca, por tanto:

- Su carácter social.
- La independencia del ámbito gubernamental.
- La ausencia de finalidad lucrativa.
- La promoción del desarrollo como objetivo a través de diferentes estrategias: los proyectos de desarrollo, la Sensibilización y Educación para el Desarrollo y la presión política.

### **2.1.2. Origen y evolución de las organizaciones no gubernamentales**

Inspirados por la conferencia ecuménica de 1937 sobre Vida y Acción, diversos organismos ecuménicos, especialmente en los Estados Unidos y Gran Bretaña, así como personas representativas del Consejo Mundial de Iglesias (entonces en proceso de formación), empezaron a estudiar, después de 1943, la forma en que había de estructurarse la paz tan esperada.

Atrás quedaban ya la Liga de las Naciones y su fracaso en el intento de imponer un compromiso universal al orden mundial. En los Estados Unidos se celebró una serie de conferencias de estudio sobre ese orden, y sobre la estructura que de hecho podría darse a unas nuevas Naciones Unidas (basadas en la alianza militar antifascista de las

Potencias occidentales, China y Rusia). En dichas conferencias presentó sus informes el movimiento misionero que se había iniciado en 1910 y uno de cuyos objetivos era reforzar a las iglesias "indígenas" en relación con sus gobiernos.

Las iglesias estadounidenses desarrollaron un programa titulado "Seis pilares para la paz", que introducía importantes cambios en el proyecto de carta de las Naciones Unidas que ya se había presentado en la Conferencia de Dunbarton Oaks en Wáshington D.C.

En ese programa se hacía un llamamiento para la inclusión en la Carta de disposiciones sobre los derechos humanos, la revisión del proyecto para reconocer lo que hoy denominaríamos la "sociedad civil" como contrapeso a una estructura de poderes exclusivamente gubernamentales, y la democratización de las Naciones Unidas de modo que aun reconociendo el papel especial de las grandes Potencias, se admitiera la participación de todas las naciones, grandes y pequeñas.

El Gobierno de los Estados Unidos decidió incluir en su delegación en la Conferencia de San Francisco un componente de observadores, en el que los grupos religiosos y los sindicatos estaban representados. Con el fin práctico de diferenciar estas organizaciones de las otras representaciones oficiales, se acuña el término y se las llama OINGs, Organizaciones Internacionales no Gubernamentales. Obtiene así el concepto, un mero sentido descriptivo y diferenciador de los miembros propios, que eran los Gobiernos.

En 1946, ya terminada la guerra, la CIAI fue incluida entre las primeras organizaciones no gubernamentales (ONG) que fueron reconocidas como entidades consultivas por la organización mundial.

En los primeros años, la CIAI contribuyó a dar forma a la Conferencia de ONG reconocidas como entidades consultivas por el Economic and Social Council, ECOSOC y al establecimiento en Nueva York y Ginebra de comités especializados en sectores tales como los de los derechos humanos, el desarme y el desarrollo, proporcionando además durante muchos años personas que ocuparan los cargos directivos de muchos de esos órganos.

Ortega, M<sup>a</sup> Luz, en García, Carmelo (1.994), señala que a mediados de los cincuenta, como respuesta al movimiento del Tercer Mundo nacido en Bandung en 1955, aunque fraguado desde el 1947 en Nueva-Delhi del sur, organizaciones “fieles” al llamamiento tercermundista, así conocidas porque asumían los planteamientos de los pueblos que luchaban por su independencia y liberación nacional y social, necesitan distinguirse y diferenciarse:

- Del complejo universo, de Gobiernos colonialistas y/o neocolonialistas.
- De las diferentes confesiones religiosas, “sus iglesias” y estructuras jerárquicas.
- De las actividades misioneras, asistenciales, promocionales, humanitaristas...
- De la Política y Red de los “Alimentos para la Paz” (ley 480/54 de los EEUU)...

Recogen entonces, el término usado por NU y empiezan a usar el nombre de ONG como bandera, con el fin de diferenciarse no sólo en materia del hecho jurídico, sino de las concepciones, objetivos y métodos de los Gobiernos, organismos intergubernamentales, entes para gubernamentales y otras redes institucionales.

Se le otorga al significado de ser ONG de forma militante y explícita, tres funciones públicas y políticas, las cuales se mantienen hoy en día:

- Ser instancia crítica frente al poder y sus respectivos “ejecutivos” (políticos, jurídicos, militares, económicos, ideológicos, religiosos...y sus políticas de desarrollo);
- Ser creadores de conciencia crítica sobre el Tercer Mundo y sus “causalidades”, en la sociedad, sus instituciones, grupos y personas;
- Ser instrumentos o agentes eficaces de un nuevo desarrollo “desde abajo y desde dentro”, cooperando a desplegar las potencialidades y recursos de las bases sociales populares y posibilitando su protagonismo, organización social, económica y política, y su no-dependencia.

La evolución de las ONG's, en las décadas posteriores ha estado estrechamente vinculada a la estructura político-social de cada país y a los cambios en la escena política y económica internacional. En este sentido hay que señalar que tanto su nacimiento como evolución ha estado en relación directa con la visión de cooperación al desarrollo que han ido teniendo los poderes públicos.

En los cincuenta la idea de cooperación al desarrollo respondió, en la mayoría de los casos, más a las exigencias de la rivalidad entre los dos bloques que marcó el período de posguerra. Los proyectos que las ONG pusieron en práctica en este período respondían a una concepción asistencialista, asumiendo una función de complementariedad.

En la década posterior el objetivo de conseguir el poder se planteó como necesario para alcanzar un cambio en el proceso de desarrollo que permitiera la participación popular y la consecución de elevados niveles

de crecimiento que beneficiaran a los más débiles.

Al inicio de la década de los ochenta aparece el concepto de interdependencia y a las ONG se las quiere relegar a responsabilizarse de la solución de las necesidades básicas de los más pobres sin que se discuta el sistema establecido. En esta época, el apoyo recibido por las ONG permite la introducción en la cooperación de temas hasta entonces inéditos como la potenciación de las organizaciones defensoras de los derechos humanos.

Las tendencias actuales se dirigen hacia la consecución de un desarrollo sostenido y a examinar los problemas desde la globalidad.

Sin duda que el papel de las ONG es cada día más aceptado por los ciudadanos, los gobiernos y las empresas como una voz legítima que no sólo ejerce presión sobre sus propios gobiernos, de manera que muchos dirigentes han reorientado sus políticas, sino también en los grandes foros internacionales donde se debaten los problemas mundiales.

Pese a este panorama las ONG inciden directamente en 250 millones de personas de los 1.300 millones que viven sumidos en la pobreza absoluta en los países en desarrollo. Este hecho exige una mayor concienciación de la población civil y su participación en las acciones de las ONG. Porque un hecho es evidente: las ONG han demostrado a lo largo de su existencia cómo es posible la participación de la sociedad civil en la solución de los problemas de la humanidad. Por otro lado, la supervivencia requiere como imperativo una mayor participación de todos en la construcción de un mundo más justo y solidario.

En la década de los noventa, debido a la recesión, un nuevo reto se plantea a las ONG: Su identidad. Su presencia tanto en el ámbito nacional como en el seno de los organismos regionales e internacionales de los que obtienen buena parte de sus fondos para el desarrollo de sus actividades ha traído como consecuencia la consideración de las ONG como agentes ejecutores de programas concebidos por las políticas nacionales o internacionales de manera que pueden verse reducidas a instrumentos de políticas gubernamentales de cooperación para el desarrollo y , a largo plazo, a instrumentos para realizar objetivos políticos institucionales lo que impediría su autonomía para identificar sus objetivos de desarrollo y su compromiso de realizar cambios estructurales, sociales y económicos basados en el Desarrollo Humano.

Esta situación ha llevado a las ONG a un estado de alerta y vigilancia, buscando en vano el compromiso de los Estados para destinar el 0.7% de la ayuda pública al desarrollo como fue propuesto por la ONU, y a buscar mayor comprensión y apoyo de parte del conjunto de sectores de la sociedad civil para conseguir una mayor discusión y actuación sobre la lucha contra el hambre, las consecuencias de los programas de ajuste estructural, sobre desarrollo sostenible, sobre migraciones y derechos humanos y enfocar las acciones comunitarias en favor del desarrollo de los países del Tercer Mundo.

Con el creciente apoyo hemisférico a la democracia y al desarrollo ha aumentado la importancia que se le da al fortalecimiento de las instituciones no gubernamentales. Individuos y grupos en todos los países del hemisferio requieren un papel más activo en el sector público.

Los países del hemisferio Occidental, están cada vez más concientes de la importancia del papel que desempeñan estas organizaciones y grupos de la "sociedad civil" en la formulación de

políticas. Por estas razones, varias organizaciones multilaterales y regionales, tales como la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de los Estados Americanos, OEA están dando mayor importancia al crecimiento, a la protección y al desarrollo de las ONG's.

La importancia de la participación de la sociedad civil fue establecida de manera decisiva en la Declaración de Miami de la Primera Cumbre de las Américas en 1994, en la cual se pone de relieve la importancia de las organizaciones de la sociedad civil en el mejoramiento y el mantenimiento de las instituciones democráticas.

En la segunda Cumbre de las Américas sobre Desarrollo Sostenible realizada en Bolivia en 1.996, varias instituciones de la sociedad civil compartieron sus experiencias las cuales enriquecieron el Plan de Acción de Santa Cruz de la Sierra.

El Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, señaló que la OEA podría servir como foro para el intercambio de experiencias e información con organizaciones de la sociedad civil, y encargó a la OEA la promoción de programas adecuados para impulsar una mayor participación de la sociedad civil.

En 1999, la Asamblea General decidió establecer, dentro del Consejo Permanente, un Comité sobre la Participación de la Sociedad Civil en Actividades de la OEA, dicho Comité elaboró reglas para asegurar tal participación.

Durante el año 2001, el Embajador de Canadá ante la OEA presidió el Comité Especial de la OEA sobre la Gestión de las Cumbres Inter-Americanas. Este Comité abrió la posibilidad a la sociedad civil del

hemisferio Occidental, a una participación más amplia en el proceso de preparación y de seguimiento de la Cumbre de las Américas.

Tal como podemos observar, hoy en día existe una inmensa proliferación de organizaciones no gubernamentales, que son respaldadas por un gran número de Organismos Internacionales. Su impacto en el entorno mundial se observa en niveles cada vez mayores y en los aspectos medulares de las diferentes regiones, a saber, en temáticas sociales, políticas y económicas.

Su impacto es tan grande que son identificadas ya como El "Quinto poder". El fortalecimiento de su imagen actual, emergió como resultado de la "Nueva Agenda Internacional" manejada por las creencias y valores que orientaban el discurso neoliberal y las teorías del liberalismo democrático.

El discurso en contra de la participación del Estado se concentró en resaltar el rol que la sociedad civil debe jugar, sea para complementar, sea para suplantar o simplemente para controlar el Estado en la satisfacción de las necesidades de las comunidades.

Las ONG serían, entre otros, las encargadas de "empoderar" o dar poder a las comunidades para satisfacer sus necesidades o para representar sus intereses. Su existencia se legitimó al presumir que estas organizaciones son no sólo neutrales sin también apolíticas y más eficientes que el Estado para resolver las demandas de las comunidades.

### **2.1.3. Las Organizaciones No Gubernamentales en Venezuela**

CISOR (1.997), reporta que la mayor parte de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela nacieron y crecieron en un contexto democrático y a diferencia de la experiencia de las otras naciones latinoamericanas, no surgieron como respuesta a la represión política,

sino para tratar de poner en práctica visiones particulares de lo que debería ser el desarrollo social, para asistir o apoyar en modos diversos a grupos específicos que están en la sociedad en situación de desventaja: los niños, los pobres, los enfermos, las mujeres, los indígenas, entre otros.

Vargas, M y Claudia, C (1.997) afirman que el proceso de conformación de organizaciones no gubernamentales, comienza a intensificarse coincidiendo con la consolidación de la democracia en el país, de los años sesenta a ochenta. Es en esa época, cuando surgen los más importantes movimientos de mujeres, de vecinos, de grupos ambientalistas, el movimiento cooperativo y de organizaciones culturales, en algunos casos muy ligado a la iglesia.

Ahora bien, estas mismas autoras, señalan que el verdadero "boom" de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), entendidas como actores de desarrollo, coincide con la década de los noventa, cuando se comienza a observar una apertura del Estado y de estas ODS, para encontrar en sus relaciones mecanismos que permitan, de manera conjunta, impulsar soluciones a la grave situación que a finales de los ochenta evidenciaba el país.

Vargas, M y Claudia, C (1.997) señalan que en los noventa comienza a consolidarse una visión de la sociedad civil y, dentro de ella de las ODS, como vía para garantizar la calidad de vida de la mayoría de la población, a través de la participación organizada y democrática. Se empezó a observar entonces a las ODS como actores válidos de desarrollo, capaces de impulsar y garantizar ese bienestar, tejiendo relaciones complementarias con otros actores diversos ligados a lo social, es decir con los gobiernos locales, regionales o nacionales, el empresariado y los cooperantes.

El escenario de hoy muestra un espacio público cargado de múltiples y variadas organizaciones de desarrollo, en intensos procesos de interacción y alianzas dentro de la propia sociedad civil y con otros actores, buscando producir contundentes resultados en calidad de vida, desde la participación democrática y la organización comunitaria.

Vargas, M y Claudia, C (1.997), observan una variada tipología de ODS en Venezuela:

- **Grupos de base**, como expresión organizada de la propia comunidad que trabaja en la solución de los problemas sentidos que los afectan (por ejemplo grupos juveniles, de mujeres productoras, de pastoral, etc)
- **Organizaciones intermedias o de apoyo**, constituidas por equipos humanos con alta experticia técnica en el tema de desarrollo, que trabajan para apoyar a los grupos de base o prestan servicios a comunidades, para mejorar su calidad de vida (son el caso de organizaciones como Fe y Alegría, Escuela de Vecinos, Fudep, Cesap, entre otras).
- **Redes, coordinadoras o federaciones**, como instancias de agrupación de organizaciones en torno a un fin común de representación, lobby, posicionamiento o intermediación. Son por ejemplo redes como la Coordinadora de ONG's de Mujeres, CONG de Mujeres, la Coordinadora de ONG's de atención al niño, CONGANI, FIPAN, la red de ambiente, Red Ara, la de Derechos Humanos, entre otras.

Lo común que Vargas, M y Claudia, C (1.997) observan en estas organizaciones es que son organizaciones sin fines de lucro, que nacen de la iniciativa privada de ciudadanos que tienen un interés especial en impulsar procesos desde el espacio público de participación y

organización comunitaria, como vía para mejorar el bienestar social, cultural y económico de las familias, comunidades y sociedades.

Los focos en los que visualizan sus programas estas ODS, son prioritariamente en 10 áreas básicas, de acuerdo al estudio realizado por las autoras antes mencionadas:

ACTIVIDAD	%
Educación / Formación	21
Infancia y Juventud	18
Economía popular	15
Organización y participación comunitaria	13
Salud	10
Cultura	8
Ambiente	6
Vivienda	4
Deporte y recreación	3
Investigación	2

Vargas, M y Claudia, C (1.997) refieren que el mayor reto que presentan las ODS hoy en día en Venezuela, se refiere a la participación en el desarrollo del país y fortalecimiento de la democracia. Dada la gran importancia que ha adquirido la regionalización y la municipalización de la administración pública, la gestión local ha permitido la aparición de nuevos actores sociales y políticos, abriendo nuevos espacios de relaciones. Tanto el gobierno nacional como los locales, han intentado apoyarse en las ODS para trabajar en desarrollo.

Esta situación constituye entonces, una oportunidad única para fortalecer el tejido social y el mundo asociativo en Venezuela. Se han abierto espacios participativos asociados a la novedosa experiencia de la

regionalización y la municipalización, lo cual puede redundar en el fortalecimiento de la gestión comunitaria a partir de experiencias concretas y la focalización de las acciones estratégicas de las ODS.

En el caso de Venezuela, impulsar la profundización de la democracia desde el espacio de la sociedad civil implica la creación de un tejido social y más ODS fuertes, desde las cuales las mayorías socialmente organizadas puedan expresar de forma efectiva sus intereses y aspiraciones, al mismo tiempo que participan en la discusión, elaboración y ejecución de las políticas públicas que produzcan los bienes y resultados deseables por los ciudadanos.

El camino hacia el empoderamiento y el protagonismo de las bases, pasa necesariamente por potenciar sus capacidades organizativas, de ejecución y negociación con los actores políticos y económicos, para un desarrollo sostenido y democrático.

#### **2.1.4. Temáticas actuales abordadas por las ONG's**

Las organizaciones presentes en el Foro de Organizaciones No Gubernamentales Nacionales e Internacionales, ante la XXXI Asamblea General de la OEA, realizado en Junio 2.001, manifestaron sus prioridades actuales, sobre la base de los siguientes temas:

1. **Niñez.-** Considerando que la problemática de las niñas, niños y adolescentes, que constituyen más del 50% de la población de la región del hemisferio occidental, debe ser tema prioritario de los Estados, de conformidad con el principio internacional que establece el interés superior de la niñez y en virtud de la obligación ética y legal de garantizar estos derechos.

## 2. **Mujer.**- Considerando que:

- Los Estados tienen el compromiso de asegurar el respeto irrestricto de los derechos de las mujeres como condición indispensable para la construcción de una sociedad equitativa, democrática y pacífica.
- Los modelos de desarrollo y culturales perpetúan y acentúan las violaciones de los derechos humanos de las mujeres, porque profundizan las existentes situaciones de discriminación en el ámbito social, político, étnico, etario, económico y cultural.

## 1. **Diversidad étnica.**- Considerando que:

- El carácter multiétnico y pluricultural de las Américas implica la urgencia de reconocer, respetar y promover la diversidad étnica y cultural; subsanar la exclusión; Combatir la discriminación y compensar las desigualdades e inequidades acumuladas históricamente; ya que los pueblos indígenas y afrodescendientes han sido y continúan siendo víctimas de racismo, discriminación y exclusión.
- Los Estados de la Región, que participaron en la “Conferencia Regional de las Américas contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas de intolerancia” (Santiago, 2000) reconocieron y admitieron estos hechos, los condenaron y se comprometieron a tomar medidas para superarlos.

## 3. **Administración de justicia y personas privadas de la libertad.**-

Considerando que

- La administración de justicia como elemento fundamental para la protección y fortalecimiento del sistema regional de los derechos humanos, se encuentra afectada por la corrupción, la impunidad y la jurisdicción penal militar.

- Las personas privadas de libertad son víctimas de múltiples violaciones de sus derechos humanos que ponen en duda la vigencia de los mismos.

4. **Derechos de las personas con discapacidad.-** Considerando que:

- La población con discapacidad constituye alrededor del 10% de la población del continente americano y que en su mayoría enfrenta las consecuencias de distintas formas de discriminación, marginación y exclusión social, que les impide el acceso a la educación, al trabajo, a los servicios de salud, espacio físico, transporte y otras esferas de la actividad social.
- El sistema económico neoliberal promueve la eliminación o restricción de programas sociales, y profundizan la violación de los derechos humanos de las personas con discapacidad.

5. **Derechos económicos, sociales y culturales.-** Considerando que:

- Los tratados de libre comercio, bilaterales y multilaterales, el Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Plan Puebla Panamá y el Plan Colombia, se han impulsado sin transparencia y sin la participación de la sociedad, violando los Derechos Humanos.

6. **Medio ambiente.-** Considerando que:

- Un ambiente sano es sinónimo de vida y un derecho fundamental de las actuales y futuras generaciones.
- En la negociación y aprobación de tratados y convenios multi y bilaterales de libre comercio se ha subordinado el medio ambiente a la categoría de mercancía.

**8. Democratización del sistema.-** Considerando que para democratizar el Sistema Interamericano se requiere una sociedad informada, que logre la efectiva participación, entre otros, a través del manejo autónomo de los recursos asignados por parte del sistema.

**9. Defensores de derechos humanos.-** Considerando lo planteado en el cuarto párrafo del Preámbulo de la Declaración de Naciones Unidas sobre Defensores, donde se reafirma:

“Los Defensores de los Derechos Humanos son el núcleo del movimiento de DDHH. Trabajan por las transformaciones democráticas que permitan aumentar la participación de los ciudadanos en los procesos de adopción de decisiones que determinan sus vidas. Contribuyen a mejorar las condiciones sociales, políticas y económicas, reducir las tensiones sociales y políticas, crear un entorno pacífico, tanto en el plano nacional como internacional y fomentar el interés de la comunidad nacional e internacional por los DDHH. Constituyen la base sobre la que se apoyan las organizaciones y los mecanismos nacionales e internacionales de DDHH, incluidos los de las Naciones Unidas, para promover y proteger los DDHH.”

**10. Democracia.-** Considerando que:

- La democracia implica necesariamente la participación de la sociedad y su promoción es un instrumento para enmarcar los acuerdos comerciales en la supremacía de los principios y valores de los derechos humanos.

Vemos de acuerdo a lo expuesto sobre la base de las áreas de acción prioritarias, que estas no pretenden ser excluyentes, ni estáticas, pero marcan las pautas sobre los focos actuales en atención a las necesidades de respuesta que las organizaciones no gubernamentales, consideran necesarias a atender hoy en día.

Se observa, tanto hoy como en el pasado el compromiso de las ONG en aportar soluciones a problemas medulares de la sociedad y en contribuir al mejoramiento de las situaciones de los pueblos y sujetos en

términos generales.

### **2.1.5. El Nuevo papel de las ONG's**

Entre los estudios recientes mas interesantes sobre el nuevo papel de las ONG's en el mundo de la cooperación al desarrollo está, sin duda, el trabajo del consultor canadiense Ian Smillie (1.997).

Ian Smillie (1.997), estudia a las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro del Norte y a sus contrapartes locales que trabajan en el Sur. Analiza su trayectoria, su doctrina, sus esfuerzos por contribuir a la democratización de sus sociedades.

El libro del autor señalado, se centra en el análisis de los retos que se plantean a las ONG's en un tiempo de cambio global sin precedentes. Y durante un momento que aparenta ser decisivo en su evolución. Ian Smillie (1.997), examina la relación de las ONG's con el nuevo orden y con el tema del desarrollo (o la ausencia de el) incluyendo aspectos como la amenaza de la pérdida de autonomía de las ONG's, la evaluación de su eficiencia, la relación con el Estado, las relaciones Norte-Sur.

Uno de los foros de discusión más importantes sobre el impacto de las ONG's es el que han convocado en Inglaterra Save the Children y el Instituto de Política y Gestión del Desarrollo de la Universidad de Manchester con la participación de expertos de diversas partes del mundo. Una primera reunión se realizó en de 1992 para examinar las causas y consecuencias del crecimiento de las ONG's y analizar su impacto. En Junio de 1994 se realizó una segunda convocatoria para discutir el tema ONG's: Performance del Desarrollo y rendición de cuentas en el Nuevo Orden Mundial. Michael Edwards y David Hulme (s.f) se han encargado de editar los trabajos debatidos en estos foros y de presentar las

conclusiones de la discusión en tres libros, que en forma resumida se muestran a continuación:

El primer volumen titulado "Making a Difference, NGOs and Development in a Changing World" (Haciendo la Diferencia, ONG's y Desarrollo en un Mundo Cambiante). Earthscan, (1992) Plantea la necesidad que enfrentan hoy las ONG's para aumentar el impacto de su trabajo aumentando la escala de sus actividades. Esto a su juicio, se puede lograr a través de diversos métodos: optimizando el uso de los recursos y modernizando la gestión institucional, mediante el crecimiento de la institución o sumando esfuerzos y coordinando adecuadamente con otras instituciones.

El segundo volumen titulado "NGO Performance and Accountability, Beyond the Magic Bullet" (ONG's, Performance y Rendición de Cuentas, Mas allá del Punto Mágico" , Earthscan & Connecticut, Kumarian Press, (1996) Los autores sostienen que hay una imagen generalizada de las ONG's como hijas predilectas de las agencias oficiales y convertidas en panaceas para los problemas del desarrollo. Las agencias oficiales consideran frecuentemente a las ONG's como proyectiles mágicos que pueden ser disparados en cualquier dirección y que, sin embargo, aciertan en el blanco, aunque el impacto no sea muy claro. Por otro lado van surgiendo también una serie de cuestionamientos sobre su efectividad para llegar a los más pobres, efectividad, participación popular, flexibilidad y sostenibilidad

Edwards y Hulme buscan definir criterios para evaluar el impacto del trabajo de las ONG, tarea que ellos reconocen como débil, La mayor parte de las evaluaciones realizadas se refieren en muestras pequeñas y en sectores y proyectos específicos de ciertas agencias. La vigencia de las ONG a futuro se asocia a su capacidad de rendición adecuada de

cuentas y al desarrollo de mecanismos que permitan verificar su performance. El trabajo plantea que una dimensión importante para mejorar el impacto del trabajo de las ONG es entender los procesos de evaluación como procesos de negociación entre las partes incluyendo beneficiarios y donantes.

El tercer volumen titulado: "NGOs States and Donors, Too Close for Comfort" ONG'S, Estados y Donantes, Demasiado Cercanos a la Comodidad, Macnilan Press (1997), analiza la relación entre ONG's, gobiernos agencias oficiales de cooperación y desarrollo y los cambios en la relación entre Estado y Sociedad. Reflexiona también sobre el futuro de la cooperación para el desarrollo y sobre los intereses de los pobres. Existe entre la comunidad de ONG's, y a nivel de la cooperación internacional y de expertos existe una sentida preocupación sobre la contribución que las ONG vienen haciendo al desarrollo y sobre la forma como el "éxito" la ha cambiado y las está cambiando.

En el libro se plantea un interrogante sobre si las ONG's se acercan demasiado (en términos de interés, valores, métodos, prioridades) a los gobiernos donantes del Norte y en menor medida a los estados del tercer mundo y si su contribución potencial al desarrollo se ha debilitado o desaparecido. Si bien las ONG's parecieran haber ganado reconocimiento también parece cierto que ellas vienen siendo incorporadas a la industria del desarrollo. Las ONG's que antes eran valoradas por las preguntas críticas y propuestas que formulaban aparecen hoy como mas cercanas a las instancias de decisión política y como ejecutoras de las políticas de los países donantes. Surge así mismo la pregunta ¿Cuanto queda de la ética del compromiso y de la solidaridad de la época inicial de las ONG?

El estudio mas reciente sobre el tema del impacto de las ONG's es el trabajo de Alan Fowler "Striking a Balance: How to make non-

governmental organization effective in international development" que esta en vías de publicación por la casa editorial Earthscan de Inglaterra. El libro busca incrementar la efectividad de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo sobre la base del análisis de las "mejores prácticas" de organización y gestión en diversas partes del mundo. Un primer tema de discusión se expresa en la pregunta: ¿Qué tareas deben dominar las ONG's para poder ser efectivas en el desarrollo sustentable? ¿En qué tareas deben especializarse y destacar? El autor plantea sugerencias respecto a cinco áreas en las cuales es importante incrementar la competencia:

- Un diseño organizacional y de programas consistente
- Liderazgo, recursos humanos y culturas apropiadas
- Manejo adecuado de diversas relaciones externas
- Movilización de recursos financieros
- Gestión por logros antes que por actividades
- Un diseño organizacional y de programas consistente

El trabajo sugiere algunos mecanismos que muestran cómo las ONG's pueden dotarse de las capacidades para ser más efectivas y plantea los retos que deben ser enfrentados y las decisiones que deben ser adoptadas si las ONG's quieren seguir siendo relevantes en el contexto global que cambia vertiginosamente.

Entre las recomendaciones planteadas por Fowler recogemos:

- Importancia del análisis micro que oriente su atención a factores cruciales como el de construcción de asociaciones civiles, combinado el cambio material con la construcción de capacidades locales y facilitando un proceso de creciente protagonismo de los sectores de base en iniciativas de desarrollo · La necesidad de combinar practicas

y valores empresariales con la preservación de valores y mística de instituciones voluntarias y de un perfil (identidad) claro.

- Aprender de la experiencia de ONG's líderes en desarrollar y organizar capacidades en campos como: a) La planificación estratégica para vincular visión y acción; b) la capacidad de transferir poder a sectores populares generando nuevos liderazgos; c) la articulación de una buena gestión administrativa con demandas propias del trabajo de desarrollo; d) la localización geográfica de las actividades generando mejor integración de diversas actividades; e) la articulación entre lo macro y lo micro; f) reflexión periódica para reforzar calidad y sistematización de experiencias.
- Necesidad de buscar menor dependencia de agencias privadas y oficiales del Norte y viabilidad a largo plazo.
- Búsqueda de indicadores adecuados para medir el impacto de las tareas de desarrollo propuestas. Generalmente se pone el énfasis en actividades de proyectos, en resultados puntuales, lo cual resta posibilidades de aprendizaje y de evaluar el verdadero impacto en el proceso de desarrollo.

## **2.2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ONG**

Manuel Chiriboga (2.000), plantea que Las ONG's no están solamente confrontadas con su contexto inmediato local o nacional sino crecientemente deben tener capacidades para analizar el proceso de globalización y sus implicaciones, porque esto limita las oportunidades, limita las opciones de la gente al nivel de los países y de las comunidades y personas con quienes se trabaja, por lo que plantea la necesidad de trabajar en el fortalecimiento del sector.

La propuesta del fortalecimiento institucional que plantea Chiriboga, tiene una perspectiva de proceso, es decir, no es algo que se asegura de una vez por todas sino que el fortalecimiento institucional tiene que ser un elemento metodológico central del que hacer como ONG's en función de los procesos de cambio y, por lo tanto, requiere estar presente todo el tiempo.

En esa perspectiva de fortalecimiento institucional, los grupos de trabajo en el Foro de Davos (2.000) colocaron el énfasis para el fortalecimiento, en cuatro líneas:

- **La necesidad de mayor visibilización**, de mayor esfuerzo de comunicación de las ONG's hacia la sociedad. Esto no solamente por un tema de marketing, sino básicamente en razón de la importancia del posicionamiento de las ONG's para influir en la opinión pública.

El hacer a las ONG's más visibles es de hecho un proceso de intervención en función del cambio social. Es una intervención que no es neutral, no solamente busca diferenciarse como actor de otros, sino que busca intervenir. Visibilización hace relación a la necesidad de que las ONG's se reconozcan como actores de la sociedad respecto a la cual tienen obligaciones de reportar, de rendir cuentas, de conocer sus criterios, de alimentarse de esos procesos y, por esa vía, de ganar legitimidad.

Es decir, los esfuerzos de visibilización y comunicación de las ONG's, que se reconocen como limitados hasta ahora, tienen como finalidad facilitar el que la sociedad y sus diversos actores y organizaciones se apropien de la importancia de las ONG's. Este proceso de volver mas visibles a las ONG's debe darse a los diversos niveles de la sociedad actual, local, nacional, regional e internacional.

- Una segunda línea subrayada es **la necesidad de fortalecer las capacidades analíticas de las ONG's**. Las ONG's no se ven a si mismas como meras instrumentadoras y ejecutores de proyectos, de grupos asistenciales o portadores de buenas intenciones; las ONG's se ven a si mismas como promotoras del cambio social, de los derechos ciudadanos, de los derechos económicos, sociales y culturales.

Por lo tanto el conocimiento que se busca es uno que les permita jugar este rol de agentes de cambio social. La intervención, sistematización, generación de conocimiento, generación de propuestas e intervención tienen esa intencionalidad.

Ello sustenta adicionalmente la idea de que las ONG's más que empresas de buen corazón se definen así mismos como actores para el cambio social. Es decir el conocimiento es parte de una forma de aproximarse al cambio social, pero se necesita aprender de nuestra practica en relación con otros actores, se necesita acumular conocimiento, acumular masa critica, confrontar ese conocimiento con otros actores y sobre esa base, fortalecer la capacidad de generar cambios.

- El tercer tema que fue relevado es la cuestión de las alianzas y coaliciones locales, nacionales, regionales, globales, **generar actores y generar alianzas con capacidad de establecer su legitimidad en los espacios públicos**. La construcción de alianzas se visualiza con relación a la necesidad de reapropiarse de lo público.

El tema de las alianzas se analiza a dos niveles: una primera en el campo de lo popular, de los ciudadanos de organizaciones de características similares: entre ONG's, entre ONG's y las organizaciones sociales, las comunidades, los sindicatos, las organizaciones

campesinas. Un segundo nivel tiene que ver con la idea de coaliciones, de relaciones, de vínculos con otros actores, en el ámbito gubernamental o empresarial.

Esto no es visto como un proceso meramente volitivo, de querer hacer, sino un proceso de construcción colectiva por medio de la generación de consensos y diálogos. Adicionalmente, la formación de alianzas, requiere capacidades incrementales que van mucho más allá de la intervención, de la provisión de servicios, de la capacitación; seguramente necesita de eso, pero requiere de otras destrezas, otras capacidades más complejas y difíciles.

- El cuarto elemento, es la cuestión del **desarrollo organizacional**, que tiene que ver con los temas de gestión, de generación de recursos, con las formas de medición de impacto, con todo el proceso de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

Pero estos temas relevados como importantes, deben analizarse respecto a esta visión y perspectiva de fortalecimiento institucional, en que no se quiere solamente buenos gerentes de ONG's, buenos recursos calificados, buenos mecanismos de gestión, buenos mecanismos de toma de decisión dentro de nuestras instituciones.

Se busca aquello para mejorar la capacidad de producir cambios, de generar alianzas, de generar conocimientos colectivos, de hacer las diferencia, de volverse más visibles y de afectar los procesos de decisión. Es en función de eso y de que son organizaciones públicas que requieren también efectividad en el campo de lo organizativo.

### **2.3. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SU IMPORTANCIA**

Javier Zurita (2.000) expresa en relación a la **Planificación**

### **Estratégica que:**

“La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”.  
(p.1)

### Ahora bien, **¿Qué es la planificación?**

Zurita (2.000) plantea que:

“Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra”. (p.2)

De la Rica, Enrique (s.f.) expresa que planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que coexista en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

### **¿Qué es una estrategia?**

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la

dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. Obviamente en este caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

El concepto de estrategia que es asumido por Zurita (2.000), involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

En el concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se consideran varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

### **¿Qué es entonces Planificación Estratégica?**

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las

consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Riggs (1984) se plantea cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuál es la situación existente?
- ¿Cuál es el futuro deseado?
- Qué podría impedir la realización del futuro deseado?
- ¿Qué acciones deberían ser tomadas para llevar a cabo las metas

y objetivos?

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **La misión de la organización:** ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Antes de elaborar un plan estratégico, debe ser definido tanto el

análisis de los factores externos para estar enterados de lo que puede afectar la futura posición estratégica, es estar consciente de los cambios; así como el análisis interno de la organización.

Por lo tanto, se propone un análisis basado en el análisis FODA = FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Recapitulando se tiene que el Proceso de planificación estratégica involucra:

- Análisis del entorno de la organización
- Análisis del interior de la organización
- Formulación de la visión organizacional
- Formulación de la misión
- Diseño del plan estratégico

Análisis del entorno.- Identifica las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS dentro de los:

- Factores sociales: variaciones culturales, poblacionales o demográficas y de organizaciones.
- Factores económicos: cambios en la distribución, los recursos y la producción.
- Factores políticos: referentes a legislación, institucionalidad y estabilidad.
- Factores tecnológicos: adopción de nuevas tecnologías

Análisis interno.- Aquí se evalúan las DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS de la organización, los aspectos que la caracterizan en un momento y que le dan mayor o menor éxito en comparación con empresas similares, además de saber si el entorno es similar para las mismas.

“*Las fortalezas*” son las habilidades o capacidades de la organización que la hacen destacar sobre otras y contribuyen al logro de los objetivos institucionales, que se convierten en ventaja competitiva cuando junto con las oportunidades que ofrece el entorno, se crea una diferenciación, es decir una ventaja competitiva.

“*Las debilidades*” son las desventajas o limitaciones internas que frenan el avance de la empresa en el alcance de sus objetivos.

Para este análisis se consideran los siguientes aspectos:

- El personal
- El estilo de conducción
- Las habilidades en los sistemas empresariales
- Los sistemas informáticos
- Las estrategias, la planificación, el seguimiento de los planes, la imagen
- La estructura organizacional: relaciones verticales u horizontales

Visión Organizacional.- La visión es el propósito de lo que se quiere ser en un futuro, hacia dónde se quiere llegar para que los empleados se identifiquen y comprometan con la meta que se desea alcanzar.

La visión debe ser enunciada con claridad y debe servir como elemento motivador.

La visión genera los planes y objetivos.

La formulación de la visión consiste en identificar los resultados que se quieren obtener.

Misión de la organización.- La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo. La misión constituye el compromiso o relación con la sociedad. Por ejemplo: la misión de una fábrica de bebidas gaseosas, no sólo es satisfacer la sed, sino también de fomentar su consumo en reuniones familiares o grupos de amigos, es decir ser la compañía ideal para animar las reuniones sociales.

La misión de una biblioteca no sólo es servir a una comunidad de lectores o usuarios en la búsqueda de información, sino también el crear mecanismos para que acudan libre y espontáneamente a adquirir conocimientos, entonces, la misión de la biblioteca es contribuir con el enriquecimiento intelectual de las personas?.

Diseño del plan estratégico.- El plan debe responder a la misión y a las metas que se quieren alcanzar para la organización, es trabajar en el presente y tener en cuenta los objetivos futuros. Después de analizar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y los riesgos, las metas determinan concentrar los recursos para alcanzar el éxito.

Los objetivos deben identificar las actividades para alcanzar las metas.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Modalidad del Trabajo de Grado

El Presente Trabajo de Grado se enmarca dentro del concepto de Proyecto Factible.

De acuerdo al Instructivo suministrado por la cátedra, un Proyecto Factible se refiere a:

“la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social.

Formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

La propuesta debe tener apoyo en evidencia empírica.

Debe incluir las etapas de formulación o diseño, demostración de factibilidad, ejecución y evaluación.”

#### 3.2. Fases del Proyecto

En el diseño e implementación del Plan Estratégico, se trabajó sobre la base de la *Metodología Acceso de Planificación Institucional*, que consiste en la implementación de ocho módulos que constituyen las fases del proyecto y ordenan el proceso metodológico, según el siguiente bosquejo:

- Preparación para la planificación.
- Definición del propósito institucional.
- Análisis del ambiente externo e interno de la institución.
- Selección de programas y sistemas gerenciales.
- Creación de la visión del futuro de la institución.
- Definición de estrategias institucionales.
- Plan Operativo
- Evaluación

A continuación se ofrece una breve descripción de cada una de estas fases, incluyendo sus objetivos didácticos, un resumen de su contenido, y las preguntas clave a las cuales los participantes respondieron durante la realización del taller de la planificación estratégica institucional.

### **3.2.1. FASE 1: Preparación para la planificación**

#### Objetivos

- Compartir las motivaciones y los objetivos propuestos para realizar la planificación.
- Revisar la selección de los participantes y el papel que ejercerán en el proceso de planificación institucional.
- Analizar las ventajas y limitaciones de un proceso de planificación.
- Homogenizar el lenguaje y conceptos a utilizar en la planificación.
- Conocer y ponerse de acuerdo sobre las etapas para la elaboración del plan.

Este es un módulo de introducción, durante el cual no se hizo planificación, sino se compartieron algunos conceptos básicos y se conocieron las etapas planteadas para ejecutar el proceso de planificación. Las preguntas siguientes, guiaron la discusión:

#### Preguntas clave

¿Por qué el énfasis en la planificación estratégica? ¿Cómo se diferencia entre la planificación tradicional y la planificación estratégica?  
¿Por qué es importante distinguir entre fines y medios?

### **3.2.2. FASE 2: Precisión del propósito institucional**

#### Objetivos

- Motivar e introducir a los participantes en el análisis del propósito.
- Definir, a través de un proceso estructurado, el propósito de la institución.

En este módulo, los participantes analizaron la importancia del propósito institucional. Lo definieron en una forma clara y concreta para orientar el proceso de planificación y guiar el trabajo de su institución, guiándose por las siguientes preguntas en el proceso:

#### Preguntas clave

¿Para qué existimos? ¿Cual es nuestra razón de ser como organización? ¿Cuál es nuestro problema de enfoque? ¿Cuáles son nuestros valores compartidos? ¿Qué cosas nos impulsan a trabajar?

### **3.2.3. FASE 3: Análisis del entorno institucional**

#### Objetivos

- Reconocer la importancia del análisis del entorno institucional.
- Realizar un análisis de los ambientes interno y externo de la institución.
- Identificar y priorizar las influencias críticas del entorno.

En este módulo, los participantes se enfocaron en la importancia de la evaluación y el análisis de diversos aspectos del contexto en el cual su organización opera. También trabajaron en cómo ordenar sus pensamientos sobre estas influencias para aumentar así la efectividad de la planificación institucional.

### Preguntas clave

¿Cuáles son nuestras oportunidades y amenazas externas?  
 ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades internas? ¿Quiénes son nuestros competidores, aliados, opositores y fuentes de recursos?  
 ¿Cuáles de estos actores son claves para nuestro trabajo? ¿Cuáles de todos estos factores son decisivos para el éxito o fracaso de nuestra institución?

### **3.2.4. FASE 4: Selección del conjunto programático y gerencial**

#### Objetivos

- Formular el perfil actual de los programas y sistemas gerenciales de la institución.
- Elaborar alternativas de nuevos programas.
- Establecer prioridades y estrategias para los programas y sistemas gerenciales.
- Definir el quehacer de la institución.

En este módulo, los participantes trabajaron en el concepto del conjunto programático - gerencial, hicieron una selección de programas y sistemas gerenciales, y redactaron un borrador de su quehacer institucional.

### Preguntas clave

¿Cuáles son nuestras ventajas comparativas? ¿Cuáles son los programas y sistemas administrativos más adecuados para el logro de nuestro propósito? ¿Qué capacidad tenemos para cooperar o competir creativamente con programas similares de otras organizaciones? ¿Qué estrategias debemos poner en práctica para optimizar nuestros resultados?

### **3.2.5. FASE 5: Construcción de la visión del futuro de la institución**

#### Objetivos

- Desglosar los recursos destinados actualmente, según el perfil programático y gerencial.
- Priorizar las estrategias programáticas elegidas, según los recursos institucionales disponibles.
- Establecer una visión del futuro para el conjunto de programas y sistemas gerenciales de la institución.

En este módulo, los participantes trabajaron sobre el concepto de la visión del futuro institucional. Enunciaron una visión a diez años para cada línea programática identificada así como de la institución en sí misma y sistema gerencial.

#### Preguntas clave

¿Cuáles serán los énfasis y prioridades institucionales? ¿Qué carácter y cualidades tendrán nuestro trabajo e impacto?

### **3.2.6. FASE 6: Definición de las estrategias institucionales**

#### Objetivos

- Dar a conocer a los participantes el concepto de estrategia institucional.
- Elaborar las estrategias institucionales de la organización
- Determinar las tareas y responsables para terminar la redacción del plan estratégico institucional.

En este módulo, los participantes trabajaron el concepto de estrategia institucional y escogieron sus propias estrategias. Se concluyó con la elaboración de un plan de trabajo para la redacción, aprobación, y

ejecución de su plan institucional.

### Preguntas clave

¿Sobre qué aspectos de la visión y del entorno debe enfocarse prioritariamente la institución? ¿Cuáles serán las estrategias prioritarias? ¿Cómo aprovechar mejor el plan estratégico institucional y brindarle al proceso el seguimiento adecuado para asegurar la sostenibilidad del mismo?

### **3.2.7. FASE 7: Convirtiendo su plan estratégico en un plan operativo**

#### Objetivos

- Dar a conocer a los participantes las características y utilidad de un plan operativo.
- Retomar aquellos elementos del plan estratégico institucional que retroalimentarán el proceso de elaboración del plan operativo.
- Adquirir las destrezas necesarias para desarrollar un plan anual y un cronograma mensual para cada programa y sistema gerencial.

En este módulo, los participantes trabajaron en la definición e importancia de un plan operativo, y lo diferenciaron del plan estratégico. Basado en una revisión del plan institucional redactado y aprobado, se identificaron los elementos operativos necesarios para la elaboración del plan operacional. Se desarrolló un plan de un año plazo, sobre la base del plan estratégico identificado. Las siguientes preguntas claves guiaron el proceso:

#### Preguntas clave

¿Cómo se aplica el plan estratégico a nuestro trabajo cotidiano? ¿Cómo logramos el mejor aprovechamiento del plan operativo? ¿Cuáles

serán los mecanismos para sostener los beneficios de la planificación a corto, mediano y largo plazo?

### **3.2.8. FASE 8: Evaluando el funcionamiento e impacto de su institución**

#### Objetivos

- Dar a conocer a los participantes las características y utilidad de las metodologías de evaluación.
- Exponer la diferencia entre una evaluación de proceso y una evaluación de impacto.
- Dar a conocer los componentes de un sistema de monitoreo para los programas y sistemas gerenciales de la institución.
- Diseñar una evaluación de impacto para los programas de la institución.

En este módulo, los participantes trabajaron en la definición e importancia de la evaluación de impacto, y lo diferenciaron de la evaluación de proceso o monitoreo. Basado en una revisión de los planes estratégicos y operativos, se identificaron los elementos necesarios para la elaboración de un diseño de evaluación. Se trabajó en el diseño del sistema de evaluación, incluyendo la formulación de preguntas evaluativas, la identificación de indicadores cuantitativos y criterios de efectividad cualitativos, y las técnicas de recolección y análisis de datos. También se discutió la utilización de los hallazgos evaluativos para mejorar el trabajo de la institución.

#### Preguntas clave

¿Cómo evitamos la percepción de que la evaluación es amenazante? ¿Cuáles son las metodologías cualitativas y cuantitativas

más apropiadas para evaluar nuestra organización? ¿Cómo logramos el mejor aprovechamiento del monitoreo y evaluación de nuestras actividades programáticas y gerenciales? ¿Cómo se incorpora la evaluación en los procesos de planificación?

### **3.3. Datos, Información, obtención y procesamiento**

#### **3.3.1. Datos que se necesitaban**

Dado que se trabajó sobre la base del análisis tanto del contexto externo, como del diagnóstico interno de la institución, se requería contar con datos de base para cada uno de estos niveles.

En el contexto externo y dentro del nivel macro, fue necesario contar con datos que reflejarán el panorama político, económico y social del país. Dentro del nivel micro del contexto externo, se debió contar con datos sobre los beneficiarios y clientes, que reflejaran sus necesidades e intereses.

Los datos que se requieren en materia de diagnóstico interno, se referían a las características del personal, del sistema gerencial, sistema de información, de evaluación, el tipo de estructura organizativa actual, misión, visión, estrategias y programas actuales

#### **3.3.2. Información que se necesitaba**

Se requirió contar con la información que reflejara las fortalezas y debilidades institucionales, en atención a sus compromisos actuales y futuros y con respecto a las oportunidades o amenazas que el entorno le presentaba.

La identificación de los focos prioritarios del trabajo institucional y

las fortalezas y debilidades que la institución observaba en atención a los mismos.

Las estrategias y planes estratégicos y operativos que la organización preveía para potenciar su efecto en atención a sus prioridades.

La manera de evaluar los resultados en la implementación de su plan operativo.

### **3.3.3. Obtención de los datos y la información básica**

Los datos del contexto macro, provinieron de los diferentes contenidos reflejados en los medios de comunicación del estado en atención al panorama político, económico y social venezolano.

En relación al nivel micro, se contaba con los principios y focos de atención prioritarios que los clientes han revelado a través de sus sitios web y convenios establecidos; se contaba así mismo con datos reflejados por los beneficiarios en atención a sus necesidades de respuesta.

En materia institucional, se contaba con un sitio web y diferente material escrito relacionado con el quehacer institucional.

La Información se obtuvo sobre la base de un trabajo participativo en el que se involucraron la totalidad del personal de la organización. La metodología fue la de construir en conjunto y por medio del trabajo en equipo, el cual fue distribuido sobre la base de los ocho módulos de trabajo propuestos en la metodología de Acceso

### **3.3.4. Procesamiento de los datos e información**

Los datos referidos del contexto fueron procesados sobre la base de las tendencias que mostraban (Apenas perceptible, Fuerte y en declive). Fueron categorizados las oportunidades y amenazas con la asignación de un valor que resulta del producto entre la probabilidad de suceder y el resultar provechosa o de gravedad para la institución; las categorías provechosa y de gravedad se visualizan del 1 al 10, por lo que el menor valor corresponderá a 1 y el mayor valor corresponderá a 100. Este trabajo se realizó con la participación activa de todo el equipo y la búsqueda del consenso en las asignaciones.

La información sobre la base del diagnóstico interno, se procesó también en equipo y en discusiones tendientes a la obtención del consenso, sobre las acciones prioritarias a considerar en la superación de las debilidades internas para dar respuestas eficientes a sus retos actuales y potenciales.

Las líneas estratégicas a considerar en la consolidación del plan estratégico, surgieron de la información resultante que revelaba el procesamiento de la data y la priorización de las acciones a considerar a partir del trabajo en equipo.

## 4. Resultados del proceso de Planificación Estratégica

### 4.1. FASE 1: Preparación para la planificación

Durante esta fase se compartió información sobre diferentes aspectos que guiaron el trabajo para conseguir los productos deseados, los mismos se reseñan a continuación:

- a. Motivaciones y objetivos propuestos para realizar la planificación
  - Sistematizar por adelantado lo que se quiere hacer institucionalmente
  - Realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de la organización
  - Actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que permitieran aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.
- b. Selección de los participantes y el papel que ejercerán en el proceso de planificación institucional.
  - Se decidió que participara todo el personal de la institución, interno y externo en situación de consultores.
  - Todos participaron en cada una de las fases del proceso, aportando la información de la que disponían y las ideas para la culminación del proceso en los mejores términos
- c. Ventajas consideradas para realizar un proceso de planificación:
  - Resulta el medio más eficaz para organizar el trabajo
  - Posibilita la Integración del trabajo de las diferentes personas de la institución
  - Permite establecer sistemas eficientes de comunicación
  - Permite manejar sucesos y cambios inesperados
  - Proporciona las bases para el control presupuestario y financiero
  - Establece bases para el autoanálisis y el aprendizaje

- d. Limitaciones consideradas de un proceso de planificación.
  - Pensar que las previsiones, son hechos que van a ocurrir inevitablemente
  - Posibilidad de repetir problemas similares a los propuestos anteriormente
  - Tendencia a la inflexibilidad
  - El costo de la planificación estratégica relacionado con lo que representa en el tiempo de dedicación del personal a la tarea.
- e. Homogenización del lenguaje y conceptos a utilizar en la planificación.
  - Se aclararon términos básicos con relación a lo que implicaba la planificación estratégica y como se diferenciaba de la operativa o táctica; dichos términos se encuentran expuestos en el anexo 6.1
- f. Fases para la elaboración del trabajo a realizar.
  - Se identificó y explicó en qué consistía cada una de las fases involucradas en el trabajo y el tiempo previsto de dedicación en cada una.

#### ***4.2. FASE 2: Precisión del propósito institucional***

Al trabajar sobre la pregunta *¿Para qué existimos?*, se pudieron identificar insumos para la conformación de la Misión y Visión Institucional. Las mismas se fueron nutriendo del trabajo en las siguientes fases, lo que permitió su definición final en los términos que se muestran a continuación:

### MISIÓN

Agenciar el desarrollo venezolano con la articulación de actores públicos, privados y de base, a través de la construcción de una plataforma teórica y metodológica innovadora en las áreas de: Desarrollo Regional, Desarrollo de jóvenes emprendedores, Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y promoción y apoyo a la Inversión Social

### VISIÓN:

Habremos contribuido a construir una plataforma para un mejor Desarrollo Venezolano con el consenso de los actores públicos, privados y de base

Se consideró que la organización poseía las siguientes fortalezas en el logro de la articulación de actores para alcanzar el desarrollo:

- Experiencia en cohesión social.
- Visión Holística, que facilita observar las necesidades y perspectivas de todos los involucrados
- El trabajo se enfoca bajo el esquema de dar más protagonismo y responsabilidad a la sociedad civil
- El equipo interno, cuenta con capacidades individuales y colectivas en diversas áreas que facilitan la complementación

En atención a la pregunta: **¿Cuál es nuestra razón de ser como organización?**, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Hacer la diferencia, trabajando en pro del desarrollo
- Trabajar con lo que nos apasiona: El Desarrollo, Producir Cambios, Ver Resultados Positivos.
- Aportar a la construcción de un país distinto, con cohesión social, como elemento que potencie otros aspectos, tales como, una nueva manera de ejercer la civilidad.
- Construir una organización que aprende, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje que posibilitara "mantener la rueda aceiteada", reflexionar sobre las lecciones aprendidas y los procesos que funcionan y los que no, en el logro de las metas previstas. Para lo que se requiere:
  - Institucionalizar espacios de aprendizaje, dentro del plan operativo
  - Diseñar una metodología de cómo generar un proceso de aprendizaje sistematizado

En cuanto a la pregunta movilizadora, **¿Cuál es nuestro enfoque?**. Fueron identificadas cuatro áreas de enfoque prioritario:

1. **Fortalecimiento a Organizaciones de Desarrollo Social.-** Implica el apoyo a Organizaciones de Desarrollo Social ODS, que trabajan con procesos de Base.
2. **Desarrollo Regional.-** Implica la articulación de actores para potenciar el desarrollo económico y social de Barlovento.
3. **Desarrollo de Jóvenes Emprendedores.-** Implica el fortalecimiento a Jóvenes para que puedan participar en el desarrollo de su entorno.
4. **Promoción y apoyo a la Inversión Social.-** Implica el trabajo con diferentes empresas en la identificación y desarrollo de sus

nichos de inversión social empresarial.

En relación a la pregunta, **¿Cuáles son nuestros valores compartidos?**, se determinaron los siguientes:

- Apertura al diálogo
- Aprendizaje permanente bajo el enfoque de la construcción colectiva
- Confianza en el otro
- Respeto por el otro
- Horizontalidad
- Interdependencia
- Autodeterminación
- Coherencia entre lo que se dice y hace
- Eficiencia
- Excelencia
- Flexibilidad
- Innovación
- Mística de trabajo
- Proactividad
- Transparencia
- Rigurosidad

En atención a **¿Qué cosas nos impulsan a trabajar?**, se tiene que:

- Pasión
- Realización
- Deseo de aprender
- Facilitar el que otros aprendan
- Explorar capacidades y talentos en lo individual y colectivo
- Posibilidad de impactar positivamente a terceros
- Trascendencia del trabajo
- Hacer de la acción social algo rentable
- Hacer cosas innovadoras
- Posibilidad de incidir en un cambio social
- Trabajar en diferentes áreas de acción, lo que facilita el crecimiento integral
- Posicionamiento personal al nivel internacional

### **4.3. FASE 3: Análisis del entorno institucional. Nivel Externo e Interno**

El entorno está constituido por una serie de fenómenos que pueden afectar positiva o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización. El entorno es analizado considerando tanto los fenómenos externos a la organización como aspectos internos de ella.

a. *El nivel Externo del Entorno*, puede clasificarse en:

- *Macroambiente*
- *Microambiente.*

Cada uno de ellos aporta elementos que pueden constituir amenazas u oportunidades para la organización.

*El Macroambiente*, está constituido por el conjunto de los grandes sectores de actividades de una sociedad. No tiene impacto directo e inmediato en la organización, pero los acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una amenaza o en una oportunidad.

Se consideró relevante, el tomar en cuenta para el análisis del *Macroambiente*, los contextos:

- Político.
- Económico.
- Social.

*El Microambiente*, está constituido por el conjunto de personas y/o entidades que están en contacto directo con la organización. Se consideró relevante, el observar a los:

- Beneficiarios de los programas de la organización
  - Clientes de la organización.
- b. *En el nivel Interno*, se observan los componentes básicos de la organización a la luz de sus fortalezas y debilidades.

Los componentes internos que fueron analizados, se identifican a continuación:

- Gerencia
- Sistema de Información
- Sistema Administrativo
- Sistema de Evaluación
- Clima Organizacional
- Imagen
- Metodologías

*Los resultados del Análisis, reflejaron prioritariamente lo siguiente:*

a. *En materia del nivel Macro:*

Dificultades en la consecución de recursos tanto en el nivel internacional como nacional.

En el nivel Internacional se observa que Venezuela no está dentro de los países prioritarios para recibir apoyo financiero para el desarrollo de proyectos sociales.

En el nivel nacional, se refleja por la postura del Gobierno tendiente a tener un abordaje poco proclive para apoyar ONG's con tradición y restarles apoyo.

La acción considerada para manejar estas tendencias se definió en desarrollar una política de análisis de donantes en general, tanto en el plano internacional como nacional, para identificar áreas de interés y poder desarrollar proyectos que respondan a los mismos y a la razón de ser de la institución. Se pretende, fortalecer el nivel de sostenibilidad institucional, al mismo tiempo que posibilitar alianzas con nuevos socios (Fundaciones y/o Empresas) que permitan el mantenimiento de proyectos de desarrollo local en Venezuela.

Se observaron así mismo oportunidades, en el hecho de que los Actores de la Sociedad Civil se encuentran con mayor poder de convocatoria y más sensibilizados ante los problemas sociales; Existe adicionalmente, la tendencia por parte de las empresas a fortalecer sus caminos de Responsabilidad Social Empresarial.

Actualmente se cuenta con actuales y potenciales clientes empresariales que muestran Interés en desarrollar nichos de Responsabilidad Social Empresarial, relacionados con áreas de acción de PROactiva, lo que resulta provechoso para fortalecer sus planes de acción. Estos aspectos fueron considerados por la institución para impulsar proyectos sociales, en materia de desarrollo regional y juvenil.

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE <sup>1</sup>											
Contexto	Fenómenos Observados	Tendencias			Oportunidades			Amenazas			Prioridad
		Apenas Perceptible	Fuerte	En declive	A X B = C			A X B = C			
					Probabilidad suceder 0-10	Provechosa 0-10	Valor	Probabilidad suceder 0-10	Gravedad 0-10	Valor	
Político	Conflictividad del gobierno con diversos sectores de la vida pública. Dificultad del gobierno para el diálogo y la concertación con actores divergentes a su postura		X		10	0	0	10	0	0	
	Postura del Gobierno tendiente a tener un abordaje poco proclive para apoyar ONG's con tradición y restarle apoyo.		X		10	0	0	10	8	80	1
	Corrupción en los diferentes niveles gubernamentales		X		10	0	0	10	0	0	
	Política agresiva, dura y amenazante del presidente		X		10	0	0	10	0	0	
	Autoritarismo sin convocatoria a la participación		X		10	0	0	10	0	0	
	Dificultad en la separación de los 3 poderes públicos: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.		X		10	0	0	10	0	0	
	El país muestra descontento ante la gestión de gobierno y postura autoritaria (paro en 85% de la actividad nacional 23 dic. 2.001)		X		8	0	0	8	0	0	
	Falta de interés en el diálogo y la rectificación en el ejecutivo.		X		10	0	0	10	0	0	
	Incertidumbre en la estabilidad del gobierno.		X		10	0	0	10	0	0	
	Inestabilidad del Sistema Democrático		X		9	0	0	9	5	45	3
	Incremento del riesgo - país		X		9	0	0	9	0	0	

<sup>1</sup> Fueron colocados los Fenómenos observados por cada uno de los contextos. Se calificó la tendencia en: Apenas perceptible, fuerte y declive. Se asignó un puntaje de 0 a 10, en el que 0 implicaba el nivel mínimo y 10 el máximo. Al multiplicar las casillas A y B, se obtiene el valor de la oportunidad y/o amenaza que afecta directamente a la organización. Las prioridades se establecen de acuerdo al valor. A mayor valor, mayor prioridad en la acción.

En relación con los puntajes horizontales, se tienen los siguientes rangos de prioridad en el desarrollo de líneas de acción: De 80 a 100 prioridad 1; de 60 a 79 prioridad 2; de 40 a 59 prioridad 3; menos de 39 no se consideran como líneas de prioridad.

En cuanto a la sumatoria total de los puntajes verticales, debe considerarse si las oportunidades superan las amenazas, lo cual le proporciona a la organización una situación favorecedora. Si sucede lo contrario, la institución podría presentar una situación de desventaja.

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE												
Contexto	Fenómenos Observados	Tendencias			Oportunidades			Amenazas			Prioridad	
		Apenas Perceptible	Fuerte	En declive	A X B = C			A X B = C				
					Probabilidad suceder 0-10	Provechosa 0-10	Valor	Probabilidad suceder 0-10	Gravedad 0-10	Valor		
Económico	Recesión mundial, ha provocando una disminución de la demanda del crudo por parte de los países industrializados.		X		10	0	0	10	0	0		
	Los supuestos de ingresos petroleros y no petroleros están claramente sobreestimados. De manera que no habrá motor fiscal para impulsar el crecimiento y dadas las dificultades para financiarse en el exterior, el financiamiento doméstico debería suponer elevadas tasas de interés y mayor contracción económica			X		10	0	0	10	0	0	
	Estrategias.- devaluación, severo ajuste fiscal y de tasas, controles, o algún híbrido. Todos conducen a una caída en el crecimiento económico.			X		9	0	0	9	0	0	
	En conjunto, se espera un déficit en la balanza de pagos y caída en las reservas internacionales			X		9	0	0	9	0	0	
	Pérdida de inversión extranjera			X		9	0	0	9	0	0	
	Venezuela no se encuentra dentro de los países prioritarios para recibir apoyo financiero en el desarrollo de proyectos sociales.			X		9	0	0	9	10	90	1
Social	Actores de la Sociedad Civil con mayor poder de convocatoria		X		10	10	100	10	0	0	1	
	Actores más sensibilizados ante los problemas sociales		X		10	10	100	10	0	0	1	
	Participación de actores de la SC en decisiones del acontecer público	X			5	10	50	5	0	0	3	
	Sociedad empobrecida: 80% de pobreza.		X		10	0	0	10	0	0		
	15% de la fuerza laboral se encuentra desempleada		X		10	0	0	10	0	0		
	Ética de la Responsabilidad Social Empresarial		X		8	10	80	8	0	0	1	
<b>TOTAL</b>							<b>330</b>			<b>215</b>		

**Nota:** El establecimiento de la línea en materia de **Promoción y apoyo a la Inversión Social Empresarial**, se plantea como factible, sobre la base de las oportunidades observadas y resulta un camino válido para el manejo de las amenazas consideradas. Aspectos señalados con prioridad 1, de acuerdo al puntaje horizontal reflejado en las tablas. El valor de las oportunidades supera con creces el de las amenazas, por lo que la organización cuenta con una situación favorecedora a la implementación de sus acciones.

*b. En materia del nivel Micro se observa prioritariamente:*

En cuanto a las beneficiarias de la institución, Organizaciones de Desarrollo Social, se señala el Interés en recibir fortalecimiento por parte de PROactiva, en diversas áreas, para las cuales la organización cuenta o tiene posibilidades de contar con la experticia pertinente.

El desarrollo de alianzas con empresas a través de la vía de consolidación de Inversión Social se observa como una estrategia pertinente y factible para la consolidación del trabajo institucional.

Este aspecto aunado a lo observado en materia del análisis realizado sobre el contexto social y económico, afianza la posibilidad de la cuarta línea de acción identificada: **Promoción y apoyo a la Inversión Social.**

FORMATO DE ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE <sup>2</sup>											
Contexto	Fenómenos Observados	Tendencias			Oportunidades			Amenazas			Prioridad
		Apenas Perceptible	Fuerte	En declive	A x	B =	C	A x	B =	C	
					Probabilidad suceder 0-10	Provechosa 0-10	Valor	Probabilidad suceder 0-10	Gravedad 0-10	Valor	
1.- Beneficiarios:											
Organizaciones Desarrollo Social	Interés en recibir fortalecimiento por parte de PROactiva, en diversas áreas, para las cuales la organización cuenta o tiene posibilidades de contar con la experticia pertinente.		X		9	9	81				1
2.- Clientes:											
Empresas Privadas	Interés en desarrollar nichos de Responsabilidad Social Empresarial, relacionados con áreas de acción de PROactiva.	X			8	10	80				1
3.- Reguladores	No son observables										
4.- Competidores	No son observables										
5.- Otro	No considerado										
<b>TOTAL</b>											<b>161</b>

<sup>2</sup> Fueron colocados los Fenómenos observados por cada uno de los contextos. Se calificó la tendencia en: Apenas perceptible, fuerte y declive. Se asignó un puntaje de 0 a 10, en el que 0 implicaba el nivel mínimo y 10 el máximo. Al multiplicar las casillas A y B, se obtiene el valor de la oportunidad y/o amenaza que afecta directamente a la organización. Las prioridades se establecen de acuerdo al valor. A mayor valor, mayor prioridad en la acción.

En relación a los puntajes horizontales, se tienen los siguientes rangos de prioridad en el desarrollo de líneas de acción: De 80 a 100 prioridad 1; de 60 a 79 prioridad 2; de 40 a 59 prioridad 3; menos de 39 no se consideran como líneas de prioridad.

En cuanto a la sumatoria total de los puntajes verticales, debe considerarse si las Oportunidades superan las amenazas, lo cual le proporciona a la organización una situación favorecedora. Si sucede lo contrario, la institución podría presentar una situación de desventaja. En este caso no fueron observadas amenazas.

En cuanto al análisis Interno Organizacional:

Fueron analizados diferentes aspectos de sus procesos internos visualizando tanto sus Fortalezas como sus Debilidades

En cada uno de los casos fueron identificados las acciones consideradas para fortalecer las respuestas institucionales.

Las mismas sirvieron de punto de partida para consolidar la estrategia de fortalecimiento interno organizacional, en atención a las respuestas que la organización debía proveer para responder a las cuatro líneas estratégicas que había identificado al trabajar en su propósito institucional (Fase 2).

Los aspectos analizados en el contexto interno fueron:

- Gerencia.
- Sistema de Información.
- Sistema Financiero,
- Sistema de Evaluación.
- Clima Organizacional
- Imagen Institucional.
- Estrategia de Sostenibilidad.
- Destrezas Metodológicas.

A continuación se remiten los resultados del proceso de análisis:

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Gerencia</b>	Capacidad para motivar a la acción al personal.	Gerencia muy concentrada en la presidencia	Lograr una gerencia más autónoma y menos unipersonal (por parte de la presidencia) Desarrollar capacidades autogestionarias en todo el personal
	Experiencia de gestión en diversos entornos – Visión holística	Necesidad de consolidar o profundizar en la definición de competencias y necesidades del personal	Identificar competencias requeridas en el personal, para potenciar la gestión de la organización Fortalecer la visualización en el personal del trabajo bajo la perspectiva de trabajo en equipo, para alcanzar logros institucionales más que individuales, buscando la sincronía en el desarrollo del mismo
	Capacidad de Planificación de la gestión	Necesidad de mejorar la estructura interna	Identificar claramente los tiempos para las entregas de los productos, prioridades y competencias del personal.
	Capacidad para reconocer los logros del personal	Necesidad de mejorar los procesos de identificación y selección del personal interno y consultores externos	Desarrollar una base de datos de profesionales elegibles Invertir tiempo en definir perfiles de profesionales requeridos en atención a las exigencias de los trabajos a realizar.
	Motivación a la excelencia	Necesidad de identificar mecanismos alternativos para motivar a la excelencia, específicamente en cuanto a consultores externos	Trabajar la motivación a la excelencia, sobre la base de abordajes individualizados de acuerdo a las características personales de cada quien.
	Capacidad de mantener el nivel de productividad alto a pesar del cansancio	Necesidad de profundizar y concretar lineamientos en relación al trabajo de los consultores externos	Clarificar los lineamientos del trabajo de los consultores desde el inicio de su relación contractual. Chequear su cumplimiento en atención a periodos definidos.
	Capacidad para hacer alianzas	Necesidad de incrementar la presencia en eventos externos - Posicionamiento	Reorientar las actividades regulares, para posibilitar la participación en eventos, siempre y cuando se considere la presencia institucional relevante, tanto en materia de posicionamiento como de fortalecimiento en alguna área específica de interés. Motivar a la participación de todo el equipo, con lo cual la responsabilidad en la presencia en escenarios públicos, se compartiría.
	Estrategia de Integración de Equipo		
	Capacidad para establecer comunicación horizontal, basada en el respeto		

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Sistema de Información</b>	Acceso a Internet, desde todas las unidades y bajo el esquema de banda ancha.	No existe una base de datos organizada con las documentaciones consultadas y accedidas a través de Internet	Organización de la data consultada
	Se cuenta con correo electrónico institucional	No se cuenta con buzones individuales de correo electrónico, por lo que la distribución de los correos personales, muestra dificultades y retardos.	Crear buzones de correo electrónico individualizados
	Se cuenta con un cúmulo importante de información temática	Existe poca capacidad para procesar el cúmulo de información que se maneja	Contratar personal a destajo para procesar la información
	Capacidad e interés institucional en adquirir la información documental que se requiera para el trabajo	No se cuenta con un Centro de Documentación que permita la organización de la información	Implementación de un Centro de Documentación
	Se trabaja bajo el esquema de divulgar a terceros la información desarrollada por la institución, para lo cual la institución ha desarrollado capacidades en realización de eventos de participación pública, publicaciones y página web	Se requiere desarrollar un mecanismo de divulgación permanente.	Manejar el procesamiento sistemático de la información derivada de la institución, con la finalidad de ponerla a disposición del público interesado.
	Se cuenta con una Web Site institucional	No se ha asignado a una persona como responsable de la actualización de la Web	
	Se cuenta con información de base sobre la manera de contactarse con gran cantidad de personas e instituciones relacionadas	No se cuenta con una base de datos única y actualizada de las diferentes personas e instituciones de contacto;	Realizar el vaciado de la información de los contactos bajo una base de datos única, que contenga a su vez, categorías de clasificación de los contactos.
	Interés Institucional en la consolidación de espacios de aprendizajes para el fortalecimiento del personal	En la práctica no se ha podido contar con el tiempo requerido para consolidar estos espacios	Institucionalización de espacios de aprendizaje sobre la base de temáticas del interés general y en función de fortalecer las respuestas institucionales.
	Interés por parte de todo el equipo institucional, para informarse de los avances, logros y dificultades de los diferentes miembros; lo cual se consigue bajo procesos informales	Falta de espacios sistemáticos y formales de información horizontal sobre los avances, logros y dificultades de cada persona dentro de la institución	Institucionalización de espacios de divulgación de la información horizontal, que faciliten el ejercicio de análisis retrospectivo
Se cuenta con gran cantidad de información sobre aspectos conceptuales y metodológicos desarrollados institucionalmente	Se requiere profundizar la sistematización de los aprendizajes conceptuales y de las metodologías logrados a partir del desarrollo de los diferentes proyectos asumidos por la organización.	Trabajar en la sistematización de los aprendizajes conceptuales y las metodologías desarrolladas	

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Sistema Administrativo</b>	La institución tiene la Contabilidad al día	No se cuenta con un programa administrativo computarizado que facilite la organización administrativa de la data.	Adquisición del programa administrativo SAINT, por considerarse el más económico del mercado y que responde a las necesidades institucionales
	Se cuenta con un presupuesto para el funcionamiento institucional	El presupuesto no se actualiza al día.	Establecer un contrato puntual para la realización de la actualización del presupuesto y el entrenamiento interno
		No se analizan formalmente las proyecciones derivadas de la ejecución del presupuesto	Mayor seguimiento y control financiero de los proyectos por parte de cada responsable de proyecto
	Se cuenta con Asesoría Contable de una empresa auditora de adecuada respetabilidad	Faltan mejores mecanismos de control interno.	Se necesita implementar mejores mecanismos de control interno para la supervisión del trabajo contable
	La información se muestra accesible y cuenta con los soportes pertinentes de gastos e ingresos		

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Sistema de Evaluación</b>	Postura institucional a favor de la auto-evaluación e identificación de las lecciones aprendidas de los procesos en marcha y realizados	Falta de espacios sistemáticos y formales de auto-evaluación	Institucionalización de espacios para la auto-evaluación
	Se cuenta con sistemas informales de evaluación		
	Se cuenta con metodologías validadas y accesibles de evaluación.	No se han identificado los aspectos e indicadores específicos relacionados con la gestión institucional.	Identificación de aspectos e indicadores relacionados con gestión institucional
	Se cuenta con metodologías propias desarrolladas a partir del trabajo derivado de: 1. monitoreo a ODS, 2. del desarrollo del trabajo relacionado con la ejecución de proyectos propios y 3. de estrategias de construcción de contenidos con un conjunto de actores (Diálogo de saberes)	Se requiere llevar al día con la sistematización de las metodologías derivadas del trabajo propio	Desarrollo de Módulos de Auto-Evaluación, que permitan la obtención de productos sistemáticos que facilite el trabajo propio y de relación con otros.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Personal con destrezas en variados y diferentes ámbitos	Pocas destrezas en el manejo del Inglés por parte de la mayor parte del personal	Responsabilidad personal para el desarrollo de esta destreza
	Personal comprometido y responsable	La delegación de tareas no siempre se hace efectiva. No se plantea que sea por falta de disposición sino de priorización de las mismas o de especificación no muy clara en materia de lo esperado	Identificar las actividades delegadas como de responsabilidad institucional y por tanto priorizarlas en su justo termino. Determinar con exactitud, tipo de ayuda requerida y tiempos de entrega para los productos.
	Disposición para el emprendimiento	Se necesita desarrollar mejores niveles de autonomía en el personal en el seguimiento a las tareas bajo su responsabilidad, con repercusión a mayor carga al seguimiento de lo operativo por parte de la gerencia	Necesidad de registrar claramente las tareas asumidas, los productos derivados de las mismas y las fechas de entrega de los mismos y responsabilizarse de su avance y terminación oportuna
	Personal motivado a la excelencia, que desarrolla trabajos con profundidad y exhaustividad	Roles que no se están cumpliendo en cuanto a las áreas administrativa y gerencial	Apoyo al área administrativa para el mejor desarrollo de sus responsabilidades. Partiendo del logro de la mayor autonomía del personal que facilite el derivar las actividades de seguimiento al responsable directo se focalizaría desde la gerencia las actividades relacionadas con sostenibilidad, relaciones públicas y desarrollo de alianzas que agreguen valor a la institución.
	Buena disposición para el trabajo en equipo	Necesidad de profundizar una definición de las funciones	Profundizar la definición de los roles y funciones individuales
	Presencia de buen clima institucional, derivado de las buenas relaciones personales desarrolladas	Falta de actividades recreativas para la expansión e integración del personal	Implementar estrategia de esparcimiento e integración
	Se cuenta con recursos humanos externos en torno al apoyo temático sobre el proceso de evaluación en sí mismo		

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Imagen</b>	En el poco tiempo de presencia pública, la institución ha desarrollado una imagen de respeto entre los actores públicos, privados y de base con los que se ha relacionado	Falta de presencia en Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil	Estudiar su factibilidad y el valor que agregarían las Redes tanto en el contexto interno como externo, para la introducción Institucional
	La Organización tiene 9 publicaciones sobre temas en los que trabaja	Necesidad de identificación de nichos estratégicos para las publicaciones	Identificación de nichos estratégicos de relevancia para la introducción de las producciones institucionales
		Carencia de un estudio formal sobre la imagen institucional a proyectar	Consolidar una estrategia de imagen, a través de una asesoría externa

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acciones consideradas</b>
<b>Metodologías</b>	Se cuenta con variedad de destrezas metodológicas, sobre la base de distintos enfoques	Se debe profundizar en la sistematización de las metodologías desarrolladas y utilizadas	Realizar un listado de metodologías manejadas ya sea desarrolladas internamente o bajo la producción de terceros.
	Existe capacidad para la construcción de metodologías a la medida de las circunstancias y focos abordados	Los conocimientos de las metodologías no son del dominio de todo el equipo	Democratización de las metodologías manejadas internamente, a través de los espacios sistemáticos de aprendizaje identificados.

#### **4.4. FASE 4: Selección del conjunto programático y gerencial**

En esta fase se trabajó sobre las líneas programáticas ya seleccionadas en la Fase 2 (Desarrollo Local, Desarrollo Regional, Desarrollo de Jóvenes Emprendedores y Promoción y apoyo a la Inversión Social), con objeto de definir las fortalezas institucionales para su implementación y las estrategias a poner en práctica para su optimización, en pro de la implementación pertinente de los programas a ejecutar.

##### **1.- Fortalecimiento a Organizaciones de Desarrollo Social**

*¿Con qué ventajas contamos para el trabajo en el área?:*

- Se han desarrollado múltiples monitoreos de los diferentes proyectos que financian los clientes lo cual permite tener una clara visión sobre las mejores estrategias sociales y por ende permiten apoyar transferencia de tecnología de una organización a otra. Todo este conocimiento permite plantear una estrategia propositiva en torno al desarrollo local.

*¿Qué se necesitaría?:*

- Sistematizar las experiencias de las organizaciones monitoreadas.
- Visualizar los monitoreos a realizar en las organizaciones, tomando en cuenta la observación de su enfoque y sus estrategias específicas para el desarrollo local.
- Concretar nuevas alianzas financieras que permitieran asegurar la sostenibilidad de la estrategia

## 2.- Desarrollo Regional

*¿Con qué ventajas contamos para el trabajo en el área?:*

- El haber trabajado en la Región de Barlovento, y bajo el enfoque de articulación de actores, proporcionó experiencia, relaciones y una potencial continuación en la acción del trabajo en la zona.

*¿Qué se necesitaría?:*

- Concretar la participación de actores gubernamentales y privados en cuanto al apoyo de la estrategia y su aporte financiero

## 3.- Desarrollo de Jóvenes Emprendedores

*¿Con qué Ventajas contamos para el trabajo en el área?:*

- Hay pocas organizaciones en Venezuela que trabajen con los jóvenes bajo el enfoque de emprendimiento que estamos asumiendo.
- El tema del emprendimiento, se muestra como una necesidad en cuanto al logro en materia de desarrollo de país.
- El trabajo con jóvenes, representa el foco de inversión social para diferentes empresas que podrían estar interesadas en nuestra propuesta.
- Tenemos posibilidades para establecer alianzas de cooperación técnica con Instituciones Internacionales que trabajan con jóvenes.
- Existe experiencia en el equipo para el trabajo con jóvenes.

*¿Qué se necesitaría?:*

- Concretar el diseño del programa de acción
- Concretar las alianzas nacionales e internacional, nuestros compromisos y el apoyo que se recibiría

#### **4.- Promoción y apoyo a la Inversión Social**

*¿Con qué Ventajas contamos para el trabajo en el área?:*

- Se cuenta con Actores del acontecer público (fundaciones, empresas), más sensibilizados ante los problemas sociales, tales como el hecho de que la Sociedad se ha empobrecida en un 80% y el nivel de desempleo supera el 15%.
- Existe Interés en algunas empresas para desarrollar nichos de Responsabilidad Social, relacionados con áreas de acción de PROactiva.
- PROactiva, ha tenido experiencia en el desarrollo de nichos de Responsabilidad Social, para algunas empresas nacionales.

*¿Qué se necesitaría?:*

- El desarrollo de la estrategia concreta en materia de promoción y apoyo a la inversión social.

#### **4.5. FASE 5: Construcción de la visión del futuro de la institución**

En esta fase se construyó el futuro a diez años, tanto en relación con el impacto del trabajo organizacional en cada una de las líneas programáticas identificadas, como en atención a la organización en sí misma.

*En el tema de Fortalecimiento a ODS y Desarrollo regional:*

1. Nos habremos consolidado como centro de enlace de organizaciones, tanto en lo interno como en lo externo, a través de:
  - Consolidación de una Red de Organizaciones de Desarrollo Local en Venezuela.

- Consolidación de una red con participación de diferentes actores en materia de desarrollo local y regional: Gobierno, Sector Privado, Organizaciones de Base y Donantes Internacionales
2. Habremos desarrollado una propuesta propia sobre fortalecimiento de actores sociales, para lo cual consolidaríamos:
    - Espacios activos de análisis, reflexión y aprendizajes internos y externos en torno a las experiencias en Desarrollo Local de las diferentes ODS monitoreadas.
    - La identificación de experiencias exitosas en cuanto a Desarrollo Local en otros Países
    - Habremos implementado una propuesta de desarrollo local de impacto nacional e internacional
  3. Habremos logrado la sistematización y divulgación de experiencias exitosas en el tema de desarrollo, a través de:
    - Sitio Web de PROactiva
    - Publicaciones especiales

*En el tema del Desarrollo de Emprendedores Juveniles:*

1. Habremos implementado experiencias concretas de proyectos para jóvenes emprendedores
2. Habremos alcanzado la sostenibilidad de los proyectos juveniles que patrocinamos
3. Habremos incidido en las políticas educativas venezolanas en torno al tema de motivación al emprendimiento
4. Habremos facilitado el posicionamiento del joven en los diferentes ámbitos del acontecer público: Político, Económico y Social

5. Habremos consolidado un conjunto sólido y variado de organizaciones donantes privadas internacionales apoyando proyectos de emprendimiento juvenil

*En el tema de Promoción y apoyo a la Inversión Social*

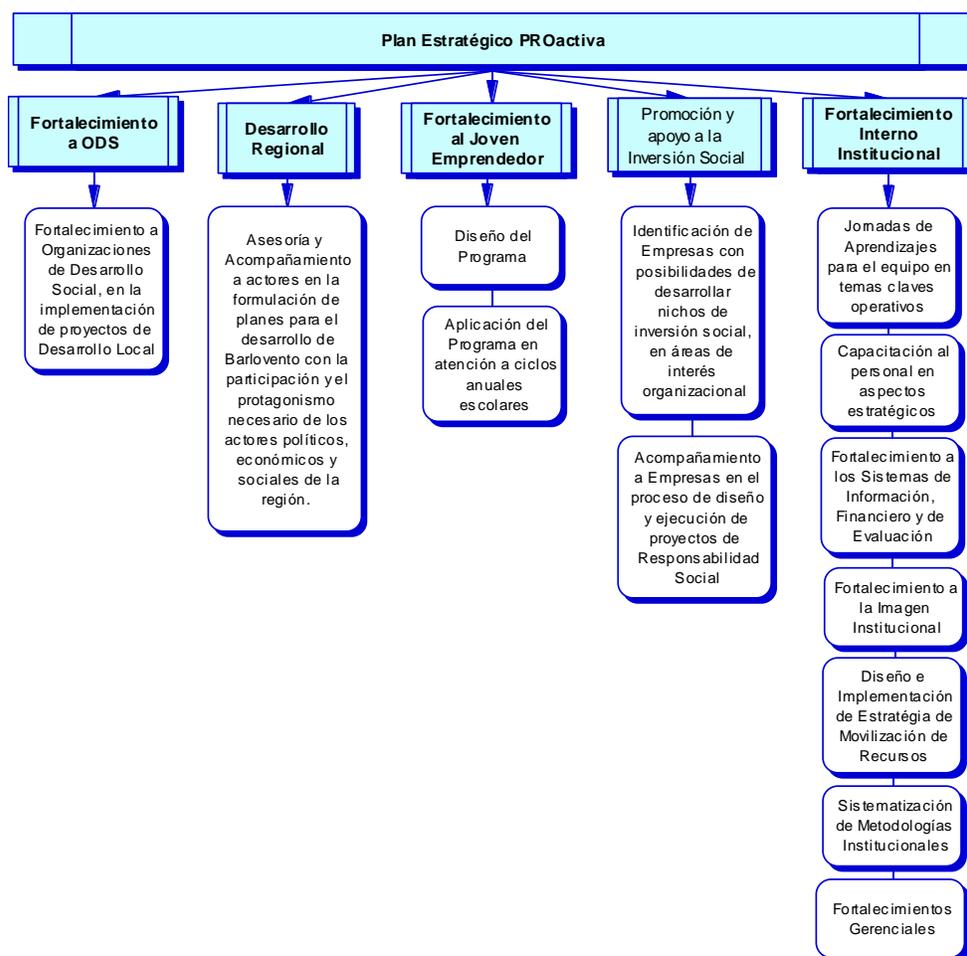
1. Habremos facilitado el que un mayor número de empresas, identifiquen su nicho de inversión social y apoyen proyectos sociales

*En cuanto a la Institución como un todo:*

1. PROactiva se encontrará posicionada como actor clave en materia de desarrollo, el contexto nacional e internacional
2. Será un actor con incidencia en la Opinión Pública y en las Políticas Públicas
3. Manejará una estrategia de sostenibilidad muy consolidada
4. Contará con un equipo sólido, compenetrado, estable y apasionado que haga de la organización su proyecto de vida
5. La institución será observada como un espacio de realización profesional
6. Se consolidará como un modelo de acción de trabajo a seguir

#### 4.6.FASE 6: Definición de las estrategias institucionales.- Plan Estratégico a tres años

Se consideró trabajar en una proyección a tres años para cada una de las líneas estratégicas identificadas: Fortalecimiento de actores sociales, Desarrollo Regional, Desarrollo de Jóvenes Emprendedores y Promoción y apoyo a la Inversión Social. Así mismo, se consideró la necesidad de identificar una línea específica que permitiera trabajar en función del Fortalecimiento Institucional necesario para dar respuestas eficientes a los retos estratégicos enunciados y a las necesidades identificadas en el análisis de su contexto interno institucional. Las mismas se identifican a continuación y se expresan en detalle en el cronograma de ejecución del Plan Estratégico que se señala.





#### **4.7. FASE 7: Convirtiendo su Plan Estratégico en un Plan Operativo**

Sobre la base de los lineamientos identificados en el Plan Estratégico, se focalizó en las actividades que se debían llevar adelante durante el año 2.002 para avanzar en las metas a largo plazo señaladas en el Plan Estratégico 2.002-2.004.

Fueron señaladas las tareas específicas a desarrollar, se identificaron a las personas responsables de su ejecución, la inversión en tiempo necesaria para su realización y las fechas de inicio y culminación de cada una de las tareas a llevar a cabo.

Se cuidó en cada caso que fuesen contempladas cada una de las tareas que resultaran imprescindibles para la culminación de las actividades y que éstas a su vez tomaran en cuenta todos los aspectos para apoyar el desarrollo de las líneas estratégicas que se habían señalado previamente.

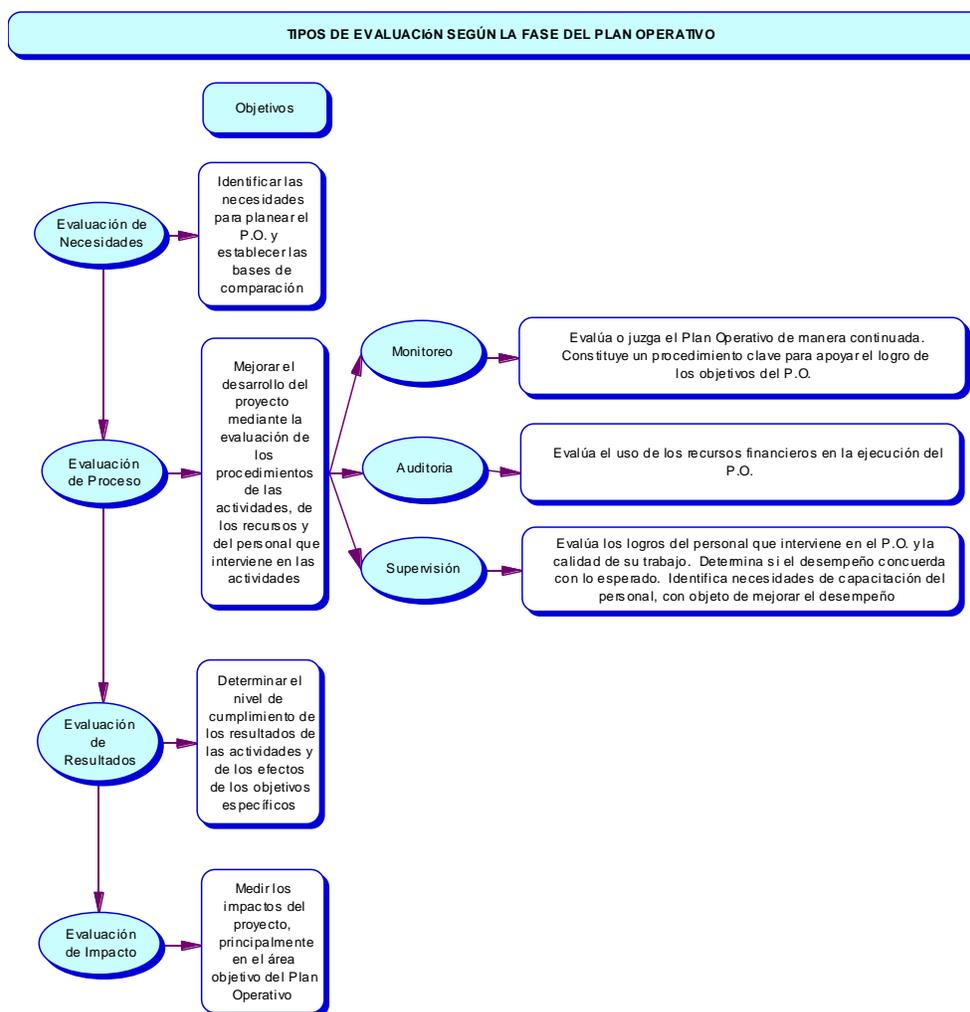
El resultado de este proceso servirá de base para el trabajo institucional durante el año 2.002 con miras a avanzar en su línea estratégica propuesta hasta el 2.004, desde una perspectiva de confianza y seguridad en el alcance de sus metas, porque conoce el camino a recorrer para llegar a ellas.

Dado que el Plan Operativo, entra en el detalle de las actividades específicas de la Organización, se consideró que no resultaba pertinente el divulgar esta información privada. La misma se encuentra sólo disponible en PROactiva y será revisada sólo en el caso de que la misma Organización otorgue el permiso de consulta, el cual se otorgará si resulta estrictamente necesario.

#### 4.8. FASE 8: Evaluando el funcionamiento e impacto de su institución

Con miras a identificar las acciones pertinentes para el desarrollo del marco de evaluación del Plan Estratégico Institucional, se procedió a trabajar, sobre el concepto de evaluación propuesto por García Núñez (1.995), y a señalar los diferentes tipos de evaluación de acuerdo a las fases del diseño y ejecución del Plan Operativo Institucional.

“Evaluación es la comparación de los objetivos con los resultados y la descripción de cómo dichos objetivos fueron alcanzados. Una evaluación nos indica qué está funcionando y qué no lo está, qué debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones, pero ellas por sí solas no toman decisiones ni hacen los cambios.” (p.53)



### *Evaluación de Necesidades*

La “Evaluación de Necesidades”, constituyó todo el proceso de base para la construcción del Plan Estratégico y Operativo Institucional que se identificó en el análisis del contexto externo (macro y micro) e interno organizacional.

### *Evaluación de Proceso*

La “Evaluación de Proceso”, de acuerdo a lo señalado, se construye sobre las actividades consideradas en el Plan Operativo; la presencia o ausencia de estas actividades, el número de las mismas para cada proceso, el respetar o no los tiempos de ejecución identificados en el cronograma señalado, constituyen los indicadores, que van a generar la evaluación de proceso y por tanto el monitoreo, la auditoría y la supervisión.

### *Evaluación de Impacto:*

La evaluación de Impacto es construida sobre la base del alcance de los objetivos generales.

### *Evaluación de Resultados:*

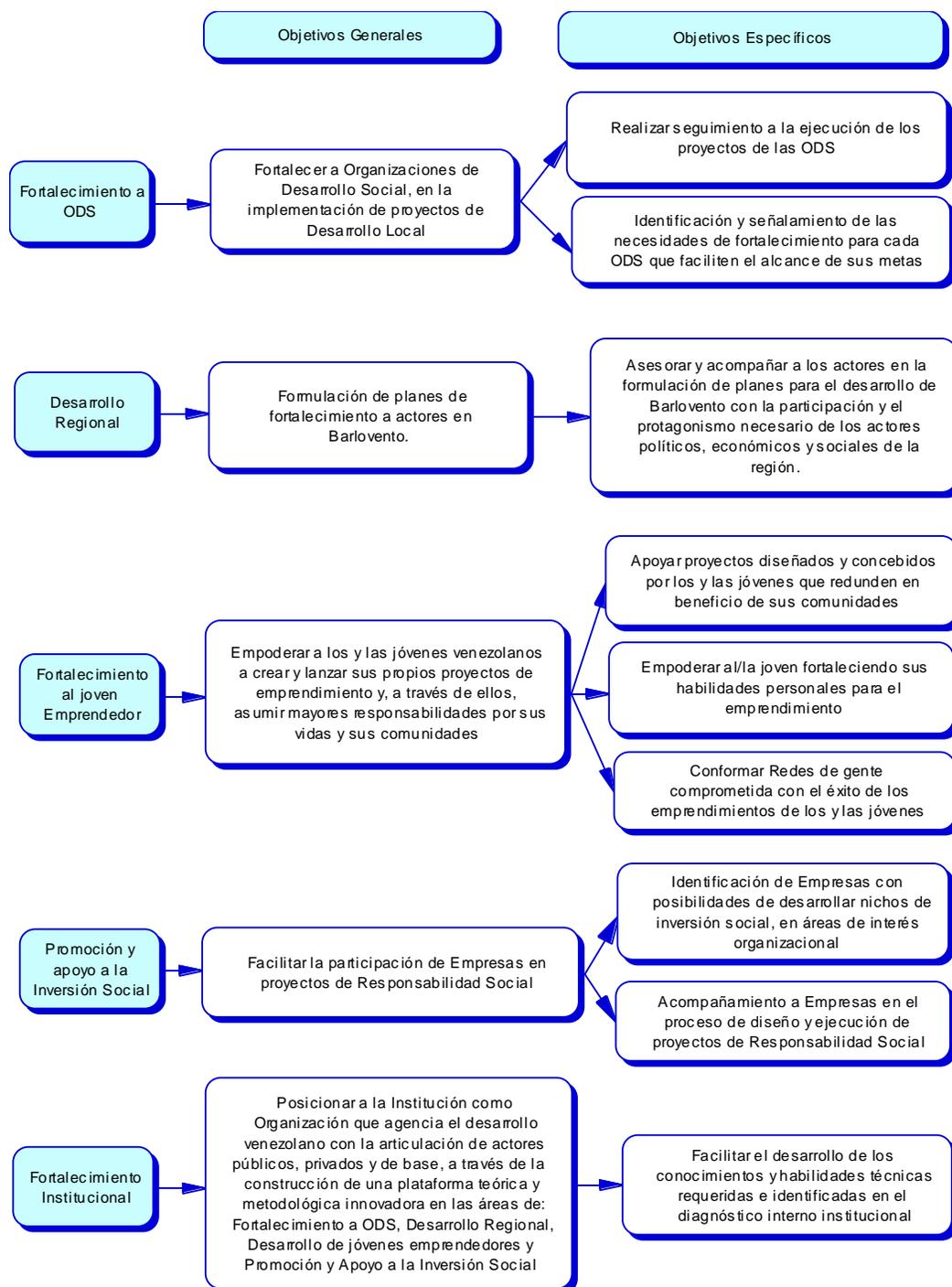
La Evaluación de Resultados se observa sobre la base del alcance de los específicos.

Para poder proceder a la identificación de indicadores que facilitaran la Evaluación de Resultados e Impacto, se necesitaba tener claros los objetivos generales y específicos de cada línea estratégica, por lo que se procedió a su identificación.

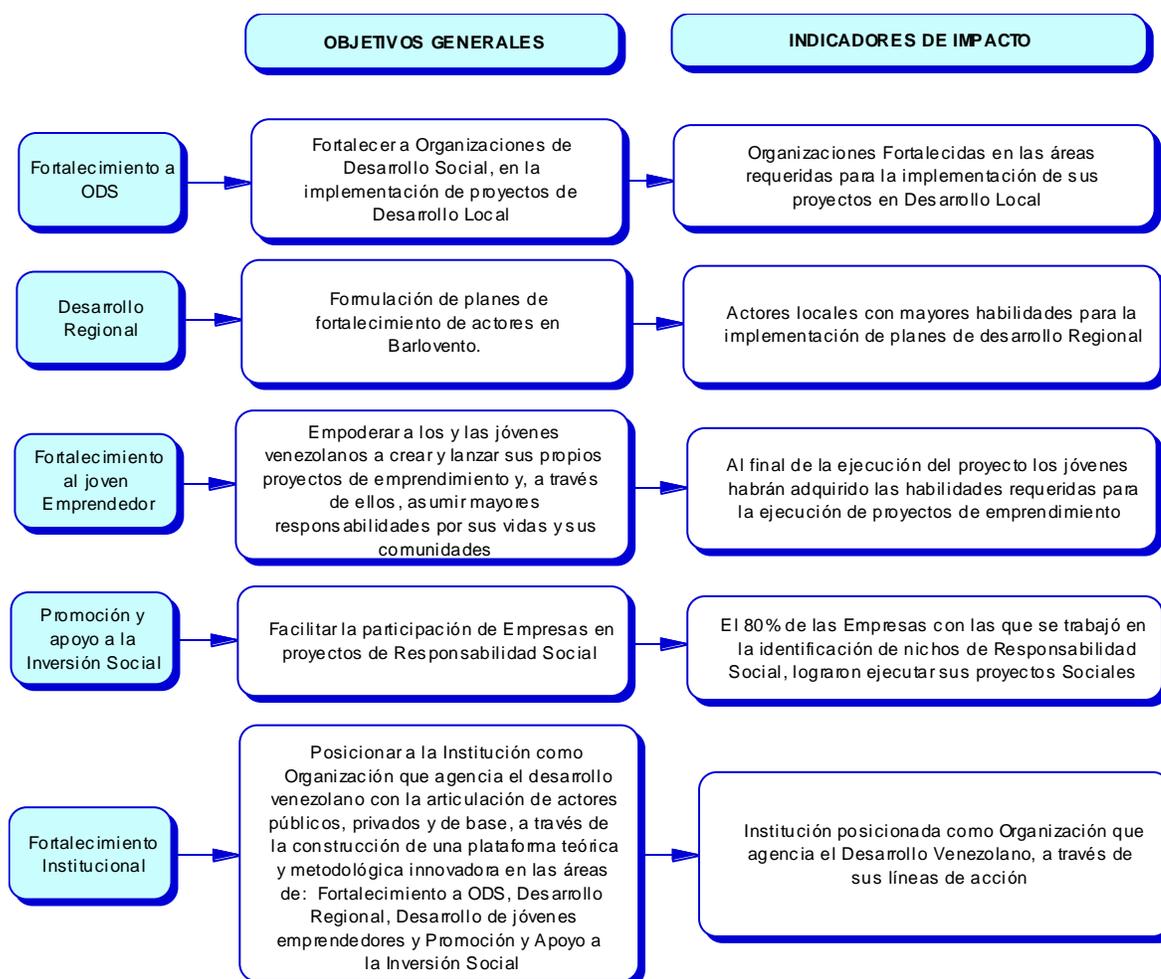
Posteriormente a la identificación de los objetivos, se procedió a determinar los indicadores que dieran fe del alcance de los objetivos generales (Evaluación de Impacto) y del alcance de los objetivos específicos (Evaluación

de Resultados), construyendo así el sistema de indicadores, que dieran fe de estos dos procesos.

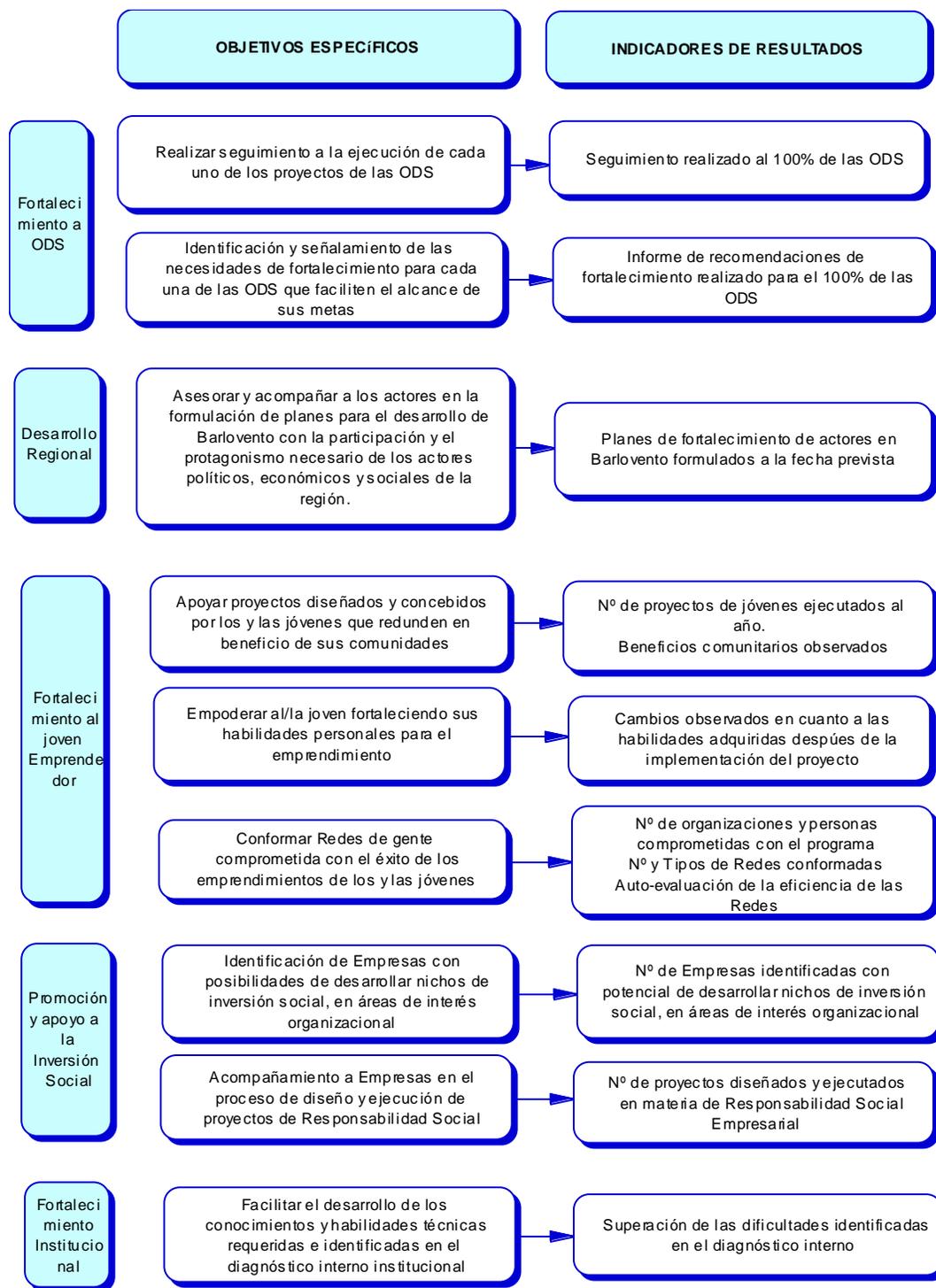
*Objetivos por cada línea estratégica señalada:*



## Evaluación de Impacto



## Evaluación de Resultados



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal cual estaba previsto, se realizó un análisis serio y exhaustivo sobre la situación contextual e interna organizacional, lo cual permitió construir el plan estratégico organizacional para los próximos tres años y el plan operativo para el próximo año, así como el sistema de indicadores de logro, para la evaluación del plan.

El proceso que involucró este análisis, tomó en cuenta todo los aspectos considerados relevantes para el logro de los mejores resultados en la identificación de los caminos de fortalecimiento institucional, tal y como se había previsto:

- Identificación del propósito de la institución.
- Establecimiento de una visión del futuro para el conjunto de programas y sistemas gerenciales de la institución.
- Análisis de los ambientes interno y externo de la institución, a través de la identificación de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas.
- Diseño de un plan estratégico institucional a tres años: 2.002 – 2.004.
- Diseño de un plan operativo para el próximo año 2.002.
- Diseño de un plan de evaluación al plan operativo

La organización, pudo identificar su camino a recorrer, solo le queda recorrerlo, con paso seguro, pues sabe hacia donde ir y que obtendrá al llegar allí.

Un proverbio del Corán plantea que “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”. Agregamos al mismo: Pero si sabes a donde vas, puedes abrir el acceso a las oportunidades y establecer los cimientos para el éxito.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ACCESO: *Metodología Acceso de Planificación Institucional*, <http://www.acceso.or.cr/pme/muestra.shtml> (s.f.)

Alan Fowler: *Striking a Balance: How to make non-governmental organization effective in international development*, en VALDERRAMA, Mariano (CEPES) *Las ONG'S Bajo Escrutinio*, <http://www.alop.or.cr/geraldocs/documentos1.html> (s.f.)

Banco Mundial: *Manual de prácticas constructivas en materia del Régimen legal aplicable a Las organizaciones no gubernamentales*, en <http://www.vita.org/technet/onq/manual/indice.htm> Mayo, 1997, p.27

Chiriboga, Manuel: *Las ONG's y el Foro Económico Global de Davos Suiza*, 2.000 en: <http://www.alop.or.cr/geraldocs/davosMCh.htm>

CISOR: *El Polo Asociativo y la Sociedad Civil*, Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales, 1.997, p. 22

Consejo Mundial de Iglesias: *Historia y panorama general de las relaciones del CMI con las Naciones Unidas* <http://www.wcc-coe.org/wcc/what/international/un-hist-s.html> 2.001

De La Rica, Enrique: *¿Qué es la planificación estratégica?*, [http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Planificacion\\_Estrategica.htm](http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Planificacion_Estrategica.htm)

Declaración de Miami: *Primera cumbre de las Américas*, <http://www.summit-americas.org./eng/miamisummit.htm>, 1.994

Declaración de Québec: *Cuarta cumbre de las Américas*, <http://www.summit-americas.org./eng/quebec-summit1.htm>, 2.001

Declaración de Santa Cruz: *Segunda cumbre de las Américas*, <http://www.summit-americas.org./eng/boliviasummit.htm>, 1.996

Declaración de Santiago: *Tercera cumbre de las Américas*, <http://www.summit-americas.org./eng/chilesummit.htm>, 1.998

Earthscan & Connecticut: *NGO Performance and Accountability, Beyond the Magic Bullet*, 1996

Earthscan: *Making a Difference, NGOs and Development in a Changing World*, 1992

Edwards, M y David, H.: *Las ONG'S Bajo Escrutinio*, <http://www.alop.or.cr/geraldocs/documentos1.html> (s.f.)

Foro ONG: *XXXI Asamblea General de la OEA*, <http://www.cejil.org/defijun3.doc>, 2001

García Núñez, José: *La evaluación de proyectos de la A a la Z*. Evaluación De Programas de Planificación Familiar. Guía detallada para Administradores y Evaluadores. Profamilia, Bogotá 1.995, pp. 53.

Girardin, Y. y Pinto, N.: *La Gerencia en las ONG, Gestión Norsud Inc.* 1.997, pp. 165-175.

Ian, Smillie: *The Alms Bazaar, Altruism under Fire, Non Profits Organizations and International Development*. London, Intermediate Technology Publications, 1997.

IEPALA: *Las ONGD Cooperación No Gubernamental versus Cooperación Oficial*, IEPALA, Revista ICE, nº 702, Febrero 1992, pág. 111.

Macnilan Press: *NGOs States and Donors, Too Close for Comfort*, 1997.

Ortega, María Luz: *Las ONGD la Crisis del Desarrollo* en García, Carmelo, *Marco Ético de la Cooperación*, <http://www.fdacomin.com/docs%5Ccarmelo.doc>, 1.994.

Riggs, D. E.: *Strategic planning for library management*. Arizona: Onyx Press, 1984.

Vargas, M y Claudia, C.: *Las organizaciones de Desarrollo y su rol como actores* <http://www.analitica.com/archivo/vam1997.11/civil04.htm>, 1.997

Zavala M. L.: *Organizaciones no Gubernamentales (ONG): naturaleza jurídica* <http://www.asesor.com.pe/teleley/informes/ONG.htm> ,1.994, p.3.

Zurita, Javier: *¿Qué se entiende por planificación estratégica?*, <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html> , 2.000.

## 7. ANEXOS

### 7.1. VOCABULARIO

Administración. Proceso para lograr las metas de la organización. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado.

Ambiente. Es el medio que rodea a la organización indica las actitudes y los valores predominantes en el entorno.

Benchmarking. (Evaluación comparativa) 1.- Sistema de información referencial sobre las mejores practicas de los mejores. 2.- Búsqueda de lecciones qué aprender de organizaciones exitosas con el objetivo básico de transferir todo ese conocimiento a otro negocio.

Calidad. Cumplir con los requerimientos. Las características del producto que responden a las necesidades del cliente. Ausencia de deficiencias.

Competencia. Organización que hace los mismos productos o productos sustitutos de los nuestros (que presta los mismos servicios o servicios sustitutos de los nuestros).

Comunicación organizacional. Flujo de mensajes de la organización relacionados directamente con los objetivos, las funciones y la estructura de la organización.

Control. Subproceso del proceso de administración que consiste en evaluar si las cosas están pasando como se planeó y tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

Desarrollo social. Según el Secretario-General de la ONU Boutros Boutros-Ghali : "Debe entenderse al Desarrollo Social en su sentido más amplio como involucrando un progreso hacia niveles de vida más alto, mayor igualdad de oportunidades y consecución de algunos derechos humanos básicos...reforzamiento de la capacidad de los individuos para controlar sus propias vidas por medio de acciones económicas, sociales y políticas."

Estrategia. Término tomado de la milicia que pretende sustituir a los términos técnicos: plan y técnica.

Estratégica se refiere al vocablo estrategia, pero apartado de la concepción militar de herramienta para la imposición de nuestra voluntad sobre el enemigo, sino como un instrumento que utilizan las organizaciones para determinar las metas básicas a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. Sócrates, en la Grecia antigua, comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Gestión. (Ver Administración)

Imagen institucional. Las características de un consenso generalizado de un sector de la sociedad atribuye a una organización.

Lluvia de ideas. (Brainstorming) Método para alentar el razonamiento creativo mediante juicios diferidos. El propósito del juicio diferido es alentar a las personas a aportar sugerencias osadas y singulares.

Misión. Expresión de la razón de ser y el propósito de la empresa.

Oportunidad. Ocasión propicia para alcanzar o mejorar los objetivos.

Organizaciones de Desarrollo Social, ODS. Organizaciones no gubernamentales que trabajan en pro del Desarrollo Social. Se espera que las ODS contribuyan en casi todos los aspectos del desarrollo social: reducción de la pobreza y de la exclusión social, mejoramiento del acceso a servicios sociales básicos, prevención de conflictos y promoción de la democracia, así como en influir en las políticas públicas.

Plan es la salida (ouput) o el resultado de un proceso de la PEI, llámese: plan estratégico institucional, plan operativo anual (POA), plan anual de actividades (PAA) etc.

Planificación es uno de los pasos del proceso administrativo y/o de los cuatro subsistemas corporativos (organización, planificación, dirección y control) que sirve para definir los objetivos de la institución, establecer las estrategias para alcanzar esos objetivos y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.

Planificación Estratégica Institucional (PEI) es el arte y la ciencia de formular en el mediano o largo plazo, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la Institución alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la PEI pretende integrar la planificación, de operaciones, educación, personal, inteligencia, finanzas, logística, comunicaciones, etc. y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la institución. La PEI combina el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica, es más importante para ella localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución. La teoría de sistemas es un modelo lineal, un método que sigue paso por paso, donde las partes y variables son mutuamente dependientes. La planificación estratégica es una herramienta que disminuye la incertidumbre, no la elimina, por cuanto, ella, estará presente mientras existan factores en el entorno difíciles de controlar.

Proceso es aquello que transforma una entrada (input) en salida (output), como tal puede ser una máquina, un individuo, grupo de individuos, una computadora, una tarea realizada por un miembro de la organización etc. El proceso es una acción progresiva, una acción que a veces puede durar mucho tiempo y está formada por muchas pequeñas acciones: Tomar dos cafés cada día puede ser un paso dentro del proceso de tomar cinco o de dejar de tomarlo.

Proyectar se refiere a tener proyectos: "Tener un proyecto es lo más. Es tener una mezcla de plan, propósito, medios, fines, filosofía, razón de ser y de existir, estrategias, tácticas, cálculos, motivos, intendencia, en fin, tener un proyecto es tenerlo todo y no tenerlo es no tener nada".

Retroalimentación . (Feedback) Reacción del receptor ante el mensaje. Observaciones no evaluativas, sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, un grupo o una organización.

Sistemática, se refiere a los sistemas. La teoría general de sistemas es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema.

Visión. La meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada tal manera que impulse a las personas hacia el servicio hacia la productividad.

## ***7.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS***

### 7.2.1. Análisis del Macro Ambiente

FORMATO DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE											
Contexto	Fenómenos Observados	Tendencias			Oportunidades			Amenazas			Prioridad
		Apenas Perceptible	Fuerte	En declive	A	X	B = C	A	X	B = C	
					Probabilidad suceder 0-10	Provechosa 0-10	Valor	Probabilidad suceder 0-10	Gravedad 0-10	Valor	
Político											
Económico											
Socio-cultural											
Tecnológico											
Otro											

<sup>1</sup> Deben colocarse los Fenómenos observados por cada uno de los contextos. Se califica la tendencia en: Apenas perceptible, fuerte y en declive. Se asigna un puntaje de 0 a 10, en el que 0 implica el nivel mínimo y 10 el máximo. Al multiplicar las casillas A y B, se obtiene el valor de la oportunidad y/o amenaza que afecta directamente a la organización. Las prioridades se establecen de acuerdo al valor. A mayor valor, mayor prioridad en la acción.

En relación con los puntajes horizontales, se tienen los siguientes rangos de prioridad en el desarrollo de líneas de acción: De 80 a 100 prioridad 1; de 60 a 79 prioridad 2; de 40 a 59 prioridad 3; menos de 39 no se consideran como líneas de prioridad.

En cuanto a la sumatoria total de los puntajes verticales, debe considerarse si las oportunidades superan las amenazas, lo cual le proporciona a la organización una situación favorecedora. Si sucede lo contrario, la institución podría presentar una situación de desventaja.

## 7.2.2. Análisis del Micro Ambiente

FORMATO DE ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE											
Contexto	Fenómenos Observados	Tendencias			Oportunidades			Amenazas			Prioridad
		Apenas Perceptible	Fuerte	En declive	A	X	B = C	A	X	B = C	
					Probabilidad suceder 0-10	Provechosa 0-10	Valor	Probabilidad suceder 0-10	Gravedad 0-10	Valor	
Beneficiarios											
Proveedores											
Reguladores											
Competidores											
Otro											

<sup>1</sup> Deben colocarse los Fenómenos observados por cada uno de los contextos. Se califica la tendencia en: Apenas perceptible, fuerte y en declive. Se asigna un puntaje de 0 a 10, en el que 0 implica el nivel mínimo y 10 el máximo. Al multiplicar las casillas A y B, se obtiene el valor de la oportunidad y/o amenaza que afecta directamente a la organización. Las prioridades se establecen de acuerdo al valor. A mayor valor, mayor prioridad en la acción.

En relación con los puntajes horizontales, se tienen los siguientes rangos de prioridad en el desarrollo de líneas de acción: De 80 a 100 prioridad 1; de 60 a 79 prioridad 2; de 40 a 59 prioridad 3; menos de 39 no se consideran como líneas de prioridad.

En cuanto a la sumatoria total de los puntajes verticales, debe considerarse si las oportunidades superan las amenazas, lo cual le proporciona a la organización una situación favorecedora. Si sucede lo contrario, la institución podría presentar una situación de desventaja.

### 7.2.3. Diagnóstico Interno

DIAGNÓSTICO INTERNO			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ACCIONES CONSIDERADAS
Misión			
Gerencia			
Sistema de Información			
Sistema Financieros			
Sistema de Evaluación			
Personal			
Sostenibilidad			
Otro			