UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON BALANCED SCORECARD EN LA INSTITUCIÓN SIN FINES DE LUCRO ALIADAS EN CADENA

Presentado por
Martínez Salas, Alberto Javier

Para optar al título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Asesor
Ing. Petit, Ricardo

Caracas, 08 de Septiembre de 2011

ÍNDICE

RESUMEN 4
INTRODUCCIÓN 5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8
1.1. Formulación del Problema 8
1.2. Justificación de la Investigación 11
1.3. Objetivos de la Investigación 12
1.3.1. Objetivo General 12
1.3.2. Objetivos Específicos 12
2.1. Marco Organizacional 13
III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 19
3.1 Organizaciones sin fines de lucro 19
3.1.1 Características generales de las organizaciones sin fines de lucro 19
3.1.2 Organizaciones sin fines de lucro en Venezuela 23
3.1.3 Gerencia estratégica en organizaciones sin fines de lucro eficientes 24
3.1.4 Diseño de un esquema general de gerencia estratégica para OSFL 26
3.2 Procesos y Estrategia 28
3.2.1 Dirección y Planificación Estratégica 28
3.2.2 La Estrategia 29
3.2.2.1 Dimensiones de la estrategia 30
3.2.2.2 DOFA/FODA 31
3.2.2.3 Elaboración de la Matriz DOFA 32
3.2.3 Planificación Estratégica Formal 34
3.2.3.1 Lineamientos Estratégicos 36
3.2.4 Análisis Externo 37
3.2.5 Análisis Interno 38
3.3 Cuadro de Mando Integral 38
3.3.1 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión 39
3.3.2 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas 41
3.3.3 Aumentar el feedback y la formación estratégica 42
3.3.4 Perspectivas del CMI/BSC 45

3.3.5 Mapas Estratégicos 50
3.3.6 Iniciativas Estratégicas 50
3.3.7 Indicadores 50
IV. MARCO METODOLÓGICO 52
4.1. Tipo de investigación 52
4.2. Diseño de la Investigación 52
4.3. Técnicas e Instrumentos 53
4.4. Población y Muestra 55
4.5. Procesamiento a seguir 56
V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 57
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 74
VIII. ANEXOS 76

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON BALANCED SCORECARD EN LA INSTITUCIÓN SIN FINES DE LUCRO ALIADAS EN CADENA

Autor: Martínez Salas, Alberto Javier
Asesor: Ing. Petit, Ricardo
Año: 2011

RESUMEN

Aliadas en Cadena es una asociación civil sin fines de lucro destinada a la compleja labor de reinserción laboral de mujeres a través de la sensibilización sobre planes de vida y la capacitación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) que se caracterizan por un bajo nivel educativo, desempleo y que han vivido situaciones de violencia o simplemente no han tenido las oportunidades adecuadas para incorporarse al mercado laboral, a través de sus programas de Cursos Comunitarios, Estudiantado Universitario, la Escuela Taller y Red de Egresadas. Considerando el contexto altamente complejo que viven las instituciones sin fines de lucro y las ONG´s, se implementó un proceso de planificación estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard que define un sistema balanceado de indicadores de gestión, con objetivos estratégicos definidos y acordados como prioritarios, además de estrategias e iniciativas que permiten construir y orientar el diseño y desarrollo del Plan Estratégico de Aliadas en Cadena, para que se alcance la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de la misma.

INTRODUCCIÓN

Es una realidad inminente que el mundo organizacional y empresarial vive en la actualidad la interacción de múltiples e indefinidas fuentes y fuerzas de cambio. Los procesos de cambio se generan desde los agentes externos a la organización; la competencia, el mercado, gobiernos nacionales, regionales y locales, asociaciones civiles, partidos políticos, ONG's, gremios profesionales, situaciones climatológicas, controles cambiarios de divisas, diversos intercambios con actores sociales, entre otros. Además, el cambio se origina también desde adentro; estructura informal, sindicatos, accionistas, alta gerencia, nuevos sistemas de evaluación del desempeño, clima y cultura organizacional, proyectos, sólo por mencionar algunos ejemplos.

Es por eso que es posible afirmar que la organización es una realidad compleja, no lineal, con cambios imprevistos en el contexto, diversidad interna, decisiones directivas radicales, donde coexisten la razón y la sinrazón, el orden y el desorden, la objetividad y la subjetividad, la competencia y la colaboración. "Por dentro" juegos de poder, subculturas, la eficiencia sobre los valores éticos, "por fuera", la incertidumbre, la adversidad, la emergencia de nuevos escenarios y oportunidades no reconocidas (Etkin, 2009).

Lo importante es evidenciar que el cambio es una constante para las organizaciones, que no es posible detenerlo, que forma parte de cada proceso y que tiene innumerables maneras de hacerse presente. Además, efectos como la globalización, las redes sociales y la crisis económica mundial, han multiplicado el número de variables a considerar a la hora de tomar decisiones y de iniciar cursos de acción como organización.

Dentro de estas variables que deben ser tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, se encuentran los aspectos estructurales y organizativos, parte vital del funcionamiento de la organización y es dónde históricamente se promueven acciones para mejorarla, pero son los enfoques sistémicos y no lineales de la organización, el lugar *ideal* donde se encuentran imágenes y metáforas que describen la lógica del cambio (Morgan, 1998). Existen especialistas en definir los alcances del cambio originados por la gestión de

los procesos humanos y de estas variables *internas*, son los llamados científicos sociales, practicantes del cambio planificado que los impulsa, renueva y permite transformar una realidad particular (Lucas, y García, 2002).

Los científicos sociales tienen formas de ponerle orden al caos (Block, 2009). Desde la consultoría aplicada (una de las líneas de investigación del DO) se pretende establecer un mapa referencial para darle orden a las ideas y observaciones de la realidad ante situaciones estratégicas de la organización y así conducir un proceso de cambio (Jaén, Vidal y Mogollón, 2009).

El desarrollo organizacional (DO) permite facilitar estos procesos y moldearlos, transformarlos y convertirlos en cambio planificado. El DO se convierte en una forma de brindarle orden al caos; darle forma, prioridad, orientación, sentido e inclusive de otorgarle armonía, estructura y sencillez, siempre apuntando al beneficio del negocio y de la organización que experimenta el cambio.

Esto funciona en cualquier organización, sin importar que deba subyacer un criterio de racionalidad económica o de lucro de por medio. Inclusive en aquellas organizaciones que tienen por objetivo crear valor social y mejorar las condiciones de un grupo determinado de la sociedad.

Si la organización pretende buscar un escenario donde pueda ser sustentable, muestra un mayor crecimiento, donde pueda replicar su modelo de funcionamiento para diversificar servicios o crear nuevas oportunidades, entonces un proceso construido desde la perspectiva del DO será una opción válida, coherente y eficiente de conducir y guiar el cambio hacia ese ideal, hacia esa visión.

En este escenario de crecimiento, supervivencia y búsqueda de la sostenibilidad se encuentra Aliadas en Cadena (AEC) desde 2004. AEC es una organización no gubernamental (ONG) destinada a la compleja labor de reinserción laboral de mujeres a través de la sensibilización sobre planes de vida y la capacitación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) que se caracterizan por un bajo nivel educativo, desempleo y que han vivido situaciones de violencia o simplemente no han tenido las oportunidades adecuadas para incorporarse al mercado laboral.

En estos años, esta ONG ha venido creciendo y redimensionando sus procesos, pero la realidad social y económica de Venezuela tiene una alta influencia en su éxito a mediano y largo plazo. Desde AEC surge la necesidad de diversificar sus servicios, crecer y convertirse en una iniciativa autosustentable, pero ¿cómo hacerlo?

A través de un enfoque en DO, se realizó un diagnóstico organizacional, para conocer ampliamente el estatus actual de la organización. El diagnóstico comprende un proceso de reuniones con la alta gerencia, revisión de manuales y documentos de comunicaciones organizacionales, entrevistas con colaboradoras clave y una sesión grupal para evaluar hacia dónde va la organización, cuáles son sus prioridades, sus objetivos, cómo medirlo y finalmente orientar el camino hacia la estrategia que debe perseguir AEC para perdurar y continuar madurando.

Este proceso de diagnóstico, ha generado expectativas de cambio organizacional en AEC y es que, todo diagnóstico es ya una intervención (Cummings y Worley, 2007). Como resultado de este proceso se construyó además la necesidad de diseñar la planificación estratégica de 2011-2014 en AEC, enfocándose en el modelo de Kaplan y Norton de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (CMI o BSC), una herramienta para comprender el horizonte estratégico a seguir por AEC en las perspectivas del cliente, financiera, de los procesos internos y de las capacidades (aprendizaje) lo cual brinda la posibilidad de establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo según cada objetivo estratégico.

A continuación se describen los fundamentos metodológicos, resultados y actualidad de un proceso de cambio basado en el enfoque de planificación estratégica de AEC 2011-2014 desde un abordaje en DO.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

Una sociedad no puede funcionar únicamente con organizaciones orientadas a la racionalidad económica, con criterios de productividad y de eficiencia en pro de la consecución de la maximización de los resultados. Existen otros actores sociales cruciales que se encuentran dentro del mercado, que intercambian insumos y servicios con las grandes corporaciones, con las empresas sólidas y con las PyMes sin ser gobierno, ni accionistas, los cuales gozan de un rol de una importancia destacada en la dinámica social. Estos actores sociales están distribuidos por dentro del campus de la sociedad disfrazados con diversos nombres o categorías; organizaciones políticas, gremios, sindicatos, cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONG), clubes deportivos, condominios, fundaciones, entre otros.

Todos estos actores son formas o versiones de una organización, donde sólo varían sus fines, alcances y objetivos. Es posible que estos distintos ejemplares de organizaciones sean versiones muy diferentes a las clásicas empresariales; es posible que algunas sean completas, otras ineficaces, solidarias, de orden político, intermitentes, quizás algunas estén en vías de extinción, otras tengan orientación de mercadeo social o simplemente no tengan fines de lucro, pero en definitiva, son organizaciones, por lo que requieren indicadores de gestión para guiar el desempeño y el seguimiento de los objetivos y de los planes de acción, procesos que brinden satisfacción, rentabilidad o soporte al sistema cliente, necesitan orientación estratégica para continuar creciendo hacia su visión organizativa, perdurando, formalizándose, fortaleciéndose y finalmente transformándose.

Asimismo, las empresas no funcionan de forma aislada de la realidad que las rodea (Porter y Kramer, 2002), no viven de espaldas al desarrollo de las comunidades que las circundan, no pueden estar lejos de lo que ocurre en su entorno, porque ellas modelan y construyen su propio entorno, influyen sobre potenciales consumidores, clientes y otros actores sociales. Dentro de estas iniciativas comúnmente envueltas dentro del manto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se dice que las organizaciones empresariales

contactan con parte del llamado *tercer sector*. Allí, infinidad de iniciativas de orden social convergen incluyendo aquellas que coexisten siendo ejecutadas mediante intermediarios especializados. Estos son convenios con ONG's, garantizando que la actividad sea dirigida por especialistas, una forma más de hacer RSE... una forma más de interactuar con la sociedad (Gómez y Luis-Bassa, 2005). De esta forma muchas ONG's han venido apoyándose en el tema en boga de la RSE que les ha permitido proliferar y continuar desarrollando sus actividades dentro de la sociedad venezolana.

Dentro este grupo de ONG's exitosas, que han acompañado las iniciativas de RSE en los últimos años, se encuentra *Aliadas en Cadena*, destinada a crear condiciones para que las mujeres se apropien de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s), considerando el rol que representan dichas tecnologías en el desarrollo humano, al posibilitar la comunicación, el manejo de la información, la participación activa en la vida social y política y el crecimiento económico, gracias a la productividad que generan. Las actividades que desarrolla Aliadas en Cadena (AEC) son fundamentalmente de carácter educativo y tecnológico, como estrategias para abordar la problemática de exclusión de las mujeres en el ámbito laboral, expresado en el desempleo, el trabajo no remunerado y las formas precarias de inserción laboral, como la informalidad, que generan como consecuencia la creciente "feminización de la pobreza".

Actualmente la organización desarrolla el programa Aliadas en Tecnología que tiene como objetivo fomentar el acceso y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s) a mujeres de bajos recursos, por medio de la creación de condiciones y oportunidades para el desarrollo de sus competencias personales y laborales, que les permitan la inserción al mercado laboral formal en igualdad de condiciones, contribuyendo así a la mejora de sus condiciones de vida.

El crecimiento experimentado por AEC en los últimos años ha sido abrupto y vertiginoso; no sólo en temas de costos de inversión, mantenimiento y número de personas que colaboran en estos proyectos, sino en número de mujeres beneficiadas, mayor número de cohortes de egresadas al año, se elevaron los proyectos en donde AEC participa y además la complejidad del entorno ha tomado nuevos matices imponiendo controles de las

inversiones recibidas de otros entes, por las condiciones socio-políticas del país y las demandas de balances sociales cada vez más exigentes.

Todo cambio y todo crecimiento orgánico tiene sus costos; mayores responsabilidades de coordinación, más número de escenarios en los cuales seguir actuando con similares niveles de calidad de servicio y soporte, y el consecuente proceso de entropía (tendencia al desorden y la desorganización) que debería ser administrado y controlado en alguna medida. La organización tiende inevitablemente a desorganizarse, desestructurarse y comenzar a funcionar bajo parámetros básicos de comunicación, de responder de forma limitada ante el entorno y de comenzar a cambiar sin que los que la forman se percaten.

AEC entra en una fase decisiva en su desarrollo como organización. Desean iniciar un proceso de cambio que les permita ser efectivas en torno a un plan concreto de acción. Este plan debe responder a la misión, visión y valores de la organización, debe ser un plan amplio, con objetivos estratégicos, prioridades, indicadores, que comprenda las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales para AEC y que al mismo tiempo sea una guía para el proceso de cambio que están atravesando.

Instrumentar un proceso de cambio organizacional se convierte en una tarea muchas veces titánica que va más allá de la burocracia o la gerencia, puesto que tal reto se presenta no sólo en el caso de municipios y empresas, públicas o privadas, sino también en clubes, sindicatos, condominios e inclusive organizaciones no gubernamentales, siendo de la misma o hasta de mayor magnitud (Jaén, Vidal y Mogollón, 2009). Esto parece indicar que para *administrar el cambio*, hay que *planificar con mayor énfasis en la estrategia*, y más aún en una ONG.

Anteponer la estrategia frente a lo imprevisto, lo impensado y lo complejo es un principio de la planificación estratégica. La planificación no es un proceso aislado, es un proceso cotidiano de acción, seguimiento y reorientación de objetivos, que requiere una metodología robusta de implementación. Toda organización debe retar sus propios procesos de gestión, si no, crecer y sostenerse en el mercado turbulento es una utopía (Etkin, 2009), entonces ¿Cómo una ONG de orden social como AEC debe implementar un plan estratégico para ser más eficiente, apuntar hacia la sostenibilidad y la diversificación de los

servicios actuales considerando el contexto interno y externo basados en una metodología de Balanced Scorecard?

1.2 Justificación de la Investigación

En un mundo sumamente cambiante, donde el caos y la aleatoriedad siguen alimentando el eje de la complejidad para tomar decisiones dentro del mundo organizacional, se han presentado escenarios de crisis mundial económica, por la misma crisis financiera de varios sectores (Penfold y Vainrub, 2009).

Mientras tanto, varias organizaciones comienzan procesos de planificación estratégica ante escenarios difíciles (Block, 2009), tomando acciones tales como disminuir los costos de procesos, optimizarlos, buscar oportunidades, apelando a ser menos burocráticos, más sencillos y más eficientes. Las diversas organizaciones no escapan de esta situación, y en su afán de ser más eficientes y afrontar la crisis encuentran en la *planificación estratégica* formas de mantenerse rentables e identifican alternativas orientadas a resultados, convirtiéndose estos procesos estratégicos en una forma para mantener el equilibrio perdido (Johnson, Scholes y Whittintong, 2006).

Esta crisis acentúa problemas sociales de fuerte trascendencia para las poblaciones vulnerables de las comunidades latinoamericanas, en particular de Venezuela (Francés, 2007). Dentro de esta realidad, una situación económica comprometida con índices macro económicos deteriorados, se presenta un panorama para las organizaciones donde reina la dificultad de comunicación y negociación con los demás actores sociales, con comunidades sumergidas en una cultura proclive al machismo, escasas oportunidades laborales para las mujeres de bajos recursos, alto costos de la vida, inseguridad, polarización política y situaciones de toda índole (Francés, 2007).

Es así como *Aliadas en Cadena* se encuentran inmersa en esta situación. Para ellas ante una sociedad donde se aproximan nuevas leyes del gobierno para controlar los aportes extranjeros para las ONG's, cuando el discurso gubernamental no favorece, cuando el número de proyectos es importante y el volumen de trabajo operativo no permite pensar en qué hacer y cómo hacerlo de forma ordenada, cuando las organizaciones que aportan

exigen mayores resultados año tras año, cuando las necesidades deben generar rentabilidad, entonces hay que cambiar las formas en que se vienen haciendo las cosas.

En Venezuela, es importante que las organizaciones comiencen a manejar su propio desarrollo y crecimiento, formulando procesos de planificación que sean acordes con sus necesidades, en metodologías que sean abajo – arriba, construyendo espacios para la discusión dentro de la organización, haciendo que todos formen parte de las soluciones y de las alternativas, que sus propias propuestas sean evaluadas como parte integral del negocio apuntando a resultados importantes. Esto es posible desde el enfoque del Desarrollo Organizacional. Inclusive en las organizaciones no gubernamentales es posible prever que las mejores prácticas estarán enfocadas en preparar las bases para ese cambio, de lo improvisado hacia lo planificado y estratégico.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

- Implantar un proceso de Planificación Estratégica basado en la metodología de Balanced Scorecard en la Organización No Gubernamental *Aliadas en Cadenas* en el período 2011-2014.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la ONG *Aliadas en Cadena* para el período 2011-2014.
- Definir las estrategias e indicadores de gestión en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje o conocimiento.
- Identificar las estrategias, actividades y planes de acción entrelazados con el cumplimiento del proceso de planificación estratégica de AEC.

La presente investigación, por razones prácticas, se enfocó en las primeras etapas del despliegue del plan, culminando con la identificación de las estrategias y una redacción simplificada del plan estratégico. El plan detallado, su aplicación y evaluación, serán responsabilidad de *Aliadas en Cadena* llegado el momento oportuno de cada fase. Considerando que dichas actividades se extienden en el tiempo más allá de los lapsos académicos reglamentarios para esta entrega.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes de Aliadas en Cadena

Aliadas en Cadena A.C. surge del esfuerzo de un grupo de mujeres que para el año 2004 inician la labor de sensibilización y capacitación del capital humano del Banco Fondo Común, en temas de Derechos Humanos y Prevención de Violencia contra las Mujeres. El principal objetivo de esta iniciativa era crear condiciones de igualdad y equidad entre las mujeres y los hombres de la empresa, manteniendo relaciones de cooperación para el diseño y ejecución de programas sociales.

A partir de esta experiencia, se establecen alianzas con organizaciones de mujeres y organizaciones de desarrollo social y se intercambian prácticas exitosas en cuanto al trabajo en la promoción de los derechos humanos de las mujeres. De esta forma, se conoce la labor de la Red Venezolana de Telecentros Comunitarios, organización que trabaja en el área de formación en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s) como estrategia para disminuir la brecha digital.

Esta alianza implicó la sistematización de la experiencia y de las necesidades expuestas por las mujeres durante los procesos de sensibilización y motiva a la Fundadora de Aliadas en Cadena A.C., la Licenciada Ileana La Rosa, a construir una propuesta que permitiera generar alternativas para el empoderamiento y emprendimiento para las mujeres mediante el uso estratégico de las TIC´s.

Surge entonces la propuesta "Aliadas en Tecnología" en el año 2005, destinada a crear condiciones para que las mujeres se apropien de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s), considerando el rol que representan dichas tecnologías en el desarrollo humano, al posibilitar la comunicación, el manejo de la información, la participación activa en la vida social y política y el crecimiento económico, gracias a la productividad que generan.

Para la implementación del Proyecto Aliadas en Tecnología, se elaboraron tres diagnósticos comunitarios durante los años 2007-2008, en las zonas donde se establecieron los Centros denominados Núcleos Aliadas en Tecnología. Dichos diagnósticos facilitaron la introducción del proyecto en las comunidades de las Parroquias Sucre, El Valle y San Pedro del Municipio Libertador, permitiendo explorar las necesidades de la población en cuanto a educación, uso y acceso a las TIC´s, situación laboral, y otros ejes transversales del proyecto, como salud sexual y reproductiva, conocimiento en derechos.

En líneas generales, los resultados de estos diagnósticos reflejaron el alto porcentaje de mujeres con bajo nivel educativo, en situación de desempleo y con poco acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación, en las comunidades vulnerables en las que se llevaron a cabo los estudios.

En este panorama, la propuesta Aliadas en Tecnología se creó como una opción para contribuir a la mejora de la empleabilidad de las mujeres mediante un enfoque de equidad que busca superar barreras y solucionar problemas que provocan desigualdades.

En el presente, Aliadas en Cadena A.C. se ha consolidado como una organización en constante actualización de sus programas y proyectos, adecuándose al contexto social y a las necesidades de las mujeres, convirtiéndose en un punto de referencia en temas y actividades para mujeres, en las comunidades donde se encuentran ubicados los Núcleos Aliadas en Tecnología.

Misión y Visión

Misión: Apoyar a la mujer a través de programas de formación con énfasis en las TIC´s, que le brinden herramientas para el logro de su empoderamiento y emprendimiento económico y social.

Visión: Posicionarnos como una organización líder en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, donde las mujeres puedan desarrollarse plenamente, a través de la capacitación y formación permanente.

Valores: La búsqueda de la Igualdad, la Equidad, la no Discriminación para brindar oportunidades, generar fortalezas y crear compromisos.

Programas:

El programa Aliadas en Tecnología consta de cuatro componentes fundamentales:

A. Escuela-Taller: busca impulsar el desarrollo de competencias técnicas y personales para la empleabilidad en mujeres de sectores populares de Caracas, mediante un modelo de formación integral en el área de Soporte Técnico y Ofimática, que les permitan la inserción al mercado laboral formal en igualdad de condiciones, contribuyendo así a la mejora de sus condiciones de vida.

Igualmente, el componente Escuela Taller tiene como finalidad promover la autonomía económica y personal de la población femenina a través del abordaje de temas como Derechos Humanos, Salud Sexual y Reproductiva, Violencia de Género y formación para el liderazgo, transversalizados por la perspectiva de género.

Como parte de la formación, las mujeres participantes de la Escuela-Taller realizan un total de 320 horas de pasantías laborales en instituciones o empresas del sector público o privado, con el objetivo de ofrecerles la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos y brindarle la oportunidad de optar por un puesto dentro del mercado laboral.

Durante el proceso de capacitación se efectúa acompañamiento psicológico y emocional a las mujeres, el cual consiste en desplegar estrategias para detectar problemáticas que permitan prevenir el abandono del programa, además de contribuir a mejorar su calidad de vida.

Entre los principales resultados del componente Escuela Taller hasta la fecha destacan:

- 300 mujeres beneficiarias directas de la Escuela Taller en los Núcleos Aliadas en Tecnología de El Valle y Las Acacias.
- 100% de las participantes con Pasantías Laborales aprobadas
- 61% de las participantes empleadas en el mercado laboral formal

- 50 Organizaciones comunitarias vinculadas directamente a los procesos de postulación y selección de las beneficiarias
- 30 Empresas de los sectores Público y Privado sumadas al Principio de Responsabilidad Social Empresarial y a la inserción laboral de las mujeres capacitadas por concepto de pasantías.

B. Cursos Comunitarios: tienen como objetivo principal promover la alfabetización digital de las mujeres y las/os participantes de grupos y organizaciones comunitarias, mediante la facilitación de herramientas para el manejo básico de las TIC´s. Asimismo, los Cursos Comunitarios buscan fomentar el uso estratégico de las TIC´s para la promoción de los Derechos Humanos de las Mujeres y los Derechos Sexuales y Reproductivos.

C. Estudiantado Universitario: Como parte del trabajo emprendido por Aliadas en Cadena A.C durante el 2007, se consolidó un espacio de construcción de redes a través de la inserción del estudiantado en cumplimiento de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante Universitario, donde la institución estableció vínculos con diversas universidades, tanto públicas como privadas, para esta nueva figura.

A través de este programa, la organización ha contribuido con la formación de las/os estudiantes universitarios, con miras a fortalecer sus competencias mediante la ampliación de sus conocimientos sobre la realidad social, económica y política de las mujeres, que permitan una comprensión del concepto de corresponsabilidad en el desarrollo del país.

La incorporación de las/os estudiantes en las diversas actividades que se desarrollan en los Núcleos Aliadas en Tecnología, ha sido un factor clave como estrategia de autosustentabilidad de las acciones del Programa.

Durante el 2009 se incorporaron al programa 234 voluntarias/os, facilitando un total de 28.080 horas académicas de los Cursos Comunitarios.

D. Red de Egresadas: Creada en Junio del 2009, la Red tiene como propósito promover y mantener nexos entre la institución y las mujeres formadas en el componente

Escuela Taller, con el fin de acompañarlas en su inserción al mundo laboral formal e incentivar su actualización académica y profesional.

La Red de Egresadas también cumple un papel clave dentro de la institución puesto que el seguimiento de los casos permite medir y evaluar el impacto de la capacitación en TIC´s en las vidas de nuestras usuarias.

Para la conformación de la Red, se abrió un espacio de intercambio con la creación del grupo virtual "Red de Egresadas Núcleos Aliadas en Tecnología", en el que se registraron 121 ex alumnas.

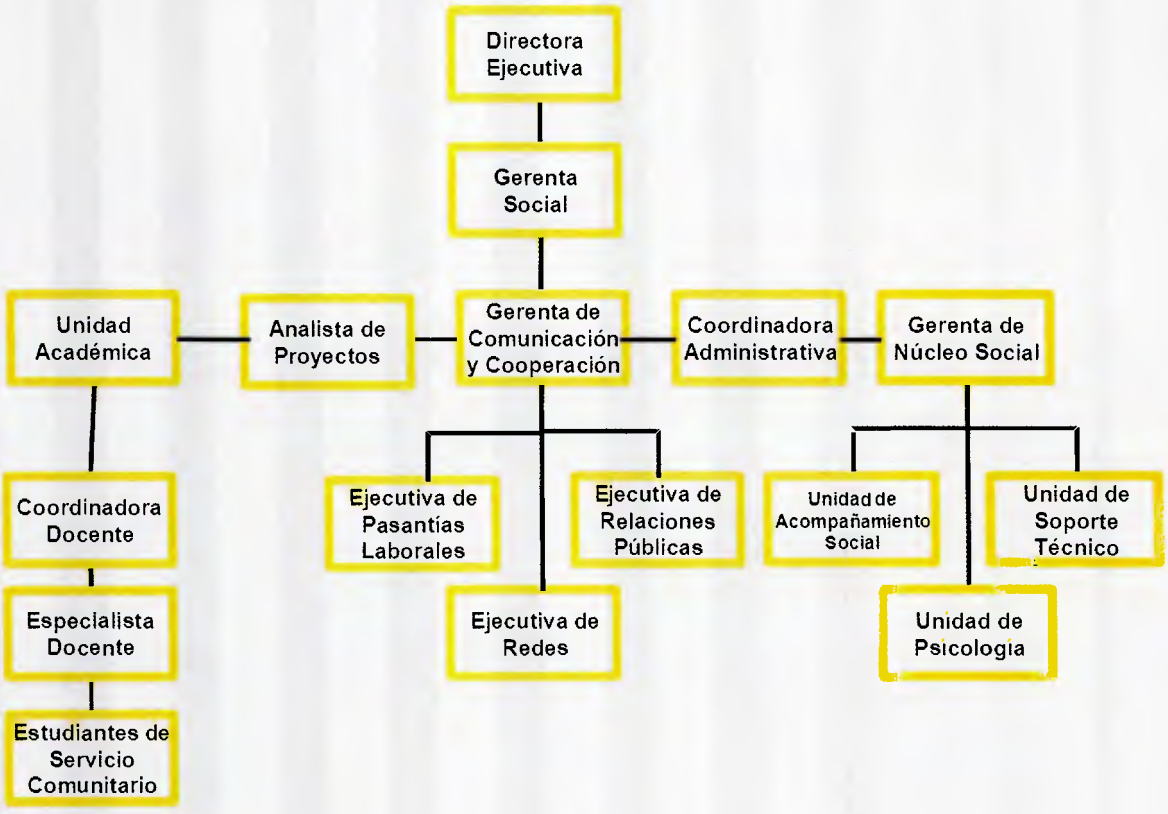
Entre los resultados más resaltantes destacan:

- 97 intercambios telemáticos para postular a cargos o posibilidades de empleo a través del Facebook
- 123 egresadas entrevistadas para puestos de trabajo.
- 47 ex alumnas insertas laboralmente.
- Relaciones de apoyo y seguimiento de 3 ex alumnas que solicitaron asesoría legal por situaciones de violencia doméstica.

Gestión de la Organización

Aliadas en Cadena A.C., se encuentran bajo la gestión de personal calificado y multidisciplinario, compuesto por una (1) Presidenta, una (1) Gerenta Social, una (1) Directora de Comunicación y Cooperación, una (1) Ejecutiva de Relaciones Públicas, una (1) Ejecutiva para el programa de Pasantías e Inserción laboral, una (1) Analista de Proyectos, una (1) Coordinadora Administrativa, una (1) Ejecutiva de Red de Núcleos Sociales, dos (2) Gerentas de Núcleo, una (1) Especialista Docente, una (1) Coordinadora Docente, una (1) Promotora Comunitaria, dos (2) Especialistas en Acompañamiento Social, dos (2) Psicólogas y tres (3) Asistentas Técnicas, para un total de 18 integrantes del personal directo. Como personal indirecto se cuenta con cinco (5) facilitadoras/es de la Escuela Taller.

Gráfico N° 1. Organigrama de Aliadas en Cadena A.C. (2010-2011)



III.MARCO TEÓRICO

3.1 Organizaciones Sin fines de Lucro

3.1.1 Características generales de las organizaciones sin fines de lucro

En la práctica todos podríamos reconocer fácilmente a una organización sin fines de lucro, sin embargo, los diversos autores que han escrito sobre el tema coinciden en la dificultad para definirlas (Pons, 2003).

En Venezuela, algunos las conocen como organizaciones no gubernamentales (ONG), otros las llaman organizaciones de desarrollo social (ODS), y algunos incluso se refieren a ellas como el tercer sector, para diferenciarlas del sector gubernamental y del privado (Pons, 2003).

Para facilitar la definición, se podría comenzar por comparar a las organizaciones sin fines de lucro con aquellas que pretenden un lucro o ganancia en sus actividades de producción de bienes y servicios (empresas) (Pons, 2003).

El análisis comparativo se ha agrupado en tres aspectos primordiales: la misión de estas organizaciones, el cliente y el sentido de propiedad detrás de cada organización (Pons, 2003).

La primera diferencia está precisamente en la misión. La misión final de toda empresa es producir ganancias para sus dueños. En este sentido, las organizaciones sin fines de lucro, a diferencia de las lucrativas, no producen bienes y servicios para obtener un beneficio económico y, por lo tanto, toda ganancia queda dentro de la organización y es utilizada de forma diversa, bien sea para la implementación de nuevos programas, mejoramiento de los existentes o simplemente como fondo de reserva. Para evitar confusión, no se puede decir que las organizaciones sin fines de lucro no produzcan dinero, es más, de hecho deben hacerlo. La diferencia es que el capital producido debe estar destinado al servicio público que prestan, a un fondo de reserva, gastos administrativos, a otras organizaciones sin fines de lucro (Pons, 2003).

Desde el punto de vista del cliente, se observa una marcada diferencia con las empresas. Estas últimas, dependen principalmente de sus clientes, entendiendo estos en un sentido estricto, como aquellos que adquieren sus productos o utilizan sus servicios; mientras, las organizaciones sin fines de lucro cuentan con dos clientes claramente identificados, los donantes (también denominados colaboradores o patrocinantes) y el usuario (aquel que directamente se beneficia de los servicios ofrecidos por la organización) (Pons, 2003).

Finalizando, desde el punto de vista de la propiedad, tal como lo señala (Wolf, 1999) el concepto de "dueño" no puede formar parte de las organizaciones sin fines de lucro. En las organizaciones sin fines de lucro, la propiedad es mas difusa, contrario a lo que sucede dentro de las organizaciones productivas donde los dueños están organizados bajo la figura de socios, accionistas u otras, fácilmente identificables.

Sharon Oster (1995), resalta que las organizaciones sin fines de lucro, además de distinguirse por la naturaleza de los productos y servicios que ofrecen, se diferencian por las características de su personal (profesional y voluntariado) y el origen de sus recursos (dependencia, en algún nivel, de donativos).

En la práctica, por la dificultad al momento de definir a las organizaciones sin fines de lucro, los diferentes autores han decidido emplear conceptos abstractos generalmente asociados a un interés público, entendiendo éste como, a todos los ciudadanos que integran a la sociedad. En parte, esa es una de las razones por las cuales es complicado definir políticas administrativas adecuadas, principalmente, por lo complicado de medir si se está realizando un buen trabajo cuando la meta no se mide en ingresos económicos (Pons, 2003).

Independientemente de la definición de organizaciones sin fines de lucro que se considere más acertada, todas, sin excepción, coinciden en su misión: servir a un público, algunas veces denominado comunidad o sociedad; y es ésta precisamente su característica principal y la que más diferencia a las organizaciones sin fines de lucro de cualquier otra organización (Pons, 2003).

Este mismo autor indica, que según el Estudio Johns Hopkins sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Venezuela elaborado en asociación con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), las características que definen a una organización sin fines de lucro son las siguientes:

1. "Asociación de personas que de manera voluntaria deciden trabajar en conjunto y fundar una organización, lo cual no quiere decir que no reciban remuneración por el trabajo efectuado. En algunos casos se contempla la participación de voluntarios y en otros no.

2. Independencia del gobierno, instituciones estatales y partidos políticos

3. Sin fines de lucro. Con finalidad humanitaria, cooperación o prestación de servicios (esto último propio de aquellas conocidas como de desarrollo social)

4. No orientadas hacia los intereses de los miembros, sino hacia las necesidades e intereses de la población.

5. Iniciativas privadas para involucrarse en temas y problemas públicos.

6. Formalmente constituidas y registradas con un cuerpo apropiado para el autogobierno"

Adicionalmente, Wolf (1999) señala que este tipo de organizaciones deben contar con las siguientes características:

1. Deben tener una misión de servicio público.

2. Deben estar organizadas como una corporación sin fines de lucro o con fines benéficos.

3. Su estructura administrativa debe abstenerse de intereses propios o ganancias privadas

4. Deben estar exentos del pago de impuestos

5. Deben contar con el estatus legal especial que establece que las donaciones que reciban son deducibles del impuesto

Apartando estas diferencias planteadas, al igual que una empresa, toda organización sin fines de lucro debe competir con organizaciones que presten servicios o productos similares o sustitutos.

Igualmente, dependen de un entorno externo variable que comprende aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos, entre otros. Incluso en lo que se refiere a mercadeo y publicidad, las organizaciones sin fines de lucro son similares a las empresas. Crear una organización sin fines de lucro orientada al mercado permite a la Institución alcanzar efectivamente sus objetivos y producir mejores beneficios, aumentando la satisfacción del consumidor, entendiendo éste como miembro, cliente, donante, paciente, y en general cualquier persona que se beneficie del servicio público prestado por la organización (Pons, 2003).

En el campo no lucrativo, la publicidad y el mercadeo juegan un papel importante en el proceso de levantar fondos económicos (Pons, 2003).

Bajo el contexto planteado, se puede afirmar que apartando su misión de servicio a la comunidad y las diferencias antes señaladas, las organizaciones sin fines de lucro no difieren de las empresas y son, por lo tanto, susceptibles desde el punto de vista gerencial, de la aplicación de conceptos y herramientas administrativas que en un principio fueron creados pensando solo en las empresas (Pons, 2003).

En conclusión, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan principalmente por tener una misión que comprenda el servicio público, persiguen beneficiar a la comunidad en diversas areas, entre ellas, salud y educación. Adicionalmente, las organizaciones sin fines de lucro, carecen de un dueño o accionista tal como se les conoce en las empresas, y principalmente, como su nombre lo indica, carecen de un fin lucrativo, utilizando los recursos económicos obtenidos en beneficio de la misma organización, de sus servicios o de cualquier otra institución con fines similares (Pons, 2003).

3.1.2 Las organizaciones sin fines de lucro en Venezuela

A finales de los años ochenta, con estrategias sociales ambiciosas, el Estado venezolano se da cuenta que requiere de órganos ejecutores de sus programas sociales. El Estado entonces decide, por un lado, fortalecer las instituciones gubernamentales y, por el otro, fomentar la participación de la misma sociedad a través de organizaciones sin fines de lucro (Pons 2003).

Desde entonces, al igual que el Gobierno, algunos organismos internacionales tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han buscado el apoyo de organizaciones sin fines de lucro existentes o algunas creadas para el caso en particular, para que operen como brazos ejecutores de sus proyectos sociales. Esta situación ha fomentado el crecimiento en el número de organizaciones sin fines de lucro al servicio de la sociedad. Es entonces en la década de los noventa cuando realmente se observa un "boom" de las organizaciones sin fines de lucro, entendidas éstas, como organizaciones orientadas a impulsar el desarrollo humano, la participación democrática y el bienestar colectivo.

Estos mismos autores, describen que en Venezuela las organizaciones sin fines de lucro se podrían clasificar en grupos de base, organizaciones de la propia comunidad en la solución de sus problemas como son los grupos juveniles o pastorales; las organizaciones intermedias o de apoyo, grupos humanos con experticia técnica en el tema de desarrollo, como son Fe y Alegría, escuelas de vecinos, etc.; y por último, las redes, coordinadoras o federaciones, agrupaciones de organizaciones con fines comunes, como por ejemplo las ONGs de Mujeres, entre otras.

Hoy en día, algunas de las características propias de las organizaciones sin fines de lucro en Venezuela son las siguientes:

1. "Surgen en su mayoría en el marco democrático, por tanto, no son alternativa al cierre autoritario del Estado, ni a la proscripción de los partidos políticos ocurridos en la década del 50"

2. Tienen su origen y se fundamentan en la acción social y el trabajo comunitario y están vinculadas al trabajo sociopolítico y religioso.

3. "Se encuentran concentradas en la zona costera central del país y la región occidental, la cual incluye los centros poblados más favorecidos por el esquema de desarrollo predominante en el país en las décadas de los 50 y 60 ... En el resto del país, el precario acceso a los recursos y los servicios, y los elevados índices de pobreza, se encuentra acompañado por un muy bajo nivel de organización comunitaria y un tejido social muy delimitado"

4. Se estima que más del 80% tiene menos de 20 años, al igual que al menos el 50% de las organizaciones existentes han surgido en los últimos 10 años

5. Las organizaciones sin fines de lucro se dedican a funciones y actividades diversas, distribuidas en: educación/formación, infancia/juventud, economía popular, organización/participación, comunitaria, salud, cultura, ambiente, vivienda, deporte/recreación y finalmente investigación.

Las organizaciones sin fines de lucro en Venezuela, son organizaciones que buscan la vía para prestar un servicio público y satisfacer las necesidades latentes en nuestra comunidad, de forma eficiente, procurando adaptarse a los constantes cambios del ambiente que les rodea, utilizando en la mayoría de los casos, recursos diversos generalmente escasos (Pons 2003).

3.1.3 Gerencia estratégica en organizaciones sin fines de lucro eficientes

Los retos varían entre las diferentes organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, como lo señala Drucker (1990), todos estos retos se pueden resumir en cuatro necesidades; un plan, mercadeo, gente y dinero. Para lograr cubrir estas necesidades y alcanzar cualquiera de los objetivo planteados, en función de ellas se requiere de estrategias. Un proceso de gerencia estratégica definido permitirá a una organización sin fines de lucro o en general a cualquier institución, diseñar de forma sistemática y lógica, estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados y, de esta manera, sobrepasar sus retos (Pons, 2003).

El éxito de las organizaciones sin fines de lucro no depende exclusivamente de buenos programas. Es necesario construir organizaciones administrativamente competentes que sustenten buenos programas. Los programas requieren de organizaciones sólidas, que trabajen para cumplir con una misión claramente preestablecida. Sin embrago, la responsabilidad de las organizaciones sin fines de lucro no está limitada a llevar a cabo una serie de programas; es necesario que garanticen una operatividad eficiente que permita mantener, mejorar e incluso reemplazar esos programas (Pons, 2003).

En este sentido, se señala que las organizaciones sin fines de lucro efectivas dependen del desarrollo de tres capacidades (Letts, Ryan y Grossman, 2000):

1. Capacidad para hacer llegar el programa a su destino

2. Capacidad para expandir el alcance de los programas

3. Capacidad de adaptación

Los mismos autores anteriores explican que en una etapa inicial, la organización y sus programas son sinónimos, estando el esfuerzo concentrado en todo lo requerido para prestar un servicio que cubra una necesidad o solucione un problema a la comunidad o grupo beneficiado. En esta primera etapa se cuenta con solo la capacidad para hacer llegar el programa a su destino, siendo los conocimientos gerenciales y administrativos de nivel básicos.

En la medida en que la organización o institución crecen, la capacidad para prestar el servicio no es suficiente, y se requiere la habilidad para manejar personal y entrenarlo, manejar las finanzas y atraer recursos (Pons, 2003).

Como parte del proceso de crecimiento, se llega a una etapa de expansión, la cual puede ser realmente exitosa cuando consigue desarrollar la capacidad de adaptación, es decir, de asegurar que los programas y servicios realmente se correspondan con la misión de la organización, lo conlleva a cambios que mejoran el desempeño de la misma, permitiendo así crear valor para la comunidad a la que sirve, motivar al personal y al voluntariado y, demostrar a los colaboradores que realmente cumplen con su misión (Pons, 2003).

Dentro de este contexto de adaptación, la gerencia estratégica se emplea con la finalidad de lograr organizaciones eficientes y de esta manera, posteriormente garantizar el éxito de sus programas. (Pons, 2003).

Por otro lado, la ausencia esta capacidad de adaptación, puede generar cuatro problemas básicos que pueden enfrentan las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar, encontramos organizaciones ineficientes, que no consiguen alcanzar su misión social; en segundo lugar, se ubican aquellas que no obtienen el máximo de sus recursos; en tercer lugar, aquellas que administran ineficientemente sus fondos económicos obteniendo beneficios excesivos para sus miembros y colaboradores; y en cuarto lugar, las organizaciones que simplemente arriesgan demasiado.

Para prevenir estos problemas se debe desarrollar esta capacidad de adaptación a través de un proceso serio de gerencia estratégica (Pons, 2003).

Un acertado plan estratégico supone una herramienta administrativa que ayuda a desempeñar un buen trabajo, enfocándose en su visión y prioridades, respondiendo efectivamente ante los cambios constantes que se presentan en el entorno y asegurando el compromiso de todos los miembros de la organización hacia una misma meta final, servir eficientemente a la comunidad. Es solo en estos momentos, cuando contamos con organizaciones administrativamente eficientes, que podemos empezar a preocuparnos por la aplicación de programas con potencial de éxito (Pons, 2003).

3.1.4 Diseño de un esquema general de gerencia estratégica para organizaciones sin fines de lucro

"Ser estratégicos significa tomar decisiones conscientes sobre como utilizar recursos limitados para lograr un propósito, en respuesta a un ambiente dinámico. Un pensamiento estratégico incluye entonces tomar decisiones relacionadas con que hacer y que no hacer, hacia donde enfocar energías y qué debería ser prioritario. El proceso de gerencia estratégica requiere aplicar estos conceptos al programa principal y a las estrategias de la organización y desarrollar metas y objetivos que apoyan estas estrategias generales"

Todo proceso de gerencia estratégica, se inicia con la definición de las diferentes etapas, los autores que estudian la materia y considerando la naturaleza de la Institución a la cual va dirigido, se ha concluido, las siguientes etapas:

1. Definir la declaración de la misión y visión
2. Analizar el entorno
3. Identificar las estrategias
4. Redactar el plan estratégico
5. Implementar el plan estratégico
6. Medir y evaluar resultados

El proceso de gerencia estratégica requiere de unos preparativos iniciales que comprendan identificar de una forma generalizada los aspectos que se desea abarcar con la planificación, las expectativas y preocupaciones presentes; seleccionar al grupo de participantes tanto interno como externo; conocer los aspectos más importantes en la historia y desempeño de la organización e identificar la información básica necesaria para realizar un plan estratégico. Al final, el resultado de este trabajo preliminar debe ser un "plan para planificar"; el cual servirá de guía a lo largo de todo el proceso.

Estar preparados implica compromiso por parte de los líderes, recaudación de información suficiente, clarificación de roles y expectativas de los participantes, recursos suficientes para finalizar el proceso, un personal que comprenda el propósito de la gerencia, un ambiente de colaboración y no de conflicto, y no menos importante, la capacidad y disposición de cuestionamiento del estado actual de la organización.

La selección de un equipo efectivo para llevar a cabo el proceso de planificación constituye una tarea importante. Este equipo debe incluir personas de diferentes grupos; de aquellos que posteriormente deberán implementar el plan, de los que se beneficiarán de la implementación y de aquellos que podrían colaborar con la implementación.

Aún cuando pudiera parecer complicado, además de incluir personal dentro de la organización, ayudaría involucrar personas externas a la misma.

Siguiendo la idea anterior (Wolf y Carter, 1999), se recomienda la creación de un Comité de Planificación, el cual asume la responsabilidad, mantiene las perspectivas y le da credibilidad al proceso. Este Comité básicamente selecciona a los participantes, coordina y asigna tareas, selecciona y organiza información, hace recomendaciones a las estrategias planteadas, y en general, asesora a los participantes hasta lograr un documento final que posteriormente sea aprobado por la alta gerencia o directiva de la organización.

Es recomendable que el llamado Comité de Planificación, cree un "Plan para Planificar", es decir, un plan que abarque todas las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de gerencia estratégica, las personas responsables, los resultados deseados, los recursos disponibles y el tiempo estipulado. La idea es crear una especie de esquema que permita conocer dónde estamos y a donde queremos llegar con ese proceso de gerencia estratégica.

Cada organización debe reconocer cuales son aquellas tareas previas que debe completar antes de iniciarse en un proceso de gerencia estratégica. Lo más importante es que asuma el compromiso y esté consciente de la ardua tarea que se impone por delante.

3.2.1 Dirección y planificación estratégica

La dirección y la planificación estratégicas son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, siendo ideal la presencia equilibrada de ambos factores. Una empresa puede ser muy eficiente internamente y aun así no triunfar en el mercado; no obstante, una empresa puede ser ineficiente en lo interno y tener éxito en el mercado porque aplica las estrategias adecuadas (Oviedo, 2005).

La dirección es practicada fundamentalmente en dos niveles: en los niveles gerenciales más altos se habla de dirección estratégica, los lineamientos o directrices para toda la organización y, en los niveles inferiores se practica la dirección operacional que ataca directamente las rutinas de la organización (Oviedo, 2005).

En esta situación, la planificación estratégica es el apoyo fundamental de la dirección estratégica, pues si bien es cierto que no constituye la totalidad del proceso de

dirección, es su carácter sistemático y predictivo lo que le da las bases a la dirección para anticiparse a las situaciones y determinar los cursos a seguir en la consecución de sus objetivos (Oviedo, 2005).

3.2.2 La estrategia

Francés (2001), señala que la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de la incertidumbre. Los medios abarcan la definición de planes, acciones y recursos, con la flexibilidad necesaria que un ambiente de incertidumbre exige para lograr la adaptación.

Por su parte, (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997) ven la estrategia como "el patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización".

Esto implica su concepción en dos formas estrechamente relacionadas. El primero sería el modelo lineal, ya que este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el termino lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

La segunda versión se puede llamar modelo adaptativo. En este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Los autores hablan del enfoque de Andrews llamándola la *Escuela del diseño* y a la de Ansoff la *Escuela de la planificación* (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Se han formulado otras definiciones de estrategia, sin embargo los autores señalan que son solo variaciones de las definiciones de Andrews y Ansoff. Las definiciones en los diferentes modelos de estrategia tienen cuatro elementos en común: en primer lugar está el concepto de un *ambiente*, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa (entorno donde se encuentra, político, social, económico, entre otras), a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de mayor nivel se conoce como la *misión* (definición de la razón de existir de la

empresa). Tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT por sus siglas en ingles, FODA o DOFA en castellano). Por último, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr *adecuarse* lo mejor posible a su ambiente (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

La estrategia bajo esta concepción implica dos supuestos fundamentales: en primer lugar, que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como formulación de la estrategia. No se deriva de la prueba de ensayo y error por parte de los gerentes de niveles medios o los trabajadores, ni de su retroinformación.

El segundo supuesto indica que la acción o ejecución de la estrategia está a cargo de personas que no forman parte del personal de la empresa. Estas *otras* personas normalmente esperan poner en práctica sus formulas, con el mínimo de sorpresas posible. (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

3.2.2.1 Dimensiones de la estrategia

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997):

1. Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.
2. Las políticas más significativas que guiaran o limitaran la acción y;
3. Las principales secuencias de acción o programa que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan solo como la mera generación y el alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas.

Por otra parte, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son

temporales, otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia, y algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo-utilidad (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997). Las unidades organizacionales se deben coordinar y las acciones se deben controlar para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasara.

En tercera, la estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición ante acciones aparentemente racionales, o bien ciertos eventos que parecían caprichosos pueden articularse para impedir o apoyar los éxitos (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

En consecuencia, la esencia de la estrategia, cualquiera que sea su ámbito de aplicación, es construir una posición que sea tan solida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas (adaptabilidad).

En cuarta, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. Es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

3.2.2.2 DOFA/FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), representa una herramienta importante que permite sintetizar los resultados del análisis interno y externo (Brito, 2003). Thompson y Strickland (2001), señalan que el analisis FODA se basa

en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

Este analisis funciona como base para la formulación de estrategias, considerando de manera integral el producto de ambas evaluaciones, con la finalidad de constituirse en la propuesta a seguir para asegurar el futuro bienestar de la empresa (Brito, 2003).

3.2.2.3 Elaboración de la matriz DOFA/FODA

Debe recordarse que, como síntesis del proceso de evaluación que se siguió en la primera fase planificadora, se identificaron una serie de fortalezas y debilidades internas y de amenazas y oportunidades externas. Tales factores son la base necesaria para construir las estrategias de desarrollo y los objetivos diversos que las hacen posibles en el tiempo; con ellos se construye la Matriz F.O.D.A. (Zabala, 2004).

La técnica de Matriz F.O.D.A. constituye un avance metodológico en la planeación, que envuelve procesos de evaluacion cualitativos y cuantitativos del sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema (Zabala, 2004).

Este mismo autor, indica que el objetivo concreto de la Matriz F.O.D.A. es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles (Zabala, 2004) .

La determinación de las estrategias resultantes implica un amplio proceso participativo de quienes van a ejecutar el plan estratégico. Se aplica acá el principio administrativo que indica que si se logra coordinación y compromiso en la fase de formulación de estrategias, habrá coordinación y compromiso en la fase de ejecución; facilitando determinar las determinacion de las estratégicas (Zabala, 2004).

Para iniciar el análisis, se debe aclarar los conceptos básicos asociados. Las "fortalezas" son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo; por el contrario "las debilidades" son el conjunto de factores que están impidiendo o limitando o

colocando barreras al desarrollo institucional. Las "oportunidades" son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institucióny las "amenazas" son el conjunto de condiciones externas que pueden impedir el desarrollo (Zabala, 2004).

Tal como se ha advertido, en principio la matriz comparativa pretende, identificar una amplia gama de estrategias, algunas de las cuales podrán constituirse en insumos para precisar OBJETIVOS ESPECIFICOS y METAS durante la fase de operacionalización, que en planeación se denominan Objetivos Estratégicos, que son los resultados últimos a alcanzar durante el período de vigencia del plan de desarrollo. (Zabala, 2004).

Estos objetivos se identifican mediante un intenso cruce entre las diferentes variables originadas en la Matriz, tal como se explica a continuacion:

1. Cruce de Fortalezas con Oportunidades conduce a las estrategias F.O., que son un conjunto de variables mediante las cuales se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
2. Cruce de las Debilidades con las Oportunidades tiene como objetivo encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, resultando las estrategias D.O..
3. Cruce que conduce a las estrategias F.A., tiene como propósito utilizar las Fortalezas internas para evitar las Amenazas externas o disminuir su impacto sobre el sistema organizacional.
4. Finalmente están las estrategias D.A.; estas buscan reconocer las Amenazas del medio ambiente en el propósito de encontrar alternativas factibles desde la perspectiva de reducir las Debilidades. Este cruce recuerda que las Amenazas son barreras para el desarrollo que no pueden eliminarse con el esfuerzo interno; lo que puede hacerse es reducir sus efectos o prevenirlos o actuar cautelosamente respecto de ellas.

	FORTALEZAS (F) Listado de Fortalezas halladas en la fase de Evaluación Interna	DEBILIDADES (D) Listado de Debilidades halladas en la fase de Evaluación Interna
OPORTUNIDADES (O) Listado de Oportunidades halladas en la fase de Evaluación Externa	ESTRATEGIAS F.O. PROPOSITO: Utilización de Fortalezas para aprovechar Oportunidades	ESTRATEGIAS D.O. PROPOSITO: Vencer las Debilidades, aprovechando las Oportunidades
AMENAZAS (A) Listado de Amenazas Halladas en la fase de Evaluación Externa	ESTRATEGIAS F.A. PROPOSITO: Utilización de Fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las Amenazas	ESTRATEGIAS D.A. PROPOSITO: Reducir las Debilidades para evitar o disminuir el impacto de las Amenazas

Figura 1. Esquema simplificado de la Matriz F.O.D.A. (Zabla, 2004)

Debe quedar claro que la importancia de realizar adecuados cruces entre los factores. Ello significa, primeramente, una cuidadosa selección de tales factores (lo que es el objetivo de la fase de evaluación interna y externa). Si ese esfuerzo investigativo y conceptual se ha producido correctamente, los cruces y las combinaciones entre factores serán ejercicios sencillos y harán que las estrategias surjan sin mayores dificultades (Zabala, 2004).

En esta fase se debe promover la participación y análisis para limitar las equivocaciones y evitarnos errores que lamentar y, a su vez, alcanzar el compromiso imprescindible a la ejecución de los planes (Zabala, 2004).

3.2.3 Planificación estratégica formal

La planificación estratégica se puede definir desde distintos puntos de vista que permitan comprender más profundamente su alcance. Inicialmente, es posible apreciar como la planificación estratégica busca mediante la identificación de las oportunidades y peligros futuros, diseñar la situación deseada y los medios para lograrlo. Por otra parte, también debe verse como un proceso continuo de formulación de planes, organizado y conducido en función de una realidad entendida (Oviedo, 2005). Según Hax y Majluf (1999), la planificación estrategica se conceptualiza como el esfuerzo organizacional

disciplinado y bien definido, que tiende a la especificación de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución.

El proceso de planificación estrategica involucra entonces una descripción de lo que la empresa desea alcanzar en sus condiciones actuales y una visión de largo plazo. Debido a estas consideraciones, las caracteristicas particulares de la organización son complejas, por lo que un porceso de planificación estratégica apropiado depende en gran medida de la estructura funcional de la misma (Brito, 2003).

Además, la planificación estratégica debe ser adoptada como parte integral de la dirección y acogida con convicción por todos en la organización, ya que requiere de determinación para planear sistemática y constantemente. El plan es diseñado para satisfacer varias necesidades de la empresa por lo cual resulta también estructural, es decir, es un conjunto de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos interrelacionados (Oviedo, 2005).

La planificación proyectiva comstituye una primera aproximación a la planificación estratégica, en la cual se identifica la situación-objetivo y se supone que es alcanzable mediante una serie de acciones determinadas pero ignora la presencia de obstáculos inesperados (Oviedo, 2005). Por otro lado, la planificación estratégica considera la incertidumbre y prevé lo que los otros actores pudieran hacer, identificando las amenazas y oportunidades del entorno, al tiempo que las confronta con las debilidades y fortalezas de la empresa para formular las estrategias.

La planificación no es un proceso único, sino que recibe retroalimentación de las estrategias implementadas para la evaluación y para la formulación de nuevas, la definición se vuelve parte de un proceso cíclico, que puede ser intuitivo o formal. El primero es más informal y consiste en la formulación de objetivos y estrategias respectivas, implementación y evaluación de las mismas, sin mucho rigor en los tiempos de cada proceso. En contraste, en el ciclo estratégico formal se definen explícitamente objetivos y estrategias, se planifica operativamente la manera de ejecutarlas para un posterior seguimiento y control que permitan la evaluación formal (Oviedo, 2005).

3.2.3.1 Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización (Oviedo, 2005). Generalmente su definición se hace durante el proceso de la planificación estratégica formal. Francés (2001), realiza una clasificación de los lineamientos estratégicos según su horizonte de tiempo o validez:

Lineamientos Permanentes

No suelen tener un tiempo de validez determinado, sin embargo suelen cambiar cada 10 o 20 años. Están comprendidos por los fines, la misión y los valores. Los fines reflejan los intereses de quienes controlan la empresa o corporación, mostrando su razón de ser desde el punto de vista de sus accionistas y trabajadores. Son objetivos permanentes que reflejan la razónde existir de la empresa y cuya verificación de cumplimiento se hace con la medición ordinal, en términos de mayor o menor (Oviedo, 2005).

La misión da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcaran los negocios presentes y futuros de la empresa (Oviedo, 2005). Los valores son parte de la cultura organizacional y conforman el marco ético-social que guían las conductas deseables en las personas, más allá de su utilidad para alcanzar objetivos o fines. En algunas empresas suelen estar incluidos en la filosofía corporativa, junto a los fines y las políticas.

Lineamientos Semipermanentes

Suelen cambiar cada 5 o 10 años y entre ellos se encuentran la visión y las políticas. Los lineamientos semipermanentes, junto a los permanentes, constituyen el marco de planificación de las actividades de la empresa (Francés, 2001).

La visión es la respuesta que la empresa da al preguntarse cómo desean estar dentro de 5 o 10 años, es una gran imagen-objetivo que dirige sus esfuerzos en un horizonte de tiempo dado, sirviendo de norte y motivación para las acciones de sus miembros (Oviedo, 2005). Las políticas pueden tener su origen en los valores, fines u objetivos para definir reglas o guías que limiten las situaciones bajo las que ciertas acciones debieran ocurrir.

Lineamientos Temporales

Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macroobjetivo que es la visión. Son especificados mediante indicadores y metas, pero requieren de estrategias para ser alcanzados. Estos lineamientos se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, generalmente de cinco años (Oviedo, 2005).

Los objetivos temporales son estados que se desean alcanzar en un período determinado, y que por su naturaleza requieren múltiples indicadores para verificar los niveles de logro, actuación o resultado, alcanzados en un tiempo dado. Los indicadores están asociados a los objetivos, pues se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas, pudiendo ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Las metas son valores que se le asignan a los indicadores para precisar los niveles de logro deseados sobre los objetivos temporales. Deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha tope de consecución. La diferencia entre el valor meta y el real alcanzado es lo que se conoce como brecha (Oviedo, 2005).

3.2.4 Análisis externo

El análisis externo o del entorno es el punto de arranque del proceso de planificación estratégica, y busca identificar oportunidades y fortalezas. Este análisis industrial y competitivo, como tambien es llamado, utiliza variados conceptos y técnicas para obtener una imagen de las condiciones cambiantes de la industria y de la naturaleza y poder de las fuerzas competitivas (Oviedo, 2005).

En el análisis del entorno se pueden estudiar aspectos económicos, tecnológico, físicos, sociales y ambientales, pero resulta necesario limitar el estudio al análisis a un entorno geográfico determinado que resulte pertinente. Se puede realizar el análisis del entorno global, regional, nacional, provincial y local según el estudio lo amerite, observando el ámbito de la economía, el sector o industria, los competidores directos y los mercados (Oviedo, 2005). Para ello se puede recurrir a diversas heramientas tales como análisis de tendencias, análisis de escenarios, análisis de la industria y análisis de grupo estratégico (Francés, 2001).

3.2.5 Análisis interno

El análisis interno determinar fortalezas y debilidades de la empresa, respecto a las capacidades de sus competidores, y a partir de las cuales es posible evaluar la posibilidad de contrarrestar las amenazas y aprovechar las posibilidades que ofrece el entorno (Francés, 2001). Es el siguiente paso en el análisis de situación para el desarrollo o evaluación de un plan estratégico (Oviedo, 2005).

Para realizar el análisis interno es posible utilizar diferentes herramientas, entre las cuales las más difundidas son: la cadena de valor de Porter, el Modelo de las 7's de McKinsey, el análisis de las capacidades medulares y la evaluación de los factores críticos de éxito (Oviedo, 2005; Francés, 2001).

3.3 Cuadro de mando integral

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan, y Norton, 2000).

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, pero con la historia de hechos y acontecimientos pasados. El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura (inversiones en clientes, proveedores, empleados, proceso, tecnología e innovación, entre otras) (Kaplan, y Norton, 2000).

Los objetivos e indicadores del mismo se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro pequeñas perspectivas.la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Kaplan, y Norton, 2000). Este sistema expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio mas allá de los indicadores financieros, ya que las empresas pueden estimar la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

3.3.1 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

La mayoría de las empresas disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros, que exija un conjunto *Equilibrado* de indicadores. Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Algunas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo (Kaplan, y Norton, 2000).

El CMI hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección *ad hoc* de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocios (Kaplan, y Norton, 2000).

Esta metodología debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, y así (Kaplan, y Norton, 2000):

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en la red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzar si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio (Kaplan, y Norton, 2000).

El CMI también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando anima la existencia de un dialogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo. No solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos, Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios (Kaplan, y Norton, 2000).

3.3.2 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años ya que, si se alcanzan, transformaran la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar los objetivos financieros, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas (Kaplan, y Norton, 2000).

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal a donde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio (Kaplan, y Norton, 2000).

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y

- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

3.17 Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no solo como se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino (Kaplan, y Norton, 2000).

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un CMI introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacio de actuación

que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, El CMI no solo mide los cambios en los indicadores, también favorece el cambio (Kaplan, y Norton, 2000).

Los tres primeros procesos críticos de gestión son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por si solos, son insuficientes, ya que el mundo actual presenta muchas variables complejas. La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el director general determina la dirección y la velocidad de las acciones de la unidad de negocio. Los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el director. Se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección.

En este proceso se establece una visión y estrategia, que se comunican y vinculan la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de feedback de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables. Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado (Kaplan, y Norton, 2000).

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de la información operan en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inicio con la mejor información y conocimientos disponibles para el momento de su origen, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

La situación se acerca más a un entorno competitivo, con unas condiciones cambiantes, que a dirigir una organización aislada, a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino. En las condiciones actuales, el director está vigilando

constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades de su equipo y su organización y a las condiciones del ambiente (Kaplan, y Norton, 2000).

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se previan cuando se articulo el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle. El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito (el proceso de formación de doble bucle). Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia aun son validas.

Un CMI adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El CMI debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de repuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando. El CMI estimula el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial (Kaplan, y Norton, 2000).

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El CMI

conserva la medición financiera como un resumen critico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Kaplan, y Norton, 2000).

3.3.4 Perspectivas del CMI/BSC

Para abordar el estudio del CMI como una herramienta de control de gestión en las organizaciones que se ven enfrentadas, a competir en entornos complejos, es de suma importancia comprender de qué manera se traduce la estrategia y la misión de las mismas en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Brito, 2003).

Kaplan y Norton (1999), señalan que la estrategia y la misión de la organización se traduce en un amplio conjunto de medidas de actuación que permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. En este sentido el CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

1. *Perspectiva Financiera*

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio, respondiendo a las expectativas del accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital (Oviedo, 2005).

Típicamente, esta perspectiva incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital (Oviedo, 2005).

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

2. *Perspectiva de Clientes*

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada (Kaplan, y Norton, 2000). Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la *generación de valor* ya reflejada en la Perspectiva Financiera (Oviedo, 2005).

La satisfacción de los clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente (Oviedo, 2005).

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Retención de Clientes
- Rentabilidad del Cliente.
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

- Mercado

Los indicadores fundamentales incluyen los mencionados en el apartado anterior. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa porta a los clientes que representan factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores (Kaplan, y Norton, 2000).

3. *Perspectiva de Procesos Internos*

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas, asegurando la excelencia de los procesos. Usualmente se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes (Oviedo, 2005). Estos proceso permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y; satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan, y Norton, 2000).

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir mas allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente (Kaplan, y Norton, 2000).

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación del valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al

producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe (Kaplan, y Norton, 2000).

A continuación se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos (Oviedo, 2005):

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

4. *Perspectiva de Capacidades*

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro (Kaplan, y Norton, 2000). Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, asegurando su permanencia. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio (Oviedo, 2005).

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales. Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelaran grandes vacios entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al

mismo tiempo mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. (Kaplan, y Norton, 2000).

A menudo los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales, debido a una tendencia a focalizarse en objetivos financieros a corto plazo. Una actitud sostenida en ese sentido puede ser una barrera más que un apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación (Oviedo, 2005).

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos que, a pesar de su importancia, hoy en día, por sí solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios (Oviedo, 2005).

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

3.3.5 Mapas estratégicos

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia (Oviedo, 2005).

El proceso de configuración del mapa estratégico no es el mismo en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad importantes y, de hecho no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el CMI, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa (Oviedo, 2005).

3.3.6 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En esta etapa es importante establecer prioridades en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se pueden visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC particular (Oviedo, 2005).

3.3.7 Indicadores

Los indicadores son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores (Oviedo, 2005)

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un CMI podrá haber más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para calcularlos (Oviedo, 2005).

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria de los indicadores (Oviedo, 2005).

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se encuentra dentro del paradigma científico de las Ciencias Sociales, orientada al estudio de la conducta humana, por lo que se emplea el Método Cualitativo; estudiando dentro del contexto social real, situaciones específicas e individuos sin manipulación de ninguna índole.

En función del planteamiento referido a la aplicación de la herramienta "Cuadro de Mando Integral" (BSC/CMI), esta es una Investigación – Acción, que busca el mejoramiento de una realidad social concreta, participan el investigador y los integrantes del grupo. Constituyendo un conjunto de acciones organizadas y sistemáticas. El proceso exige la participación para que la comunicación, la toma de decisiones y las ejecuciones sean efectivas. La función del investigador es: orientar, ayudar y educar al grupo (Morín, 2000).

4.2. Diseño de la Investigación

El trabajo especial de grado de especialización es "un trabajo de aplicación profesional orientado a: (a) desarrollar productos o servicios; (b) evaluar organizaciones, unidades organizacionales, proyectos o programas y (c) modificar condiciones existentes en la organización y dirección de empresas a través de programas de intervención" (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). Razones por lo cual, esta investigación es Aplicada, debido a que busca una aplicación directa de los conocimientos adquiridos (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Asimismo, la investigación es de tipo no experimental, Palella y Martins (2003), la define como "la que se realiza sin manipular en forma deliberada la variable. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos". Además, es de tipo Descriptiva, ya que se busca especificar las propiedades fenómeno y/o problema de investigación, en este caso, especificar de forma teórica y sistemática el entorno interno y externo de una organización sin fines de lucro, al

cual mediante el uso de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo y sin manipulación previa o intencional de variables se tratará de dar una explicación lógica y/o coherente de sus particularidades Palella y Martins (2003).

Dentro del mismo, es importante destacar su dimensión temporal para la recolección de los datos, por lo que el tipo de diseño transaccional o transversal es el que más se ajusta al objetivo de la investigación. Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

4.3 Técnicas e Instrumentos

La técnica principal para el desarrollo de esta investigación es el Modelo de las Cuatro Fases propuesto por Kaplan y Norton (2000), la cual es expresada gráficamente en la figura 1. Como es posible apreciar, parte de la definición de la orientación estratégica de la organización para luego lograr el consenso sobre esta estrategia en la traducción de la visión en objetivos, establecer indicadores y metas, identificar iniciativas que promueva el desempeño, y finaliza con la integración del control de gestión y la gerencia estratégica en la agenda gerencial de la organización.

La etapa de implantación del BSC (fase 4) se aleja del alcance de esta intervención, pero se pretenden proponer los elementos necesarios para continuar con el proceso de cambio en la organización frente a esta nueva herramienta gerencial.

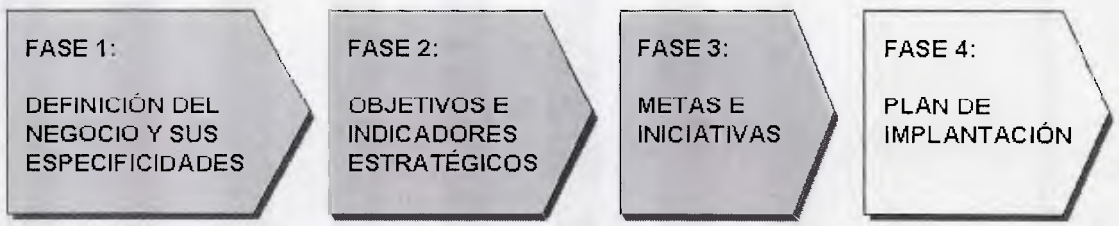


Figura 2. Modelo de las cuatro fases de Kaplan y Norton.

Sobre la base de las fases propuestas por Kaplan y Norton se establecieron también cuatro fases para el desarrollo de este trabajo, que abarcan desde el análisis del entorno de la industria a que pertenece la empresa, hasta la inducción al proceso de implantación del plan estratégico y el BSC en la empresa. Los principales componentes del proceso están esquematizados en la figura 1.

Sus Fases se describen brevemente a continuación: Fase I Definición del Concepto Estratégico de la Organización: Para que el BSC refleje la estrategia es necesario comprender los temas estratégicos de la organización, su origen y peculiaridades, iniciando con el análisis de la situación interna y externa de la empresa mediante entrevistas a la directiva y a los empleados de gerencia media de la empresa objeto de estudio, la investigación en organismos reguladores y empresas del sector para la definición del negocio y sus especificidades como se argumenta en el diagnóstico. Con esta información es posible formular los principales lineamientos estratégicos, incluida la visión, para posteriormente dar la primera orientación de la estrategia a partir de un enfrentamiento de debilidades y fortalezas de la empresa contra oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Matriz DOFA).

Fase II: Vinculación de Objetivos a Indicadores Estratégicos: consolidar el consenso del equipo ejecutivo sobre la estrategia, traduciendo la visión en objetivos estratégicos. La interrelación de estos objetivos desde las diferentes perspectivas planteadas por Kaplan y Norton conforman el modelo causa efecto preliminar, en el que son identificados los vectores estratégicos. Definidos los objetivos estratégicos por perspectivas (financiera, de los clientes, de los procesos internos y de capacidades), se deben seleccionar los indicadores, paralelamente a la recopilación de la situación actual en cada uno de los objetivos planteados, para posteriormente poder determinar la brecha a ser salvada para alcanzar la situación meta.

Fase III: Establecimiento de Metas e Iniciativas: se concreta el diseño del BSC, pues con el consentimiento del equipo gerencial sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de medidas (indicadores) fundamentales, es posible negociar las metas para

cada indicador a alcanzar en el mediano plazo e identificar las iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Fase IV: Introducción a la Implantación: Para lograr este objetivo se somete a aprobación por parte de la alta gerencia las últimas versiones de los componentes del BSC, y se les induce acerca de los requisitos básicos que deben cumplir para la comunicación, implantación y automatización del BSC, más la ejecución de esto escapa del alcance de este trabajo.

4.4 Población y Muestra

Para Palella y Martins (2003), "la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible".

La población de este estudio está representada por todo el personal de la Organización No Gubernamental Aliadas en Cadena.

Según Palella y Martins (2003), "cuando se propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: Estudiar la población en su totalidad, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal; o seleccionar un nuecero determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra".

Para Palella y Martins (2003), la muestra "no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características la reproduce de la manera más exacta posible".

En la investigación la muestra de estudio corresponde a la totalidad de la población objeto de estudio, ya que la misma es finita y en su totalidad está comprendida por (23) personas.

4.5 Procesamiento

Para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como plan estratégico de Aliadas en Cadena se llevó a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Recibir y procesar información obtenida de las sesiones de diagnóstico para evaluar los resultados del DOFA de la sesión.
- ✓ Comparar dichos resultados con los obtenidos del DOFA previo de las entrevistas y reuniones anteriores para extraer patrones y tendencias.
- ✓ Realizar reuniones con la gerencia para acordar los siguientes pasos y exponer los hallazgos obtenidos.
- ✓ Revisión de marco filosófico; Misión, Visión y Valores en función de lo obtenido.
- ✓ Construir una propuesta de diseño de intervención para presentarla el cliente.
- ✓ Presentar la propuesta y hacer las modificaciones pertinentes según alcance y recursos.
- ✓ Validar propuesta de intervención con el cliente.
- ✓ Diseñar actividad "acordando prioridades" para definir de las estrategias construidas cuales giran en torno a los mismos ejes de modo de agrupar y simplificar.
- ✓ Identificar los objetivos estratégicos de AEC según su impacto en programas, beneficiarias y organización.
- ✓ Validar la categorización de las iniciativas y estrategias según cada eje estratégico.
- ✓ Identificar la agrupación de objetivos y brindarles su ubicación en una categoría.
- ✓ Diseñar el mapa estratégico del esquema causa-efecto de Kaplan y Norton en su primera versión.
- ✓ Definir indicadores de gestión según iniciativas y estrategias de cada eje.
- ✓ Plantear la implementación del plan estratégico para involucrar a todas las colaboradoras en la identificación de sus actividades cotidianas y sus objetivos del cargo en función de las prioridades de AEC.
- ✓ Validar indicadores de gestión.
- ✓ Definir plan estratégico final y presentarlo al cliente.

V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para construir el diseño del plan estratégico de la organización Aliadas en Cadena (AEC) fue necesario considerar un análisis situacional de la realidad interna y externa que la rodea. En función de acceder a esta información pertinente para los análisis posteriores, se requirió trabajar una matriz DOFA o FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de AEC.

Para este fin, fue diseñada una sesión de toma de información o recolección de datos de carácter diagnóstico que tenía un triple objetivo; levantar información relevante para conocer la situación actual de la organización, generar iniciativas y alternativas de trabajo relacionadas y, finalmente, comprometer a todos los colaboradores de AEC en la construcción de su plan estratégico. Dicha sesión pretendía recibir, incorporar y procesar información obtenida de los miembros de AEC y utilizar esta data durante la misma sesión de trabajo para "privilegiar" algunas situaciones, tendencias y alternativas para resolverlas durante el mismo contexto de trabajo.

La sesión de trabajo reunió a la totalidad de los colaboradores de la organización, previa convocatoria e invitación a formar parte del proceso de cambio y planificación que comenzaría a experimentar AEC desde ese momento. Esta sesión ocurre luego de un proceso de entrevistas individuales con todas las instancias de la organización, permitiendo la apertura de temas propios de la realidad de la organización además de haber reforzado los objetivos principales de las actividades emprendidas.

La sesión se desarrolla en un ambiente ofrecido por la organización, donde el rol de los consultores es netamente de facilitadores del proceso, sin aportar mayor información que las instrucciones, estímulos para la discusión y aspectos teóricos y conceptuales.

Luego de las actividades de integración, explicar los objetivos de trabajo y el fin último de la sesión, se procedió a desarrollar los elementos del DOFA o FODA pro diversos grupos e inmediatamente después a plantear acciones inmediatas para abordar las propuestas llevadas a cabo. A continuación se describen las propuestas, anotaciones y orientación de los elementos del DOFA de esta sesión de trabajo.

Elementos agrupados dentro de la categoría "Oportunidades":

1) Población Objetivo -> Mujeres
- Creación de un grupo de promotores/as Comunitarios (egresados de la escuela taller)

2) Convenios y Alianzas con Instituciones
- Fortalecimiento del equipo de relaciones públicas.
- Programa comunicacional a nivel empresarial y gubernamental.

3) Nuevos Proyectos Orientados a la sustentabilidad Económica
- Diagnóstico de la oferta en el mercado laboral.

4) Modelo o Experiencia que pueda ser replicable

5) Darle visibilidad al proyecto. Únicas en ofrecer Capacitación de calidad integral a las mujeres.
- Estrategias: Sistematización (estadísticas, registros, situación y/o demanda ámbito laboral. Revisión de los datos obtenidos o experiencias. Adecuación

6) Curriculum de formación.
- Estrategias: Evaluación de los procesos de formación, Adecuación y actualización, adaptándonos a las necesidades reales.

7) Equipo multidisciplinario.
- Estrategias: Retroalimentación desde la cosmovisión y competencias del equipo, Actualización en la capacitación del equipo.

8) Las Reglas.
- Estrategias: Revisión y discusión de las reglas, Adecuación consensuada

9) Instalaciones
- Estrategias: Mantenimiento preventivo de las áreas e inmobiliario de la institución para evitar deterioro. Trabajar el sentido de pertenencia con nuestras beneficiarias, como tradición que le permita valorar el recurso y su oportunidad.

Elementos agrupados dentro de la categoría "Debilidades":

1) Organización de los Procesos de Trabajo

- Creación de manual de normas y procedimientos y cargos y funciones
- Detectar las áreas que requieren apoyo de un número mayor de personal
- Creación de un modelo propio de atención integral a la beneficiaria (referencia Modelo (Avesa-Alaplaf)

2) Comunicación efectiva

- Establecer lineamientos y canales de comunicación ascendente y descendente en la organización.
- Establecer Cronogramas de reunión gerencia-Núcleos e Inter-núcleos (acordar frecuencia). ->Para planeaciones trimestrales.

3) Falta de alineación entre lo académico y lo institucional

4) Evaluación y Seguimiento:

- Establecer dos líneas de seguimiento

5) Administrativo:

- Cumplimiento metas numericas Autogestión
    - N° de seleccionados
    - N° de Deserciones
    - N° de Capacitados
- Gestion por Unidad
    - Participación Psicologica
    - Acompañamiento
    - Gerencia
    - Capacitacion Docente
    - Unidad Tecnica
- Académico:
    - Evaluacion de diseños instrumentales
    - Evaluacion de aplicabilidad en el Mercado Laboral

6) Evaluacion Tecnica y Financiera de los Proyectos

7) Testimonio de la Mujeres Exitosas

- Formalizar y hacer mas corporativo el registro y/o experencias de nuestras beneficiarias. Sin Exponerlas.

8) Organización. Procesos de Trabajo:

Estrategias:

- Fomentar el tema de integración en el equipo
- Delimitar las funciones en cada cargo
- Hacer seguimiento a las funciones y procesos

9) Comunicación Efectiva

Estrategias:

- Retroalimentación en el equipo
- Integración
- Capacitación para manejo de las necesidades concretas

10) Falta de alineación Acad Institucional

Estrategias:

- Delimitar las líneas de acción
- Revisar en equipo y en consenso para la toma de desiciones
- Tiempo capacitación

11) Tener una sola línea

Estrategias

- Protocolo de atención. Diseño y capacitación.

12) Evaluación y Seguimiento

- Crear mecanismos

Elementos agrupados dentro de la categoría "Amenazas":

1) Nuevas Leyes:

- Estrategias: Informacion y documentacion de las leyes, buscando asi, el tema o posibilidad de reinventarnos.

2) Poca prioridad de los Donantes en el tema de la Mujer:

- Estrategias: Campañas de sensiblización, mas corporativas y mayor impacto.

3) Situacion Política:

- Estrategias: Trabajar desde la diversidad
- Promover la coxistencia y tolerancia

4) Situacion Socioeconomico – Participativa

- Estrategias: Direccionar las ayudas y apadrinamiento a nuestras beneficiarias, hacia necesidades concretas.
- Diseñar programas de subsidios indirectos.

5) Seguridad en la zona de los Núcleos

- Estrategias:Buscar Alianzas con cuerpos de seguridad que oriente a nuestra población y equipo de trabajo en situaciones de riesgo.
- Procurar alianzas con cuerpos de seguridad, a través de la capacitación, estableciendo una relación ganar-ganar.

Elementos agrupados dentro de la categoría "Fortalezas":

1) Necesidad de la mujer en capacitarse

Estrategias:

- Registro y sistematización de experiencias
- Evaluar situación reala y vocacional de nuestras aspirantes y/o beneficiarias.

2) Convenios con Instituciones:

Estrategias:

- Fortalecer la red de aliadas, involucrándonos con nuestras actividades.
- Ampliar red, incorporando relaciones bidireccionales.

3) Nuevos Proyectos:

Estrategias:

- Apalancamiento de los existentes
- Evaluar la sostenibilidad, viabilidad y pertinencia con nuestro fin.

4) Modelo o Experiencia Replicable

Estrategias:

- Sistematización de experiencias, con los diseños de manuales, con miras a la creación de la franquicia social

Los resultados de este DOFA fueron compartidos con la gerencia para comprender los patrones encontrados, revisar las iniciativas arrojadas en el proceso y evaluar las tendencias sobre las cuales estaría cimentándose el plan estratégico de la organización.

Dentro de este proceso de conocer hacia donde debería dirigirse la organización, se consideró con el equipo gerencial la revisión del marco filosófico; especialmente misión y visión. La organización se mostró de acuerdo en mantener la visión de la misma intacta, al igual que sus valores. Fue tomado en cuenta, iniciar un proceso de revisión de la misión organizacional. No obstante que este trabajo fue llevado a cabo, la organización cliente no descartó seguir haciendo ciertas modificaciones a lo presentado en este informe.

Revisión de la misión organizacional

Misión 1:

Desarrollar Programas Educativos que contribuyan al empoderamiento de la Mujer Algunas Aclaratorias Pertinentes: Implicaciones: Desarrollar implica diseñar y ejecutar los Programas Educativos que contribuyan al empoderamiento de la Mujer.

Misión 2:

Generar espacios de intercambio y atención basados en la identificación de las beneficiarias, a través de los diferentes componentes de Aliadas en Cadena, con miras a la construcción del sentido de pertenencia con la organización y corresponsabilidad con sus procesos de cambio.

Misión 2 Revisada Generar espacios de intercambio y atención basados en la identificación de soluciones a las necesidades de las beneficiarias, a través de los diferentes componentes de Aliadas en Cadena, con miras a la construcción del sentido de integración con la organización y corresponsabilidad con sus procesos de cambio humano y social.

Luego de la revisión del marco filosófico y el DOFA de la sesión de trabajo era necesario construir una propuesta de diseño de intervención para presentarla el cliente, ajustándose a sus necesidades actuales. Resultaba fundamental orientar y reorganizar las iniciativas en prioridades y objetivos estratégicos para la organización.

Así entra en escena la actividad especialmente diseñada para reagrupar y reconstruir las propuestas de cada colaborador para finalmente crear los ejes estratégicos que componen el horizonte objetivo de la organización. La actividad es llamada "Acordando Prioridades", con el objetivo de identificar las estrategias construidas que giran en torno a los mismos ejes de modo de agrupar y simplificar (ver anexos).

Esta actividad pretende identificar y categorizar los objetivos de Aliadas en Cadena, luego de la sesión de trabajo "Acordando Prioridades" para preseleccionar las estrategias dentro de ejes comunes a la organización, derivados de las sesiones de planificación estratégica previa. Por equipos, debían revisar las estrategias y propuestas aisladas y reunirlas según su similitud con las premisas de juego; "el criterio de clasificación lo asignan ustedes", "agrupen por similitud de las iniciativas", "eliminen aquellas que se solapen y no aporten valor", "giren en torno a tres grandes ideas" y "asignen un nombre a cada categoría". Luego había que reagrupar y crear los objetivos estratégicos.

Los resultados pueden ser revisados a continuación:

ACORDANDO PRIORIDADES

EJE: PROGRAMAS

Objetivo General:
Desarrollar Programas Educativos que contribuyan al empoderamiento de la Mujer

a. Evaluación de diseños instrumentales
b. Sistematización de experiencias, con los diseños de manuales, con miras a la creación de la franquicia social
c. Adecuación y actualización, adaptándonos a las necesidades reales.
d. Evaluación de los procesos de formación
e. Tiempo capacitación
f. Planificar las actividades extracurriculares en el "contra-turno"

Objetivos Específicos:

1. Construir el Modelo Educativo con las Exigencias del entorno económico, social y cultural de aliadas en Cadena

a. Evaluación continua de la correspondencia entre: perfil de egresadas y necesidades de empresas
b. Diagnóstico de la oferta en el mercado laboral.
c. Sistematización (estadísticas, registros, situación y/o demanda ámbito laboral.
d. Desarrollar planes para cubrir necesidades y debilidades de egresadas

2. Diseñar un Modelo de Intervención Psicosocial y educativo que contribuya con el empoderamiento de la Mujer para la toma de decisiones del Programa Aliadas en Tecnología
    a. Creación de un modelo propio de atención integral a la beneficiaria referencia Modelo (Avesa-Alaplaf)
    b. Diseñar un modelo de atención en casos de violencia (protocolo)
    c. Formalizar protocolo de referencia externa (clínicas, hospitales, servicios en general)
    d. Diseñar un modelo de atención en casos de violencia (protocolo)
3. Diseñar un Plan Comunicacional semestral dirigido a difundir los programas y servicios de la organización
    a. Generar nuevas estrategias para promocionar el programa en la población objetivo
    b. Desarrollar programas de apadrinamiento o apoyo económico a las beneficiarias
    c. Aprovechar todos los espacios para promocionar el programa (eventos, foros, medios, etc.)
    d. Fortalecer la red de aliadas, involucrándonos con nuestras actividades.
    e. Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización en temas de mujer, género y familia
    f. Programa comunicacional a nivel empresarial y gubernamental

EJE: BENEFICIARIAS

Objetivo General:

Generar espacios de intercambio y atención basados en la identificación de las beneficiarias, a través de los diferentes componentes de Aliadas en Cadena, con miras a la construcción del sentido de pertenencia con la organización y corresponsabilidad con sus procesos de cambio

Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades y realidades de las mujeres objeto de Aliadas en Cadena
    a. Dar a conocer la misión y visión de Aliadas en Cadena a las beneficiarias
    b. Trabajar el sentido de pertenencia con nuestras beneficiarias, como tradición que le permita valorar el recurso y su oportunidad.
- Identificar los puntos de encuentro entre la filosofía de la organización y las necesidades de las beneficiarias en pro de la consecución de sentido de pertenencia
    a. Evaluar necesidades de la población femenina, para crear, actualizar, etc. Oportunidades de formación (nuevos proyectos)
    b. Evaluar la situación real y vocacional de nuestras aspirantes y/o beneficiarias

c. Direccionar las ayudas y apadrinamiento a nuestras beneficiarias, hacia necesidades concretas.

- Definir estrategias que permita a nuestras beneficiarias la apropiación de sus procesos de cambio
    a. Ampliar red, incorporando relaciones bidireccionales.
    b. Creación de un grupo de promotores/as Comunitarios (egresados de la escuela taller)
    c. Incorporar de forma activa a las mujeres egresadas y a las que están actualmente capacitándose en la promoción de los programas
    d. Revisión y discusión de las reglas
    e. Reforzar la importancia de las reglas y su cumplimiento
    f. Revisión constante de las normas

EJE: ORGANIZACIÓN

Objetivo General:

Fortalecer nuestra estructura y el desarrollo del capital humano para construir nuestro modelo de sustentabilidad

Objetivos Específicos:

1. Lograr un modelo económico viable para la sostenibilidad de la organización
    a. Evaluar la sostenibilidad, viabilidad y pertinencia con nuestro fin.
    b. Generar nuevas fuentes de ingreso para la autosustentabilidad
    c. Apalancamiento de los existentes
    d. Adaptar un plan de negocios en función de la situación económica, social y legal del país.
    e. Por metas de autogestión y por unidad
    f. Consolidar los vínculos con instituciones de apoyo
    g. Fortalecimiento del equipo de relaciones públicas.
2. Fortalecer a Aliadas en Cadena a lo interno en cuanto a normas, procedimientos y filosofía
    a. Sistematizar los procesos de trabajo
    b. Utilizar Google Calendar
    c. Copiar los correos a todo el equipo
    d. Establecer dos líneas de seguimiento
    e. Visualizar distintos escenarios posibles frente a reformas legales que afecten el proyecto.
    f. Delimitar las funciones en cada cargo
    g. Adecuación
    h. Crear mecanismos de evaluación y seguimiento
    i. Buscar Alianzas con cuerpos de seguridad que oriente a nuestra población y equipo de trabajo en situaciones de riesgo.
    j. Establecer alianzas con los cuerpos de seguridad del estado

k. Diseñar programas de subsidios indirectos.
l. Formar al equipo en los temas de género, violencia, derechos humanos de las mujeres, etc.
m. Procurar alianzas con cuerpos de seguridad, a través de la capacitación, estableciendo una relación ganar-ganar.
n. Consolidar las relaciones interinstitucionales a todos los niveles
o. Capacitación para manejo de las necesidades concretas
p. Elaborar y/o actualizar instrumentos de evaluación de desempeño

3. Fortalecer el desarrollo del capital humano de aliadas en cadena y los procesos de comunicación interno
   a. Retroalimentación desde la cosmovisión y competencias del equipo
   b. Establecer Cronogramas de reunión gerencia-Núcleos e Inter-Núcleos (acordar frecuencia), para planeaciones trimestrales.
   c. Retroalimentación en el equipo
   d. Fomentar el tema de integración en el equipo
   e. Optimizar la comunicación escrita empleando la tecnología
   f. Promover la coexistencia y tolerancia
   g. Información y documentación de las leyes, buscando así, el tema o posibilidad de reinventarnos.
   h. Actualización en la capacitación del equipo.
   i. Incentivar al equipo a su desarrollo profesional
   j. Realizar evaluación de desempeño y feedback

Después de este proceso se procedió a validar la categorización de las iniciativas y estrategias según cada eje estratégico; en un sistema de análisis que favorece la identificación de la agrupación de objetivos y brindarles su ubicación en una categoría. De allí se posibilita el siguiente paso para la creación del esquema de agrupación de objetivos. A continuación se muestra el esquema de agrupación de objetivos para el mapa estratégico inicial (validado por el cliente):

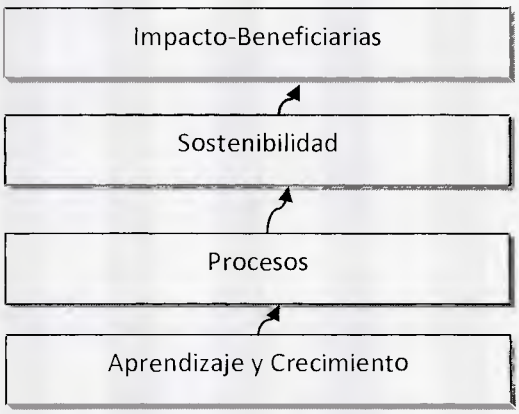


Figura 3. Agrupación de objetivos: Los objetivos se agruparán en cuatro tipos

Descripción de estrategias clave para el Cuadro de Mando Integral y la construcción del Mapa Estratégico que servirá de representación del plan de trabajo final para Aliadas en cadena.

Impacto-Beneficiarias	• Desarrollar Programas Educativos que contribuyan al empoderamiento de la Mujer
Sostenibilidad – Accionistas y entes sociales significativos	• Lograr un modelo económico viable para la sostenibilidad de la organización
Procesos Internos	• Generar espacios de intercambio y atención basados en la identificación de las beneficiarias • Identificar las necesidades y realidades de las mujeres objeto de Aliadas en Cadena • Diseñar un Modelo de Intervención Psicosocial y educativo que contribuya con el empoderamiento de la Mujer para la toma de decisiones del Programa Aliadas en Tecnología • Construir el Modelo Educativo con las Exigencias del entorno económico, social y cultural de Aliadas en Cadena • Definir estrategias que permita a nuestras beneficiarias la apropiación de sus procesos de cambio • Identificar los puntos de encuentro entre la filosofía de la organización y las necesidades de las beneficiarias en pro de la consecución de sentido de pertenencia • Diseñar un Plan Comunicacional semestral dirigido a difundir los programas y servicios de la organización
Aprendizaje y Crecimiento	• Fortalecer el desarrollo del capital humano de aliadas en cadena • Fortalecer los procesos de comunicación interno • Fortalecer a Aliadas en Cadena a lo interno en cuanto a normas, procedimientos y filosofía

Diseñar el mapa estratégico del esquema causa-efecto de Kaplan y Norton, resulta el siguiente paso haber definido estos factores anteriores. La versión presentada al cliente AEC es mostrada a continuación:

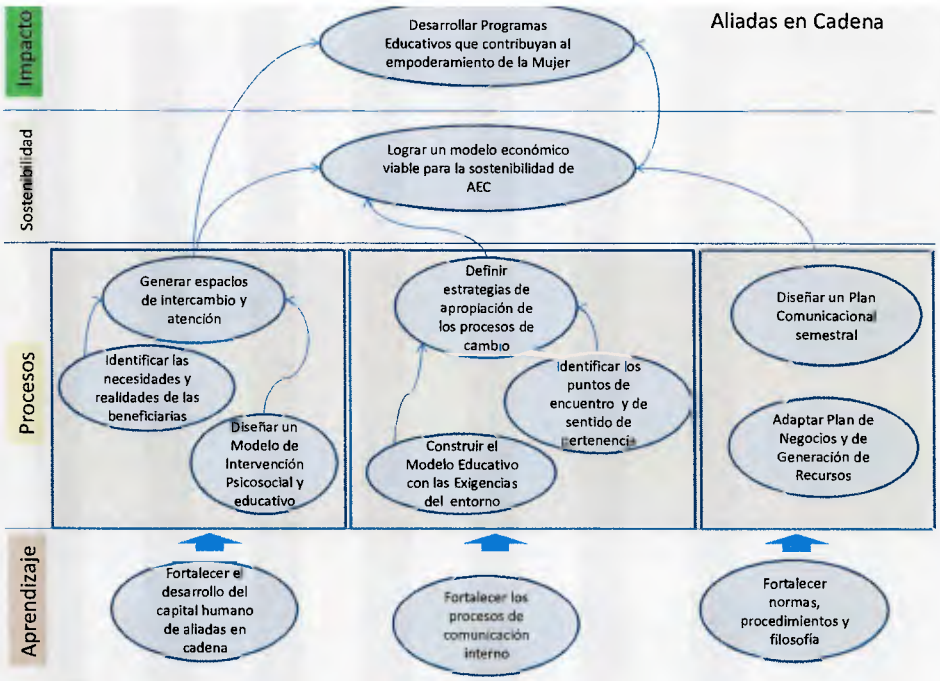


Figura 4. Mapa Estratégico Aliadas en Cadena

Se formuló un plan estratégico de esta organización basado en el Cuadro de Mando Integral o BSC, para comenzar a desarrollar indicadores y la implantación del plan. A continuación una tabla de indicadores por validar en la última sesión de trabajo con los colaboradores de la organización.

Con el mapa estratégico y el plan prácticamente completo, quedaron dos fases pendientes; definir indicadores de gestión y las iniciativas y estrategias de cada eje por parte de cada área funcional.

Los indicadores propuestos para ser tomados en consideración por el cliente son los siguientes enumerados en una tabla además de presentados por área del plan estratégico a desarrollar. Ver tabla en la siguiente página.

Tabla de Indicadores (Desarrollo final luego de la última revisión)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Iniciativas
Impacto Clientes	Desarrollar Programas Educativos que contribuyan al empoderamiento de la Mujer	# de Beneficiarias Total # de Beneficiarias por programa	Por Definir
Sostenibilidad/ Accionistas	Lograr un modelo económico viable para la sostenibilidad de la organización	Ingresos • propios • por aportes de terceros Egresos	Por Definir (P/D)
Procesos Internos	Generar espacios de intercambio y atención	# actividades relacionadas	P/D
	Identificar las necesidades y realidades de las beneficiarias	# de diseños acordes con necesidades	P/D
	Diseñar un Modelo de Intervención Psicosocial y educativo	# Necesidades cubiertas con diseños de intervención	P/D
	Definir estrategias de apropiación de los procesos de cambio	# de Beneficiarias que participan activamente en programas	P/D
	Identificar los puntos de encuentro y de sentido de pertenencia	# de quejas y reclamos por procesos	P/D
	Construir el Modelo Educativo con las Exigencias del entorno	% de avance del Modelo # de acciones diseñadas # de acciones ejecutadas	P/D
	Diseñar un Plan Comunicacional semestral	# de acciones de comunicación # de personas que dan feedback sobre planes y resultados	P/D
	Adaptar Plan de Negocios y de Generación de Recursos	Progreso en elaboración del plan Cumplimiento de acciones de ejecución del plan	P/D
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el desarrollo del capital humano de aliadas en cadena	%Cumplimiento de Plan de Capacitación Interno	P/D
	Fortalecer los procesos de comunicación interno	# de reuniones de comunicación e integración de equipos	P/D
	Fortalecer normas, procedimientos y filosofía	# de procesos con normas y procedimientos	P/D

La actividad final planificada para la implementación del plan estratégico para involucrar a todas las colaboradoras en la identificación de sus actividades cotidianas y sus objetivos del cargo en función de las prioridades de AEC, requiere un desarrollo posterior al alcanzado en este informe de diseño de planificación estratégica; definiendo actividades concretas relacionadas a procesos, programas o iniciativas de un objetivo estratégico, con responsables directos, tiempos de ejecución y sus respectivos indicadores.

El formato puede ser observado en los anexos, sin embargo se incluye a continuación para mostrar cómo "comienza" la implementación del diseño de planificación estratégica en AEC.

Objetivo Estratégico	Proyecto, Programa o Iniciativa	Actividades o Acciones Concretas	Responsable	Tiempos de Ejecución	Indicadores

Esta parte del proceso debería ser liderizada internamente por las gerentas de área y diferentes líderes de áreas funcionales, con la idea de construir actividades desde el rol de cada colaborador(a) que estén enmarcadas en la planificación estratégica y más aún, en los ejes de los objetivos estratégicos que ahora persigue la organización.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad las organizaciones deben competir con la entropía acelerada que rodea los sistemas dinámicos de la sociedad. Si definitivamente las organizaciones no logran un estado óptimo de control sobre sus procesos de toma de decisiones, seguramente sus acciones, proyectos y objetivos no pasen de la supervivencia, la inestabilidad y el caos. Esta realidad actúa e influye sobre cualquier organización, inclusive sobre aquellas donde su principal activo es generar valor social, aún más coaccionadas por la susceptibilidad de los agentes sociales que las rodean. Para lograr alcanzar algún grado de estabilidad, de control y disminuir las probabilidades de riesgo; una organización puede emprender como lo ha hecho Aliadas en Cadena, un proceso de planificación estratégica de sus iniciativas de crecimiento, orden y planificación.

Un plan estratégico y su respectivo mapa con los indicadores y planes de acción, funcionan cómo vehículos organizacionales para comunicar el complejo y abstracto *horizonte estratégico y los objetivos de la organización* a todo nivel de la misma, por lo cual es un acierto contar con un proceso ya completado que sea visible y transparente a todos por igual. En el caso de AEC, su mapa estratégico considera las cuatro perspectivas; impacto en beneficiarias (clientes), la sostenibilidad para accionistas o relacionados significativos sociales de AEC, procesos internos y aprendizaje organizacional. Para eso cuenta con *tres nuevos ejes*; programas, beneficios y organización.

Los focos de estos ejes se reúnen en los objetivos articulados para desarrollar programas educativos para el empoderamiento de la mujer, crear un modelo económico rentable y viable para la sostenibilidad de la organización, diseñar un modelo de intervención psicosocial y educativo adecuado al entorno, y finalmente, fortalecer al equipo de AEC para afrontar estos nuevos retos con mayor formación, estructura, documentación de procesos y mayor comunicación interna.

Los indicadores de gestión actuales sirven para el control y seguimiento de la ejecución e implementación del BSC en la organización, es necesario promover una serie de recomendaciones para continuar con el trabajo comenzado; diseñar y desarrollar un plan de comunicación con proyección externa e interna, promover el seguimiento interno, formar la figura de la líder de planificación, establecer espacios de asesoramiento externo, incrementar la efectividad del plan estratégico e impulsar la participación activa de toda la organización en la ejecución del plan estratégico.

El alcance de este trabajo de investigación e intervención, no incluyó ni la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados de los indicadores. Para ello se ha previsto la construcción de un formato y la planificación de actividades guiadas por el equipo consultor para colaborar en el primer paso de la implantación del plan estratégico (ver anexos). Allí se contemplan el objetivo estratégico, relación con un proyecto,

programa o iniciativas, sus actividades concretas, el o los responsables, tiempos de ejecución e indicadores, esto de modo tal, que cada colaboradora pueda orientar sus actividades hacia la consecución de los objetivos del plan estratégico.

El alcance del estudio tampoco incluye la determinación de las fórmulas de cálculo de los indicadores de gestión seleccionados para conformar el BSC, ni las herramientas estadísticas para el tratamiento de los datos levantados durante el período de medición seleccionado para cada indicador o indicadores adicionales salvo los ya propuestos en el plan estratégico.

A modo del manejo del proceso de consultoría, se logra unos de los objetivos principales que trasciende el propio diseño del plan estratégico: la corresponsabilidad del éxito del plan recae en sus propios actores internos, conocedores y copartícipes en el plan estratégico integral para el 2011-2014, de cada objetivo, cada iniciativa... de una nueva manera de proyectar a su organización y a ellos mismos, junto con ella.

El trabajo apenas comenzó. Y cómo dicen los expertos del área sobre el uso de la planificación estratégica "es una herramienta efectiva, pero exigente... no es tarea fácil ni se logra de la noche a la mañana (Blanco, 2011)".

Ernesto Blanco Martínez. Debates IESA Vol. XVI, N°3, 2011. Pp. 63-66.
"Cuadro de Mando Integral: Una herramienta efectiva pero exigente".

Recomendaciones

Entre las recomendaciones surgidas de la propuesta e implementación de un proceso de planificación estratégica en la ONG Aliadas en Cadena, se encuentran las siguientes:

- *Diseñar y desarrollar un plan de comunicación que soporte la gestión del proceso de planificación estratégica en AEC*; para brindarle la relevancia interna que amerita entre las participantes, las unidades funcionales (núcleos) y las líderes de la organización, que a su vez funcione de "norte comunicacional" para las iniciativas a realizar durante las gestiones de los próximos años (2011-2014).

- *Implementar un plan de comunicación con proyección externa*; en función de mercadear, ante los actores sociales que rodean sus operaciones, la nueva forma de organizarse como iniciativa social con un proceso de planificación estratégica de soporte, mostrando una imagen organizada de visión a largo plazo y crecimiento orquestado en pro de la sostenibilidad.

- *Promover el seguimiento interno*; utilizando y revisando constantemente los indicadores de gestión para asignarle mayor prioridad a determinadas acciones o proyectos según la realidad del contexto y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y las posibles redefiniciones del mismo.

- *Formar la figura de la líder de planificación*; brindar herramientas técnico-conceptuales a una responsable interna que pueda asumir el rol autónomo de darle continuidad al proceso de planificación, revisión de nortes estratégicos y actualización del cumplimiento de los indicadores.

- *Establecer espacios de asesoramiento externo*; en materia de seguimiento del plan estratégico, por expertos del área, fijando fechas de revisión trimestrales o semestrales para hacer revisión del plan, acciones prioritarias, nuevas iniciativas, rol de la líder de planificación, revisión de objetivos, entre otras.

- *Impulsar la participación activa de toda la organización en la ejecución del plan estratégico*; identificar responsables por áreas funcionales de cada proyecto e iniciativa, definir recursos, resultados esperados y tiempos de entrega/cumplimiento para cada actividad que esté a su vez alineada con los objetivos estratégicos, presentando los planes de acción individuales de cada rol de la organización.

- *Incrementar la efectividad del plan estratégico*; si bien es cierto que el proceso de planificación estratégica nace de una herramienta metodológica aplicada con rigurosidad, también es cierto que la organización aún está en proceso de maduración y el seguimiento será el único garante de la efectividad y conclusión del éxito del trabajo llevado a cabo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Block, P. (2009). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Brito, N. (2003). *Diseño de una estrategia competitiva para las microempresas del sector telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas*. Tesis de Postgrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello.

Correa, S., Puerta, A. y Restrepo, B. (1996). *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social: Módulo seis INVESTIGACIÓN EVALUATIVA*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior. Bogotá Colombia.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, D.F.: Cengage learning.

Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organization, Principles and Practices.* EEUU: Harper Collins.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Francés, A. (2007). *Compromiso Social: Gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones IESA.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

Gómez, H. y Luis-Bassa, C. (2005). *Iniciativa social como estrategia competitiva: una guía práctica*. Caracas: ediciones IESA.

Hax, A. y Majluf, N. (1999). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. México D.F.: Ediciones Granica.

Hernández, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. D.F. México.

Jaén, M., Vidal, R. y Mogollón, D. (2009). *¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio*. Caracas: Ediciones IESA.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittintong, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *El cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.* Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Letts, A., Ryab, W. y Grossman, A. (2000). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact.* EEUU: John Wiley & Sons.

Lucas, M. y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.

Mitzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Morin, E. (2004). *El Método, Tomo 6. La Ética*. Paris: Points

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México, D.F.: Alfaomega grupo editor.

Oster, S. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. EEUU: Oxford University Press.

Oviedo, A. (2005). *Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción*. Tesis de Postgrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello.

Palella, S., y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Penfold, M. y Vainrub, R. (2009). *Estrategias en tiempos de turbulencia: las empresas venezolanas*. Caracas: Ediciones IESA.

Pons, C. (2003). *Gerencia Estratégica en Organizaciones sin Fines de Lucro.* Tesis de Grado no publicada. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review, Diciembre*.

Sabina, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994). *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.

Valarino, E, Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación paso a paso*. Caracas: Editorial Trillas.

Wolf, T. y Carter, B. (1999). *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First* Century. EEUU: Simon y Shuster Inc.

Zabala, H. (2004). *Teoría y Metodología de la planeación estratégica aplicada al cooperativismo y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.* Tesis de Grado no publicada. Universidad Cooperativa De Colombia, Medellín, Colombia.

VIII. ANEXOS

ANEXO A - BITACORA DE ACORDANDO PRIORIDADES

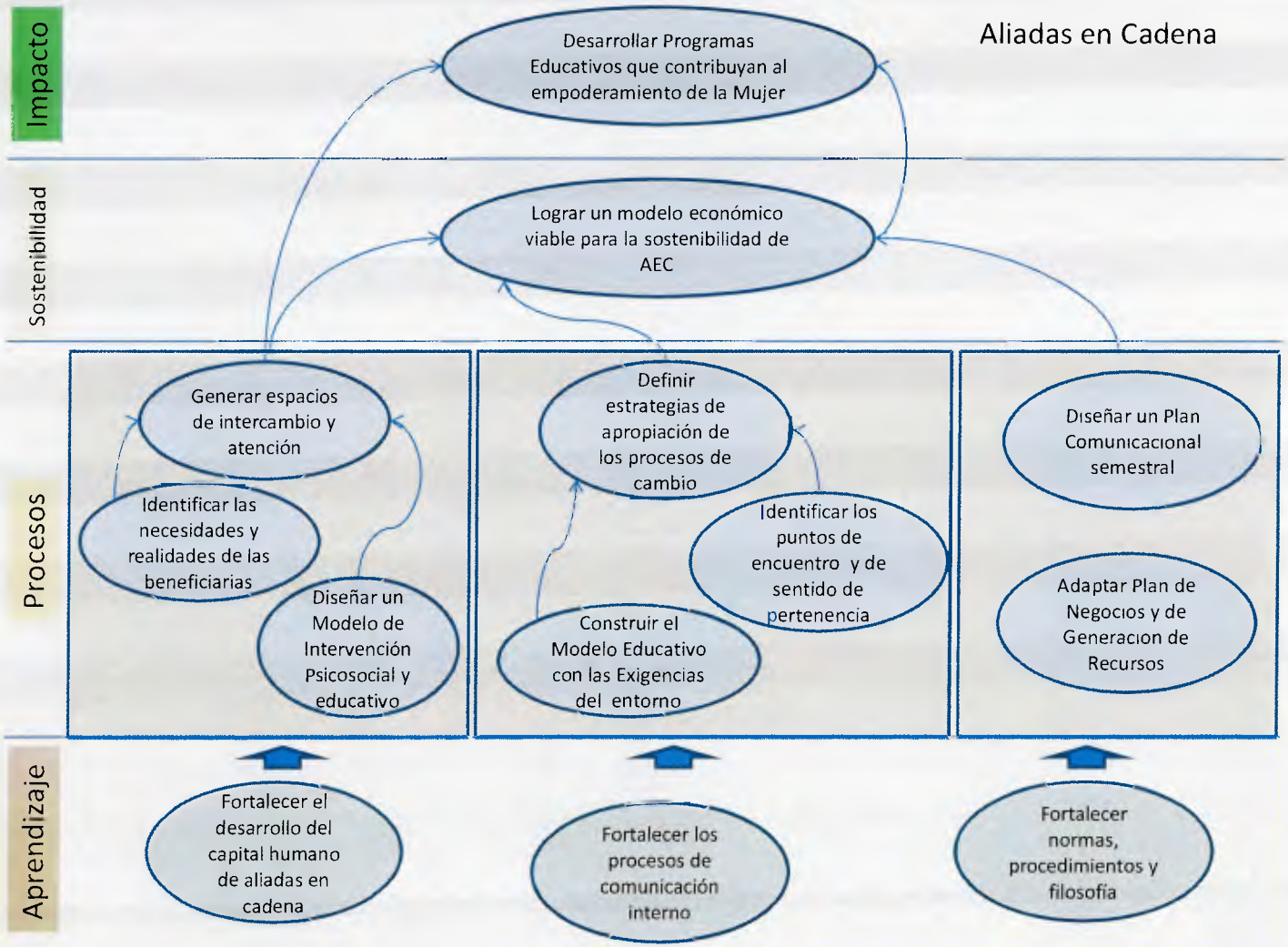
Proceso	Descripción	Actividades sugeridas	Hora	Observaciones
1. Presentación del programa	Presentación del objetivo del taller.	- ¿Cómo llegamos aquí? Recuento sobre hallazgos y resultados. o Matriz DOFA y o Modelo Burke y Litwin o Caricatura Mafalda o Video sobre el mismo norte - Objetivo de La Actividad de Hoy: Acordando Prioridades	8:30 a 9:00 am 30 min	Materiales: Refrigerios, café, agua, jugo de naranja, removedores, croasaint, vasos med y grandes Personalizar carpetas, cornetas, bolígrafos, extensiones, conectores 3ª2, laptos, presentaciones en laptos y pen drive. Tela y espray pega montanera 3M. Marcadores (6 verdes, 6 rojos, 6 azules, 6 negros) 20 hojas de papel bond. Video Beam. Tarjetas amarilla y roja. Cámara. Tirro. Sobres de manila Distribución: mesa de trabajo Lugar: Sala de usos múltiples.
. Importancia de 'roceso de 'lanificación :strategia		- Dinámica corta para comprendan la importancia del proceso de planificación. Vamos a darnos el tiempo de pensar	8:45 a 9:30 am 45 min	
. Acordando 'rioridades		1. Entregar las iniciativas transcritas en un Bowl. 5 iniciativas por cada hoja carta, imprimirlas en cartulina y cortarlas en rectángulos. 2. Indicarles que deben clasificarlas en tres grandes grupos: Premisas: El criterio de clasificación lo colocan ustedes. En torno a tres grandes ideas Por similitud entre iniciativas Pueden eliminarse aquellas que se solapen o	9:45 a 11:15 am 1 y 30 min	Bowl

		dupliquen 3. Asignarle un nombre, una palabra que resuma un factor común de todas esas iniciativas.		
4. Construcción de objetivos		- Construcción de objetivos - Cómo hacer un objetivo inteligente Dinámica de La Matriz - Construcción de los objetivos Estratégicos de AEC en función de los tres grandes grupos de iniciativas de la actividad anterior - Cuales se pueden subagrupar, simplificar, factorizar para construir nuevas iniciativas y redactarlas en forma de objetivos. - Tenemos un panel de control o una Matriz en la cual vamos a asignarle a cada celda> - Casa iniciativa tendrá un numero que se deberá colocar en la columna que le corresponda según a su correspondencia en cada objetivo estratégico - Las iniciativas deberían estar subagrupadas en cada objetivo estratégico en orden - Finalmente se le asigna prioridad según la leyenda del semáforo.	11:15 a 12:00 45 min	Presentación Matriz en función de la cantidad de iniciativas Números
Cierre				

ANEXO B - MATRIZ DOFA (Producto de las entrevistas diagnóstico, previas a la sesión de validación grupal)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ambiente familiar, clima agradable El componente social de los programas La naturaleza de la actividad que realiza: Herramienta para que la mujer se empodere y sirva mejor a la sociedad Beneficios superiores a otras ONG. Servir como centro de referencia para investigaciones o estudios sobre la mujer. Realmente benefician a aquellas personas que pertenecen a la población objetivo Se miden por indicadores de gestión Reconocimiento hacia lo externo El pensum totalmente actualizado y avalado por una universidad nacional	Visibilidad ante el mercado. Darnos más a conocer. No conocen la Misión, Visión y los Valores No conocen sus objetivos y no diferencian sus funciones de sus objetivos No están comunicados y documentados los objetivos anuales No logran egresar a todas las mujeres que ingresan al programa Carga laboral es muy amplia, lo operativo prevalece sobre lo estratégico No existe una visión alineada sobre lo que busca AEC Poca integración entre los núcleos y entre los núcleos y Edicampo Desconocimiento sobre las funciones de cada unidad Promoción comunitaria es débil Los colores del logo El informe de gestión es muy detallado lo cual consume mucho tiempo. Somos muy matriarcales con las beneficiarias, por la realidad que viven estas y se pierde mucho la disciplina, exigencia y el compromiso. No somos autosustentables Conocer el motivo del profesional que egresa Prevalece el resultado y no el impacto real que se está logrando Disonancia entre privilegiar lo cuantitativo sobre lo cualitativo Las metas cuantitativas son no alcanzables No hay un proceso de cierre y evaluación de las estrategias y efectividad de los proyectos en el ano Desconocimiento sobre lo que es ser un consultor social.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Balance vida trabajo. Inconformidad con la situación del HCM Mejoraría el proceso de seguimiento a egresadas Estructurar mejor las funciones de cada unidad. Hay una discrepancia entre el nivel individual y el organizacional Mejor organización del mobiliario en las aula taller No somos contundentes con las decisiones fuertes Toma de decisiones no consensuadas Aclarar a las beneficiarias hasta dónde es el acompañamiento Necesidades diferentes en los núcleos Pocas actividades a lo interno Planificación Identificar y captar empresas aportantes Identificación del sistema cliente	Situación económica dificulta insertar mujeres para pasantía en empresas privada. Situación económica ha hecho que las empresas disminuyan el aporte hacia las ONG Las expropiaciones Condiciones o situaciones psico-sociales de las beneficiarias. Condiciones climatológicas El componente técnico no es atractivo Geográfica, por el acceso La inseguridad La comunidad organizada en Consejos comunales Las estructuras de los núcleos son viejas y generan más gastos Legal: Los procesos jurídicos son lentos y se tienen a las ONG's en el olvido, recibíamos mas aportes del Estado, Ley de Cooperación Internacional

ANEXO C – MAPA ESTRATÉGICO



ANEXO D – FORMATO PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS EN AEC

FORMATO PARA ALIADAS EN CADENA EN LA FASE DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico	Proyecto, Programa o Iniciativas	Actividades Concretas	Responsable	Tiempos de Ejecucion	Indicadores

ANEXO E. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La perspectiva administrativa de una investigación, debe ser presentada de forma precisa y la misma está conformada por los recursos con los que deberá contar el investigador para el desarrollo efectivo de su investigación.

Recursos materiales: Se emplearon los siguientes materiales de oficina: resmas de papel bond tamaño carta, lápices y bolígrafos, cartulinas de colores, cartulinas de papel bond, fieltros de 3x2, spray adhesivo de diseño, equipo computación tipo Laptop, video beam, periféricos (Impresora), cartuchos de impresora. También se utilizaron servicios de reproducción, encuadernación, Internet, entre otros.

Recursos humanos: Se consideró un equipo de trabajo que está encabezado por el Estudiante-Investigador, quien estuvo a cargo de la investigación (recolección de información, procesamiento, análisis y trascripción de la misma) y con el apoyo de un tutor de la investigación quien prestó asesoría en materia metodológica. Por parte del Cliente se obtuvo disponibilidad de parte de todo el personal para asistir a entrevistas y sesiones de trabajo para suministrar la información requerida.

ANEXO F. RECURSOS FINANCIEROS: El costo estimado de esta investigación fue de Cuatro Mil Bolívares (4.000,oo Bs.F), tomando en consideración los siguientes costos que a continuación se presentan:

Cuadro de Recursos Financieros

Concepto	Descripción	Costo estimado en Bs.F
Servicios	Reproducción, Encuadernación y Empastado.	1.450,oo
Materiales de Oficina	Papel Bond, Resaltadores, Bolígrafos, Lápices, Cartuchos de Impresora, entre otros.	1.000,oo
Gastos Varios	Traslados, Comidas, entre otros.	550,oo
Refrigerios	Desayunos, almuerzos, café, dulces, para un día	1.000,oo
Total		**4.000,oo**
Montos estimados. La investigación por ser de carácter y fines académicos no tuvo montos de inversión de ningún tipo para la organización cliente.		

ANEXO G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de la Investigación

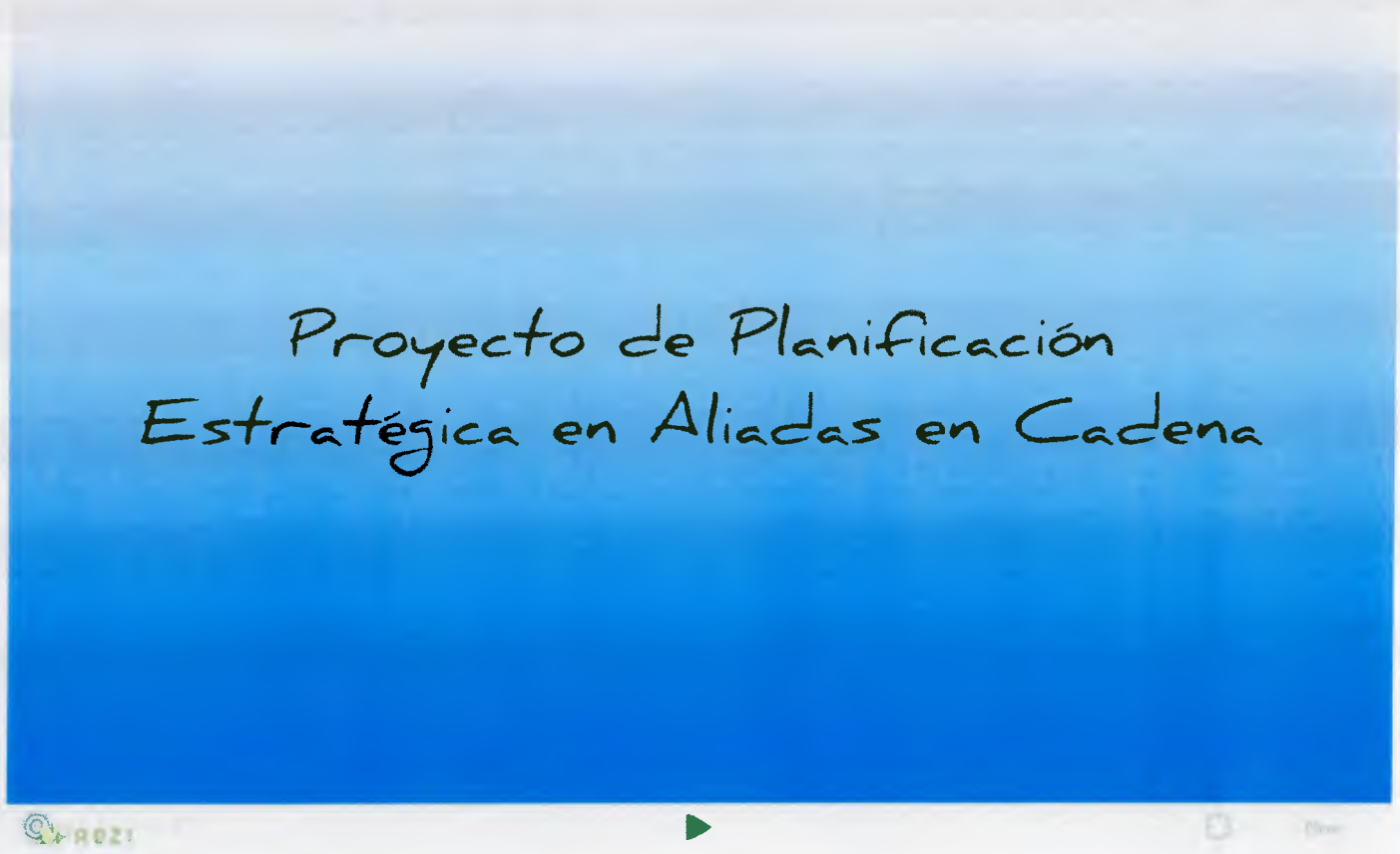
Actividades	2011										
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	Días	Hrs
Análisis del FODA										3	6
Reuniones de trabajo con la Gerencia										2	6
Diseño de Propuesta Intervención										4	8
Presentación propuesta Intervención										2	4
Diseño Actividad "Acordando Prioridades"										5	30
Acordando Prioridades										1	10
Análisis de los resultados										5	30
Diseño del BSC Inicial										5	30
Revisión y Validación del BSC Inicial										2	16
Elaboración Plan Estratégico										4	16
Presentación del Plan Estratégico Preliminar										5	2
Acciones por Objetivos para el Plan Estratégico										10	20
Entrega del Plan Estratégico Final										2	2
Total										50	180

ANEXO H. PRESUPUESTO COSTO HORAS HOMBRE INVERTIDAS

Actividades	Presupuesto		
	Días	Hrs	Costo h*h (Bsf)
Análisis del FODA	3	6	360
Reuniones de trabajo con la Gerencia	2	6	360
Diseño de Propuesta Intervención	4	8	480
Presentación propuesta Intervención	2	4	240
Diseño Actividad "Acordando Prioridades"	5	30	1.800
Acordando Prioridades	1	10	600
Análisis de los resultados	5	30	1.800
Diseño del BSC Inicial	5	30	1.800
Revisión y Validación del BSC Inicial	2	16	960
Elaboración Plan Estratégico	4	16	960
Presentación del Plan Estratégico Preliminar	5	2	120
Acciones por Objetivos para el Plan Estratégico	10	20	1.200
Entrega del Plan Estratégico Final	2	2	120
Total Valor de la h*h consultoría: Bs. F. 60 (referencia tabulador Colegio de Ingenieros de Venezuela 2011).			**Bsf. 21.600**

ANEXO I – ACCESO ON LINE PRESENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN AEC

ACCESO AL LINK: http://prezi.com/-kq3_ll8r-3m/aliadas-en-cadena-planificacion-estrategica-2011-2014/



ANEXO J. PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN EN ALIADAS EN CADENA

Propuesta de Consultoría

CLIENTE: ALIADAS EN CADENA

ESTRATEGOS CONSULTORES

Elizabeth Borrego y Alberto Martínez

AGENDA

- Introducción: ¿Cómo podemos colaborar?
- ¿Quiénes Somos?
- Objetivos
- Diagnóstico Organizacional
- Intervención e Implementación
- Beneficios
- Próximos Pasos
- Preguntas

¿CÓMO PODEMOS COLABORAR?

- El DO promueve la transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, mejoramiento y reforzamiento de las estrategias, las estructuras y los procesos que favorecen la eficiencia de las organizaciones...

- Apostamos por comprender cómo funciona su organización,
- Creemos en el cambio planificado, el crecimiento y la sostenibilidad,
- Sabemos evaluar la situación actual y recomendar los pasos a seguir,
- No tenemos sesgos y podemos aportar una "mirada objetiva y ética"
- Queremos ir más allá y colaborar con su gestión de crear valor social
- Ya estamos comenzando a cambiar por estas aquí...

EQUIPO DE TRABAJO

Elizabeth Borrego

Lic. Relaciones Industriales (Industriólogo, UCAB) cursando la Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB). Profesional con 4 años de experiencia en industria del sector manufactura en el área de Adiestramiento y Desarrollo, Reclutamiento y Selección (a nivel nacional), Comunicaciones Corporativas, Responsabilidad Social Empresarial. Actualmente desempeñándose como Coordinadora de Proyectos y Atención al Empresario en la Cámara de Comercio Industria y Servicios de Caracas y Consultor Organizacional (free lance) para COE Consultores, en proyectos relacionados con Gestión del Cambio en procesos de implementaciones tecnológicas (SAP).

Alberto Martínez

Lic. en Psicología Industrial (UCV), cursando la Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB), orientado a la consultoría, gestión del cambio y headhunting dentro y fuera de Vzla., dedicado a construir propuestas, diagnosticar, intervenir y evaluar organizaciones de diversos sectores privado y público, en empresas nacionales y trasnacionales, enfocándose en metodologías del área de Recursos Humanos y en técnicas de evaluación del personal cuantitativas, cualitativas y la gerencia de proyectos. Con interés y nociones conceptuales/prácticas sobre marketing social, dinámicas No-lineales, análisis del discurso y en el socio-construccionismo. Actualmente es Gerente de Proyectos en Evolución Estratégica Consultores y docente de Psicología Industrial en la UCV.

OBJETIVOS

Diagnóstico:

- Objetivo General: Acompañar a la ONG Aliadas en Cadenas en el proceso de definición de su estrategia de crecimiento.
- Objetivos Específicos:
  - Realizar un diagnóstico de la situación actual de Aliadas en Cadena en relación a su estructura, organización y funcionamiento.
  - Identificar oportunidades de mejora en relación a su estructura, organización y funcionamiento.

OBJETIVOS

Implementación:

- Objetivo General: Proponer una metodología de planificación estratégica de la ONG Aliadas en Cadenas para el 2011-2014.
- Específicos:
  - Visualizar a la organización según las perspectivas de CMI/BSC
  - Proponer el plan y el mapa estratégico para Aliadas en Cadenas para el 2011-2014.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

1. Sesión de entrevistas a posiciones clave: construcción y aplicación de entrevistas semiestructuradas basadas en el modelo de Kaplan y Norton, insumo para definir indicadores de las dimensiones del modelo.

2. Análisis de la información documental: insumo para el marco contextual de la organización.

3. Participación en las reuniones de indicadores de gestión: observación participante en las reuniones como insumo para definir/validar los indicadores.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4. Sesión grupal: bajo la metodología de construcción de mapas mentales se lleva a cabo esta actividad:

a. **Evaluar situación actual de la Organización:** Según Kaplan y Norton se medirán las dimensiones y los indicadores asociados a cada uno. Por ejemplo:

i. Dimensión: Procesos internos
ii. Indicador: Estructura organizativa
iii. Medida: Alerta verde, alerta amarilla, alerta roja

b. **Convocatoria para sesión grupal**: discutir la situación actual de la organización en base al modelo. Estarán participando los colaboradores de Aliadas en Cadena comprometidos y que brinden aportes de valor.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4. Sesión grupal (Continuación)

c. **Facilitación**: un facilitador dirige la dinámica y el otro consultor transcribe los comentarios de la audiencia. La idea es que la audiencia pondere cada uno de los indicadores y que realicen comentarios asociados a cada uno y el consultor transcribe dichos comentarios en el sistema de mapas mentales.
d. **Análisis:** Se analizan los resultados y se monta el simulador de vuelo, que consiste en un gráfico que representa a modo visual del modelo de Kaplan y Norton cuáles son los indicadores de intervención críticos según los resultados de la sesión grupal.
e. **Resultados:** Se presentan los resultados.

INTERVENCIÓN

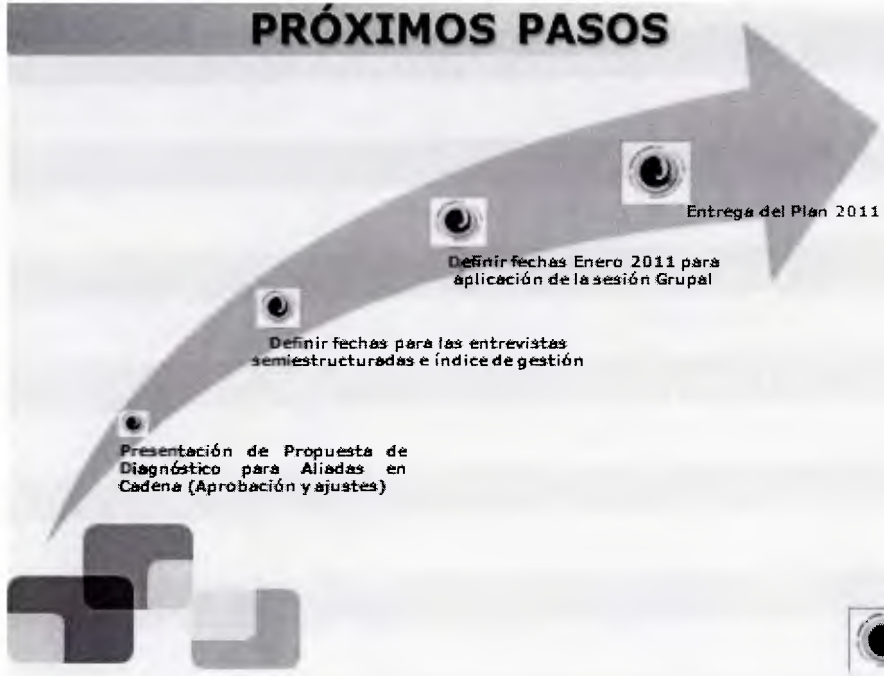
Proponer los planes de acción de los factores críticos del modelo y su alcance (Plan Estratégico a 3 años)

Considerar y documentar sobre Fortalezas, Oportunidades, Debiolidades y Amenazas estratégicas de Aliadas en Cadena para lograr sus objetivos (FODA actual)

Ampliar la visión de la organización sobre su crecimiento y sostenibilidad entre 2011 y 2014 desde una perspectiva orgánica del Desarrollo Organizacional

(Orientar en prioridad de objetivos y su ejecución)

BENEFICIOS

- Propuesta de cambio organizacional basada en modelos sólidos teóricamente y aplicados con dinámicas novedosas a todos los colaboradores de Aliadas en Cadena.
- Mínimos costo de inversión para las actividades de Diagnóstico e Intervención.
- Diagnóstico basado en las oportunidades de crecimiento reales de la organización, orientando la propuesta a garantizar la sostenibilidad de la *razón de ser* a largo plazo según criterios estratégicos, indicadores y recursos disponibles.
- Producto de calidad validado y avalado por el equipo consultor y profesores de la Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB).
- Interacción directa con el equipo consultor, construyendo en conjunto necesidades, propuesta, diagnóstico e intervención para su desarrollo organizacional.
- Interés amplio y genuino de generar valor social agregado de parte del equipo consultor apoyando la gestión de Organizaciones No Gubernamentales ambiciosas dentro de la sociedad Venezolana.

PRÓXIMOS PASOS