



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO BASE DEL PLAN
ESTRATÉGICO EN LA ONG ACCIÓN SOLIDARIA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:
BETZABE GARCÍA

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, Diciembre de 2013

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana **BETZABE GARCÍA**, cédula de identidad n° **12.956.346**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado, para optar al grado de: Especialista en Desarrollo Organizacional titulado: **EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO BASE DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA ONG ACCIÓN SOLIDARIA.**

Después de haber revisado el contenido del referido trabajo, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los 03 días del mes de Diciembre del 2013.

Atentamente

Lic. William Medina Quero

C.I: 2.851.567

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado está dedicado a mis padres que siempre han creído en mí y quienes siempre me han apoyado en todos mis proyectos.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle inmensamente a la asociación sin fines de lucro Acción Solidaria (AcSol), en especial al señor Feliciano Reyna, por habernos permitido entrar en la asociación y conocer su funcionamiento. También por habernos permitido aprender un poco del intrincado mundo de los Derechos Humanos y por contagiarnos de su gran pasión por el tema.

Al Profesor William Medina Quero, quien con su ayuda y guía me permitió llegar sin contratiempos a la entrega de mi Trabajo Especial de Grado y quién me animó a siempre buscar esa milla extra.

A mi compañera de estudios Maricarmen Pérez con quien compartí la dura tarea de la elaboración y ejecución del proyecto en las materias de Consultoría Aplicada I y II, sin su apoyo no lo hubiese logrado.

A Juan Carlos Bonive, quien me animó a seguir adelante en aquellos momentos difíciles.

A Lennon, quien me acompañó en esas largas noches y fines de semana de estudio.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

Titulo de la Investigación: El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG. Acción Solidaria

RESUMEN

Autor: Betzabe García.
Asesor: William Medina Quero.

Este trabajo especial de grado tiene como finalidad realizar un diagnóstico con el fin de determinar si están dadas las condiciones organizacionales para implantar un programa de planificación estratégica en la ONG. Acción Solidaria (AcSol) institución sin fines de lucro, cuyo propósito principal es ofrecer una atención integral a las personas afectadas por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) conocido como el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, (SIDA). Para alcanzar dicho objetivo se realizó una investigación aplicada de carácter Evaluativa (Valarino, Yáber y Cemborain) (2.010) definida por tener como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones, estableciendo criterios claros y específicos que garanticen el éxito de un proceso. Se utilizó como marco teórico de referencia el modelo de Planificación Estratégica, elaborado por CIDEAL (2.006) para entidades sin ánimo de lucro, cuyo modelo identifica las etapas del proceso planificación, que en este caso, se aplicó de manera retrospectiva desde la última etapa de resultados hacia la primera de planificación. Para tal propósito, se utilizaron los siguientes medios de exploración y recolección de información: la observación, la revisión documental, las entrevistas semi-estructuradas y la matriz Dofa. Posteriormente se analizaron los resultados de la información obtenida los cuales permitieron extraer las conclusiones y hacer las recomendaciones pertinentes las cuales fueron entregadas y presentadas al presidente de la asociación para su conocimiento y consideración.

Palabras clave: planificación estratégica, bases estratégicas, AcSol, asociación sin fines de lucro, diagnóstico.

INDICE GENERAL

	PÁGINA
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos	17
CAPÍTULO II- MARCO ORGANIZACIONAL	
2.1 Las ONG	18
2.1.1 Historia de las ONG	19
2.1.2 Características de las ONG	22
2.1.3 Generalidades de las ONG	24
2.1.4 Criterios generales de organización de las ONG	25
2.2 Acción Solidaria: Breve Historia	26
2.2.1 Misión	27
2.2.2 Principios Organizacionales	29
2.2.3 Visión	30
2.2.4 Estructura	31
2.2.4.1 Funciones de cada unidad	31
CAPÍTULO III- MARCO TEÓRICO	
3.1 Investigaciones antecedentes	35
3.2 Bases Teóricas	44
3.2.1 Planificación estratégica	44
3.2.2 La planificación estratégica no es	47
3.2.3 Modelo de planificación estratégica en ONG	48
3.2.4 Etapas del proceso de planificación estratégica	49

CAPÍTULO IV- METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación	71
4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información	74
4.2.1 La observación	74
4.2.2 La revisión documental	76
4.2.3 Las entrevistas	89
4.2.4 Matriz Dofa	90
4.3 Población y muestra	91
4.4 Procedimiento para realizar la investigación	92

CAPÍTULO V- ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Entrevistas	94
5.1.1 Entrevistas a los directores de las unidades de: Trabajo Social, Dirección de Atención Integral y Asesoría	94
5.1.2 Entrevistas a los responsables de otras unidades : Enfermería, Coordinación de Servicios Administrativos y Atención al público	115
5.1.3 Entrevista al presidente de AcSol	129
5.1.4 Integración de preguntas comunes a los tres grupos de entrevistados	138
5.2 Matriz Dofa	154

CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	158
6.2 Recomendaciones	161

REFERENCIAS	163
ANEXOS	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁGINA
Gráfico # 1. Prioridades en el Modelo de Atención AcSol.....	82
Gráfico # 2. Respuesta a la Pregunta # 1 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	95
Gráfico # 3. Respuesta a la Pregunta # 2 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	97
Gráfico # 4. Respuesta a la Pregunta # 3 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	99
Gráfico # 5. Respuesta a la Pregunta # 4 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	101
Gráfico # 6. Respuesta a la Pregunta # 5 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	103
Gráfico # 7. Respuesta a la Pregunta # 6 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	104
Gráfico # 8. Respuesta a la Pregunta # 7 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	105
Gráfico # 9. Respuesta a la Pregunta # 7 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	106
Gráfico # 10. Respuesta a la Pregunta # 7 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	107
Gráfico # 11. Respuesta a la Pregunta # 8 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	109
Gráfico # 12. Respuesta a la Pregunta # 9 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol.....	111
Gráfico # 13. Respuesta a la Pregunta # 10 de la entrevista llevada a cabo a los directores de AcSol	114

Gráfico # 14. Respuesta a la Pregunta # 1.1 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	116
Gráfico # 15. Respuesta a la Pregunta # 1.2 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	118
Gráfico # 16. Respuesta a la Pregunta # 1.3 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	120
Gráfico # 17. Respuesta a la Pregunta # 2 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	121
Gráfico # 18. Respuesta a la Pregunta # 3 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	122
Gráfico # 19. Respuesta a la Pregunta # 4 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	123
Gráfico # 20. Respuesta a la Pregunta # 5 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	124
Gráfico # 21. Respuesta a la Pregunta # 6 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	125
Gráfico # 22. Respuesta a la Pregunta # 7 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	126
Gráfico # 23. Respuesta a la Pregunta # 8 de la entrevista llevada a cabo a los otros cargos de AcSol.....	128
Gráfico # 24. Respuesta a la Pregunta # 1 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	141
Gráfico # 25. Respuesta a la Pregunta # 2 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	144
Gráfico # 26. Respuesta a la Pregunta # 3 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	145

Gráfico # 27. Respuesta a la Pregunta # 4 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	146
Gráfico # 28. Respuesta a la Pregunta # 5 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	147
Gráfico # 29. Respuesta a la Pregunta # 6 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	150
Gráfico # 30. Respuesta a la Pregunta # 7 del resumen de Integración de todas las entrevistas de AcSol.....	153

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entes cambiantes y dinámicos que obedecen a incidencias externas e internas, estas últimas se forman por la interacción de grupos de individuos dentro de ellas, debido a intereses y objetivos tanto comunes y como divergentes. Por su carácter sistémico, las organizaciones poseen la capacidad de redefinirse y adaptarse a las distintas necesidades y demandas del entorno.

El cambio es un proceso dinámico y permanente en la vida de un individuo o de una organización, ante el cual se enfrenta con una actitud autorreguladora, conocida como: capacidad de adaptación. Esto nos muestra una situación que se modifica constantemente debido a causas externas e internas, las cuales nos conducen a una nueva fase en la que serán necesarias nuevas formas de pensamiento y de trabajo.

Para esto, en todo proceso de cambio es necesario llevar a cabo un diagnóstico previo, en el que se determine la situación actual de la organización, con el fin de prever los posibles factores que pudieran perturbar posteriormente los planes estratégicos para el logro de los cambios propuestos, así como aquellos que facilitarían su alcance.

Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo llevar a cabo un diagnóstico en la asociación civil sin fines de lucro Acción Solidaria AcSol, el cual servirá de base para en un futuro, diseñar un Plan Estratégico el cual les facilite establecer los lineamientos necesarios para garantizar su funcionamiento eficaz. Este diagnóstico permitió examinar la situación actual de la organización y ofreció un mejor entendimiento de su funcionamiento, sus debilidades y fortalezas.

Para tal fin, se llevó a cabo un levantamiento de información utilizando varios métodos de recolección de información los cuales ofrecieron datos relevantes que sirvieron de base para suministrar conclusiones y recomendaciones pertinentes para el establecimiento de las condiciones organizacionales, previas a la futura elaboración de un Plan Estratégico.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Acción Solidaria, (AcSol), es una organización no gubernamental fundada en el año 1.995. Se creó con el propósito de ofrecer una atención integral a las personas afectadas por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) o enfermas de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, (SIDA). AcSol se constituyó para ofrecer a sus usuarios servicios de atención médica en distintas especialidades, con programas de formación, prevención e investigación, asistencia y defensa de los derechos humanos y civiles de las personas afectadas por el VIH/SIDA.

En el año 2.007, una empresa consultora llevó a cabo un estudio diagnóstico en el cuál se evidenció que los trabajadores de AcSol sentían la necesidad de mejorar el trabajo que se realizaba a fin de mantener la calidad y credibilidad que habían desarrollado en el pasado. Expresaron la necesidad de definir objetivos compartidos que permitiesen mejorar el desempeño y alinear el trabajo del grupo e hicieron énfasis en la existencia de problemas que representaron desmejoras o discontinuidad en algunos de los servicios prestados por AcSol.

La consultora, diseñó todo un proyecto de reestructuración institucional, donde se hicieron sugerencias en cuanto a la división de las tareas dentro de la asociación, el nombramiento de responsables que se encargarían de áreas de atención específicas, reuniones mensuales, etc.

Dicho plan fue descartado ya que hubo muchas fuerzas internas que hicieron que este plan fuese engavetado y nunca puesto en práctica. Al momento de la presentación del plan, hubo mucho interés por parte del presidente de AcSol de ponerlo en práctica, pero algunos integrantes del equipo lo hicieron imposible. Actualmente no se ha llevado a cabo un proceso de evaluación formal de esa gestión.

A partir de ese momento, AcSol crece de manera sostenida y organizada hasta el año 2.008. En ese año, su presidente, asume el rol de activista social en otras organizaciones comprometiendo el tiempo dedicado a la asociación.

Paralelamente AcSol ha venido perdiendo, parte de su equipo médico y profesional que prestaba servicios de salud a sus usuarios en el área de dermatología, de investigación y de defensa de los derechos humanos y civiles por razones vinculadas a la inseguridad que vive el país producto de la delincuencia, a la situación económica, pérdida de calidad de vida por altos índices de inflación, y a situaciones internas de la propia organización, situación que ha afectado de manera parcial y temporal, una buena parte de su capacidad operativa altamente valorada por AcSol y sus usuarios

Otro elemento muy importante a considerar, es la dimensión del entorno externo de las ONG's en Venezuela que también experimenta AcSol. En efecto, estas organizaciones han venido enfrentando una serie de desafíos y retos, en cuanto a la restricción legal de sus fuentes de financiamiento y reducción de sus campos de acción, que las sume en incertidumbre en cuanto a operatividad y sostenibilidad futura.

AcSol actualmente cuenta con una espaciosa sede propia en donde funciona el Centro de Servicios Comunitarios, donde se ofrecen distintas especialidades médicas. En dicha sede se llevó a cabo una restructuración de su planta física muy importante. Esta remodelación se orientó a crear espacios bien dotados a nivel de equipos y tecnología con la finalidad de poder ofrecer una excelente atención médica y procurar el bienestar en las personas que asisten al centro.

El presidente de la organización afirma que, este cambio en la estructura física de AcSol, es un momento muy propicio para proceder también a la revisión y actualización de la visión, misión y principios, y al análisis a profundidad de su entorno interno y externo, como insumos para formular un plan estratégico que oriente la gestión de la organización a corto y mediano plazo.

Por lo anteriormente expuesto, Acción Solidaria percibió necesario revisar y analizar el estado actual de sus variables organizacionales y de su contexto, necesarias para lograr implantar un programa de planificación estratégica. Este conocimiento permitirá determinar las estrategias a seguir para el establecimiento de los objetivos de cambio para el proceso de Planificación del período 2.013-2.016.

A tales efectos se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ✓ ¿Contribuye un diagnóstico de las variables organizacionales para prever y determinar su impacto en la implantación de un plan estratégico?
- ✓ ¿El éxito de un plan estratégico depende en gran medida del conocimiento previo de las características de la organización en términos de sus contribuciones positivas y negativas para su éxito?

- ✓ ¿El éxito de la planificación estratégica depende de la identificación previa de las condiciones organizacionales?

1.2.- JUSTIFICACIÓN:

Actualmente, desde una perspectiva teórica, en las organizaciones para poder prosperar y crear condiciones de sostenibilidad, se recurre cada vez más al área fundamental de la estrategia. En efecto, Laya (2.010), cita a David (2.003) quien afirma:

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito. (Laya, 2.010 cita a David, 2.003, p.18).

Específicamente, en cuanto a las ONG, The Center for Development and Population Activities (CEDPA), (2.000), declara:

En los tiempos presentes de escasez de recursos y de prioridades en rápida evolución en el sector de las ONG, la planificación estratégica es una herramienta esencial que les permite definir y formular la exposición de la misión de sus organizaciones, identificar prioridades programáticas y áreas de concentración, usar eficazmente los recursos, aumentar las oportunidades, reducir al mínimo los obstáculos y promoverse como proveedores de fondos potenciales (CEDPA, 2.000).

Como se ha venido señalando, la gestión de AcSol puede haberse afectado por variables de la propia organización y del entorno. Su presidente percibe, y así lo evidencia la literatura consultada, que el llevar a cabo un proceso de planeación estratégica puede ser pertinente y muy útil al proceso de desarrollo y sostenibilidad de la organización. El diagnóstico que se plantea

llevar a cabo, pretende detectar información valiosa para determinar la situación actual de la organización en el área de planificación y crear las bases para el proceso de planificación del próximo período 2.013-2.016.

1.3.- OBJETIVOS

✓ 1.3.1.- General

Diagnosticar el impacto de las variables organizacionales de AcSol para la implantación de un proceso de planificación estratégica.

✓ 1.3.2.- Específicos

- Conocer la disposición del equipo humano de AcSol relacionada con la adopción futura de un plan estratégico
- Evaluar las razones del rechazo del proceso de planeación estratégica del período 2.007-2.012.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del entorno que debe enfrentar AcSol a efectos de proponer la adopción de un plan estratégico.
- Proponer recomendaciones en función del comportamiento de las variables organizacionales para la implantación de un plan estratégico

CAPÍTULO II:

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 LAS ONG:

Las ONG son entidades privadas y por tanto independientes del ámbito gubernamental, que surgen de la iniciativa ciudadana para el beneficio de la comunidad y sin fines lucrativos. Son independientes de cualquier gobierno y organización internacional, sus miembros trabajan voluntariamente y con la visión de ayudar al mejoramiento de personas, grupos sociales, de la sociedad en general e incluso de la humanidad completa.

Las ONG surgen esencialmente en los países desarrollados, estas han adquirido especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo en el Tercer Mundo. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Su puntualización está referida a la innovación en la realización de programas y proyectos de desarrollo, acorde a las múltiples causas de los problemas de los países del Tercer Mundo.

2.1.1 HISTORIA DE LAS ONG:

El concepto de ONG nace en 1.840, cuando se reunió la Convención Mundial Contra la Esclavitud, provocando la movilización internacional para eliminar el comercio de esclavos. En 1.945, se reconocieron formalmente las ONG´s en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas. Así, la primera ONG fue el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, aunque propiamente no lo es por tener características particulares según sus estatutos y al ser consecuencia de Convenios Internacionales, se creó en 1.863, después de las muchas víctimas que dejó la Batalla de Solferino entre Francia y Austria. También surgieron ONG´s como Save the Children´s Fund (1.919), para los niños huérfanos, y Oxford Famine Relief Committee, para luchar contra el hambre luego de la Segunda Guerra Mundial.

En los últimos años del siglo XX, en la década de los años sesenta, en líneas generales, se había caracterizado que la ayuda voluntaria era algo circunstancial, cuestión que pasados los años se irá perdiendo para transformarse cada vez más en un mecanismo más orgánico, persistente y generalizado. Esto deviene del contexto sociopolítico y los cambios a nivel internacional, que permitieron que cada uno aportara lo necesario para la creación efectiva de las ONG´s que hoy conocemos.

Sin lugar a dudas, estos años se caracterizaron por el sorpresivo auge de los movimientos civiles que deliberaban ciertas organizaciones o estructuras del estado y de la sociedad industrial en la que estaban inmersas, como es el caso de: el mayo francés o, las manifestaciones en contra la guerra de Vietnam, la primavera de Praga, entre otras. Es decir, que la mayoría de las ONG´s comenzaron profesando críticas dirigidas hacia sus gobiernos, con respecto a los compromisos y obligaciones que los mismos tenían con respecto a los países del Tercer mundo, pero sin embargo, se inclinaron

hacia la reflexión y la iniciativa individual ante los problemas que estas áreas de menor desarrollo presentaran.

A partir de entonces, el incremento en número y recursos canalizados provenientes, tanto de fuentes privadas como públicas, sumado al reconocimiento de los diversos sectores de la opinión pública y de distintos gobiernos, hicieron que el camino recorrido por las ONG's desde el punto de vista organizacional, se halla visto enriquecido a medida que avanzaban.

Son estas organizaciones, las que en países desarrollados, logran que su población tomase conciencia sobre los problemas que atañen al desarrollo. Esto se materializa a través de los cambios que se fueron dando con respecto a las formas de ayuda, combinación de las circunstancias y de la urgencia que presenta cada incógnita a resolver, por ejemplo hay mayor dedicación a la concreción de micro proyectos destinados a los países del tercer mundo, que tiene como finalidad sentar las bases de un desarrollo más autónomo y duradero. Lo que dio como resultado que se acreciente la conjunción de las acciones tanto con otras ONG's o ya sea con los gobiernos y los demás organismos internacionales.

Un nuevo organismo se crea en 1.962, el ICVA (International Council of Voluntary Agencies) o también CIAB (Consejo Internacional de Agencias Benévolas), cuyo objetivo era coordinar a nivel internacional todas las agencias voluntarias convirtiéndose en un foro de intercambio de las ONG. También, a comienzos de la década del setenta se crea EURO-ACCION, el cual en menor y largo plazo logra transformar la ayuda de urgencia en planes efectivos de desarrollo. Posteriormente, ACORD se une a este organismo, dando como resultado lo que se conoce como EURO-ACCIÓN-ACORD, el cual actualmente cuenta con miembros de distintos países como ser, Bélgica,

Luxemburgo, República Federal de Alemania, Italia, Holanda, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos y España.

Durante los últimos 20 años el número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) ha crecido de modo extraordinario, como también se han ampliado su gama de actividades y campos de acción. Hoy día lo mismo encontramos estas organizaciones a cargo de la asistencia y cuidado del bienestar de sectores socialmente rezagados, como asumiendo papeles claves dentro de los procesos de desarrollo y cambio social. Su presencia e importancia es un hecho cada vez más reconocido por los gobiernos nacionales y organismos internacionales. Si bien las organizaciones de asistencia y cuidado tienen una larga historia, el rápido desarrollo cuantitativo y cualitativo de las ONG's a partir de mediados de los setentas, en el contexto de los cambios sociales, políticos y económicos asociados a la globalización, es un fenómeno que apenas comienza a ser analizado y comprendido.

Finalmente, las ONG's, luego de su notable intervención en la cumbre de la Tierra, organizada por la Naciones Unidas en 1.992, fueron presentadas como el esbozo de una sociedad civil global. La denominación "Organización No Gubernamental" viene de un término acuñado por la ONU: toma como referencia los Estados y las organizaciones internacionales "gubernamentales" que constituyen la base del sistema de las Naciones Unidas. Las ONG's son, en primer lugar, asociaciones más o menos especializadas (en ayuda humanitaria de urgencia, desarrollo, derechos humanos, medio ambiente, paz, etc.) que pueden estar formadas por pequeños grupos de expertos o bien constituir movimientos masivos, y a veces ambas cosas.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´s:

1. Ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura. No se trata de campañas, ni de simples actividades espontáneas. Deben poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
2. No poseer ánimo de lucro. Los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización, sin dejar de contemplarse, aunque en menor medida, las necesidades de funcionamiento de la propia organización.
3. Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de relaciones más justas y equitativas que promuevan además la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.
4. Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en su comunidad. Este respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o cuotas, la capacidad de movilizar trabajo voluntario, la participación activa en redes con presencia social, el contacto con otras organizaciones locales, etc.
5. Tener independencia. Las ONG deben tener autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Esto implica que las organizaciones no deben estar sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa

de entidades públicas o grupos empresariales; deben poseer capacidad de fijar libremente sus objetivos, estrategias, elección de contrapartes, etc.

Si han sido creadas por otra institución deben estar legalmente diferenciadas y mantener una capacidad de decisión propia sin interferencias. Las ONG's con algún tipo de relación de dependencia con otras instituciones (tales como partidos políticos, instituciones religiosas, sindicatos, empresas, etc.) deberán hacer pública dicha relación.

Si son parte de una organización internacional deben acreditar, al menos, una autonomía suficiente en las decisiones con relación a las oficinas centrales.

6. Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provengan de la solidaridad, de donaciones privadas, de trabajos voluntarios o semejantes.

7. Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Los miembros de las comisiones directivas o equivalentes serán voluntarios, sin perjuicio de las compensaciones oportunas originadas por el cumplimiento de otras funciones simultáneas.

8. Ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.

9. Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación. Esto implica la necesidad de que entre los principales objetivos de las ONG's figuren la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades y la pobreza; y contra la pobreza y sus causas. Además, exige que su práctica sea coherente y consecuente con este fin.

2.1.3 GENERALIDADES DE LAS ONG's:

Las ONG's no buscan obtener ganancias de lo que hace, sí pueden tener fuentes de financiamiento para poder existir. Algunas lo hacen por medio de fuentes de financiación propias, cobrando cuotas a sus miembros o realizando actividades de recaudación de fondos. Otras tienen fuentes de financiación externas, que pueden ser públicas (subvención o ayuda del Estado) o privadas (donaciones de empresas). La forma de financiación dependerá exclusivamente de lo estipulado por sus fundadores.

Un factor necesario en el funcionamiento de una ONG es el recurso humano. En este tipo de organización, las personas participantes son totalmente voluntarias. Tienen un objetivo en común y trabajan juntos para lograrlo. También poseen deberes que incluyen el respeto hacia los que sirven, la obediencia a las estipulaciones de la ONG en la que participan y no aceptar ningún pago por esa participación.

El radio de acción de una ONG puede ser local o internacional. Sus objetivos se relacionan con diversos temas como la ayuda humanitaria, salud pública, derechos humanos, investigación, desarrollo económico y humano, cultura, ecología, tecnología, etc. Su existencia no tiene el propósito de reemplazar al Estado o las organizaciones internacionales pero sí están para apoyar en las áreas que no tienen políticas sociales o económicas, o cuando no satisfacen

a algunos grupos sociales. Además, denuncian incumplimientos, corrupción y abusos.

Entre las ONG's más conocidas a nivel mundial se encuentra La Amnistía Internacional, que trabaja por la defensa y protección de los derechos humanos; la Cruz Roja Internacional, que se preocupa de dar asistencia social a los menos favorecidos; Greenpeace, que protege el medio ambiente por medio de la mejor utilización de los recursos naturales, mejor utilización del agua y mayor protección de los animales; y Alertnet, que es un servicio de comunicaciones y noticias para ayudas de emergencia, entre muchas otras.

2.1.4 CRITERIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN DE LAS ONG:

2.1.4.1 TRANSPARENCIA Y GESTIÓN:

Las ONG's deberán actuar en todo momento conforme a la ley. La gestión de las ONG's deberá ser responsable y leal, buscando en todo momento el logro de los objetivos de la institución.

Las ONG's, como organizaciones al servicio de la sociedad, deben facilitar a todo aquel que lo solicite información periódica sobre sus líneas de actuación, programas, objetivos, forma de obtención de recursos, cantidad de los mismos, y composición de sus órganos de gobierno.

Las ONG's publicarán anualmente una memoria con información sobre sus actividades, programas, recursos, y órganos de gobierno.

2.1.4.2 RECURSOS ECONÓMICOS:

Toda la actividad de captación de fondos que realicen las ONG´s se ajustará al marco legal, así como a los principios éticos establecidos en este código.

Todas las actividades de captación de fondos deberán ser veraces y evitar mensajes engañosos, describir correctamente la identidad de la organización, hacer llamadas a las que la organización vaya a poder responder adecuadamente y evitar el uso de tácticas de presión o de culpa.

Las ONG´s estarán obligadas a anexar las cuentas económicas a la memoria que anualmente se realice y darán conocimiento de los datos económicos a sus socios y donantes y a las contrapartes con las que trabajen.

Las ONG´s habrán de hacer pública la distribución de sus gastos, especificando las cantidades destinadas a gastos de administración, así como la definición de los conceptos incluidos en el cálculo de dichos gastos.

2.1.4.3 RECURSOS HUMANOS:

Las ONG´s deberán adoptar las medidas necesarias para evitar que se produzca cualquier discriminación o exclusión por razón de raza, sexo, nacionalidad, o religión. Así mismo, es conveniente que las ONG´s desarrollen políticas internas que garanticen la efectiva igualdad de género y participación de las minorías en la institución.

Las ONG´s definirán claramente las relaciones con el personal voluntario, estableciendo sus condiciones y respetando los derechos de aquel.

2.2 ACCIÓN SOLIDARIA: BREVE HISTORIA:

La Asociación sin fines de lucro, Acción Solidaria fue creada en el año 1.995, por el señor Feliciano Reyna, junto con un grupo de médicos y de personas con un alto sentido de compromiso social, con el propósito de ofrecer una atención integral a las personas afectadas por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) o enfermas de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, (SIDA). AcSol se creó con la idea de ofrecer a sus usuarios un servicio de atención médica en distintas especialidades, con programas de formación, prevención e investigación, asistencia y defensa de los derechos humanos y civiles de las personas afectadas por el VIH/SIDA.

2.2.1 MISIÓN:

Tienen como misión “contribuir a reducir el impacto social de la epidemia del VIH/SIDA en Venezuela y otros países de habla hispana, ofreciendo respuestas integrales en las áreas de prevención, atención e incidencia pública enmarcadas dentro del reconocimiento, respeto, protección y atención a los derechos humanos de las personas que viven con VIH o SIDA, sus parejas y familias”.

Dentro de su misión, tienen como prioridades:

- ✓ Promover que quienes vivan con VIH o SIDA cuenten con los servicios y recursos necesarios para llevar una vida activa, integrada y sin estigmatización o discriminación.
- ✓ Frenar la expansión del VIH, evitando que más personas sean afectadas, a través de estrategias preventivas que permitan disminuir la incidencia del VIH.

Para hacer efectiva su misión, cuentan con servicios, programas y equipos humanos altamente calificados y comprometidos dedicados a:

- ✓ Brindar atención integral y de calidad a las personas que viven con VIH o SIDA, incluyendo atención médica y psicológica, trabajo social, nutricional, asesoramiento, laboratorio, enfermería, seguimiento y apoyo a las personas y a su entorno, y orientación para mejorar la calidad de vida.
- ✓ Formar, capacitar, orientar y comunicar para prevenir el VIH, así como modificar conductas, percepciones y actitudes hacia esta afección y hacia las personas afectadas, haciendo valer en todo momento su dignidad.
- ✓ Realizar actividades de incidencia pública dirigidas a promover y defender los derechos humanos de las personas que viven con VIH o SIDA, provocar cambios en las políticas públicas y fortalecer las prácticas de grupos y organizaciones desde la perspectiva de derechos.
- ✓ Movilizar recursos y voluntades, así como articular capacidades y esfuerzos, estableciendo alianzas y redes con otros actores para sostener las actividades de AcSol y expandir el alcance de la respuesta a las necesidades de las personas afectadas.
- ✓ Producir y difundir conocimiento útil sobre la problemática del VIH/SIDA a partir de la investigación científica disponible y por medio de estudios propios.

2.2.2 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:

Las actividades de la organización se orientan por los siguientes principios:

- Integralidad** Abordan la multidimensionalidad de los factores involucrados en el VIH/SIDA; lo que significa cuidar de los aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales y económicos para lograr una respuesta completa y adecuada a la situación de cada persona.
- Accesibilidad** Sus servicios y programas están abiertos a todas las personas que los soliciten, sin barreras de ningún tipo, incluyendo el suministro de información acerca de las diferentes opciones disponibles en otros centros.
- Oportunidad** Se esfuerzan por atender las necesidades de los usuarios en el plazo más breve posible y promueven en todo momento una detección temprana del VIH, así como atender problemas de salud relacionados con esta afección.
- Dignidad** Trabajan dentro de una perspectiva de derechos, por lo que hacen especial énfasis en la confidencialidad, el trato digno y la calidad de la atención, independientemente del sexo, la identidad de género, orientación sexual, edad, creencia, nivel socioeconómico, preferencia política o cualquier otra condición humana.

2.2.3 VISIÓN:

Ser una organización reconocida y respaldada a nivel nacional e internacional, por:

- ✓ Dar una respuesta integral, pertinente y efectiva al VIH/SIDA;
- ✓ Contar con un equipo humano de alta calidad, profesionalización, compromiso, calidez y pasión;
- ✓ Ofrecer servicios accesibles para todas las personas que los soliciten, lo cual se observa en mejoras en su salud y calidad de vida;
- ✓ Ejercer una actividad permanente de información, educación, comunicación e incidencia pública que provoca cambios en las políticas públicas, en el lenguaje y la percepción sobre el VIH/SIDA y en la dignificación de las personas que viven con VIH/SIDA; y
- ✓ Por contribuir a mejorar las prácticas de otras organizaciones que comparten el mismo objetivo, tomando como referencia nuestro modelo.

El Centro de Servicios Comunitarios (CSC), sede de Acción Solidaria, fue concebido como un espacio cálido y acogedor, que facilita el encuentro entre la comunidad en general y las personas con VIH o SIDA y sus familiares y amigos.

El CSC se encuentra ubicado a dos cuadras de estación del Metro de Sabana Grande y del Centro Comercial El Recreo, en la siguiente dirección:
Avenida Orinoco, entre calle Coromoto y 2a Calle, Quinta Los Olivos, Urb. Bello Monte.

2.2.4 ESTRUCTURA:

Actualmente la asociación cuenta con un equipo humano de 7 personas que se encuentran trabajando fijas en el Centro de Servicios Comunitarios, y un equipo de médicos de diferentes áreas, quienes asisten al Centro de acuerdo a las citas que sean pautadas de forma semanal.

Su estructura organizativa es la siguiente:



2.2.4.1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE CADA UNIDAD:

Dirección de Atención Integral: Esta dirección se encarga de brindarles a los pacientes, a su familia y a la comunidad que visita el Centro de Servicios Comunitarios los servicios esenciales necesarios para la conservación, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud. También ofrece ayuda para la cubrir aquellas necesidades menos frecuentes de la población que está en riesgo o que ya haya contraído el virus del VIH. Estos servicios no disponibles en el Centro de Servicios Comunitarios se proveen a través del trabajo de equipos multidisciplinarios, con acciones interdisciplinarias, mediante un proceso continuo de atención.

Trabajo Social: Esta unidad es la encargada de realizar estudios sociales de los usuarios que presentan alguna dificultad para cancelar los costos de las consultas dentro del Centro de Servicios Comunitarios. Realizan actividades como el Plan Vacacional durante las vacaciones escolares. También coordinan y ejecutan proyectos financiados por organismos internacionales. Conocen, gestionan y promocionan los recursos existentes entre sus potenciales usuarios y los profesionales de otras ramas de las ciencias que pueden estar en contacto con sus potenciales usuarios. Reciben, orientan, educan a personas, familias, grupos y comunidades en la solución pacífica de sus conflictos a través de una cultura de diálogo y concertación. Gerencia programas y proyectos de desarrollo social con organismos no gubernamentales. Forman parte de equipos interdisciplinarios que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de procesos socioeducativos de promoción y prevención.

Asesoría: Esta área es la encargada de diseñar y ejecutar proyectos de amplio alcance y para grupos clave dentro de la población con mayor riesgo de infección por el VIH y otras ITS, dirigidos a generar cambios de conducta, percepción y actitud a fin de evitar la propagación del VIH y el SIDA, además de promover la defensa de derechos humanos. En esta área se realizan actividades de información, acercamiento, orientación, educación, capacitación y formación de voluntarios y multiplicadores en prevención del VIH, e incluye campañas permanentes de información, presencia continua en medios de comunicación social (prensa y medios audiovisuales), talleres y charlas, movilización de calle y diferentes tipos de acercamiento en ambientes específicos o lugares de encuentro. También realizan una importante labor en materia de documentación de experiencias, estrategias y métodos preventivos, y en la producción de materiales divulgativos y educativos.

Enfermería: Esta unidad es la encargada de tomar y procesar todas las muestras de sangre que son recibidas en el Centro de Servicios Comunitarios. La unidad está formada por un equipo de bioanalistas y técnicos quienes procesan en el mismo Centro todas las muestras sanguíneas, ya que cuentan con las herramientas para tal fin, las cuales han sido obtenidas por medio de donaciones de terceros. También ofrecen servicio de asesoría a los pacientes que asisten al Centro.

Coordinación de Servicios Administrativos: Esta coordinación es la encargada de administrar los recursos financieros de la asociación, los cuales la mantienen en pie. Se encargan de invertir y de conducir el dinero de la asociación de manera eficaz para así mantener a flote a la organización.

Atención al Público: Esta área se encarga de tener el primer contacto con los visitantes que se acercan al Centro de Servicios Comunitarios. Está compuesta de una recepción en dónde se atienden en un primer momento a las personas que se acercan al Centro. Son los encargados de tomar las citas médicas y de dirigir a las personas que van en busca de asesoría, a las distintas áreas y coordinaciones de la asociación. También prestan apoyo en los eventos y actividades de formación y divulgación que lleva a cabo la asociación.

Grupo Médico: Está compuesto por una gama de médicos especialistas en diferentes áreas, quienes de forma voluntaria y ad honorem, atienden a las personas que van al Centro de Servicios Comunitarios en busca de servicio médico a un menor costo. Las especialidades médicas con las que cuentan en este momento son: Infectología, dermatología, ginecología, obstetricia y perinatología, urología, coloproctología, gastroenterología, Psicología y Psiquiatría, Laboratorio y Enfermería

CAPÍTULO III:

MARCO TEÓRICO

3.1 INVESTIGACIONES ANTECEDENTES:

En América Latina se han llevado a cabo algunos estudios sobre ONG's y la planificación estratégica. Entre ellas destaca el estudio llevado a cabo en la Fundación Arcoíris, en el Ecuador.

La fundación Arcoíris, había atravesado por una importante transformación en el transcurso de los últimos años, llegando a ser una de las organizaciones ambientalistas líderes del sur de Ecuador. El prestigio que había obtenido a través de su trabajo de conservación en el Parque Nacional Podocarpus había permitido a Arcoíris atraer un creciente número de donantes internacionales. A través de su apoyo, Arcoíris había expandido sus actividades. Había pasado por una reestructuración institucional para supervisar y coordinar estas actividades más eficientemente, lo cual resultó en un plan estratégico. La fundación había crecido significativamente a través de los años. El plan estratégico, que trazaba las actividades hasta el año 2.001, les había permitido especificar sus metas y objetivos, como también las acciones requeridas para alcanzarlas. Pero satisfacer las ambiciosas metas establecidas en el plan estratégico requeriría la diversificación y el incremento de las fuentes de ingreso de la fundación. Sus directivos no estaban seguros si los recursos financieros eran suficientes para permitir a la organización implementar las actividades propuestas y cubrir el incremento de los gastos administrativos, los cuales eran necesarios para servir a las actividades ampliadas de los programas. Ahora ellos estaban empezando a darse cuenta de que la metodología utilizada para desarrollar el plan estratégico no le permitía visualizar el futuro del financiamiento de sus

necesidades y no le ayudaba a determinar las fuentes de dicho financiamiento.

A partir de ese momento, la fundación decide poner en práctica las siguientes fases para el diseño del nuevo plan:

Fase 1: Plan para planificar: El primer paso en el desarrollo del plan estratégico y financiero integrado fue trazar un “plan para planificar”. Esto ayuda a organizar el proceso, asignando a los responsables de cada paso de la planificación, a evaluar los recursos financieros y humanos que se necesitan para completar el plan estratégico y a crear un cronograma de actividades para asegurar la culminación del proceso. Se estableció un tiempo límite para el proceso, así como para la identificación del líder o líderes del proyecto quienes asegurarían el seguimiento con los grupos de trabajo en el progreso y cumplimiento de las fechas límites. El proceso de la planificación estratégica y financiera integrada se inició con el establecimiento de un grupo central, así como con el establecimiento de fechas límites para completar el proceso, determinando el grado deseado de participación e identificando a los participantes principales. Los siguientes pasos detallan el orden cronológico para la implementación de la metodología:

- ✓ Educar a los participantes y a los que toman decisiones.
- ✓ Determinar quién debe facilitar el proceso.
- ✓ Definir el cronograma y el método
- ✓ Determinar quién debe participar y la asignación de responsabilidades
- ✓ Involucrar a la Junta Directiva.
- ✓ Determinar los recursos financieros requeridos

Fase 2: Revisión del Plan Estratégico: Al empezar el proceso de planificación estratégica y financiera integrada, fue esencial preparar un buen plan estratégico que articulara claramente lo que la organización planea alcanzar en los próximos años. Si la organización ha tenido un plan estratégico por más de seis meses, es necesario revisarlo para asegurarse que éste describe lo que la organización desea alcanzar en su ambiente actual. En general, los planes estratégicos deben ser revisados y actualizados anualmente, y más frecuentemente si el ambiente local cambia a menudo. Se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan hacer ajustes debido a los cambios internos y externos. Es extremadamente importante que el personal técnico y administrativo participe en este ejercicio como parte de un equipo integrado. Si se establece que se necesitan hacer revisiones o ajustes, las secciones a continuación pueden proveer un marco de referencia en donde encontrar información más detallada. Después de que se complete la revisión, el grupo tendrá que definir cualquier actividad que no era parte del plan estratégico original.

Fase 3. Establecimiento de las prioridades de la organización: La priorización de objetivos y actividades provee un alto grado de flexibilidad en el plan estratégico. Este paso da espacio para incluir actividades que aún no tienen financiamiento, mientras, al mismo tiempo, identifica actividades que son indispensables si la organización desea cumplir con su misión. En esta metodología, la priorización de los objetivos y actividades está dividida en las siguientes categorías:

- 1) *Prioridad Alta* – Acciones que, si no se completan, no se alcanzarán los objetivos correspondientes, corriendo el riesgo de no cumplir con la misión de la organización. Como regla general, cuando se evalúa el plan estratégico, 100% de las acciones de prioridad alta deben ser completadas.
- 2) *Prioridad Media* – Acciones que deben contribuir en gran medida al cumplimiento de los objetivos. Bajo un escenario ideal, estas acciones serían completadas en el mismo grado que las acciones de alta prioridad.
- 3) *Prioridad Baja* – Acciones que pueden ser implementadas durante un período de tiempo determinado si existen los fondos. Estas acciones no son esenciales para el cumplimiento de los objetivos, pero son útiles en contribuir con el cumplimiento de la misión de la organización.

Mientras varios factores externos y organizacionales influyen en cómo se priorizan las actividades, siempre se deben considerar cuatro factores principales:

- ✓ Efecto a largo plazo de las actividades que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos, recursos financieros que se necesitan con relación a otras estrategias que pudieran alcanzar resultados iguales o similares pero a menor costo,
- ✓ Habilidad de alcanzar el objetivo en el tiempo propuesto,
- ✓ Relación de la actividad con las actividades actuales que se están llevando a cabo.

Fase 4. Estimación de los costos de la implementación de actividades:

El estimar los costos de implementación de las actividades es el alma de la planificación financiera. Si los costos de implementar las actividades propuestas son desconocidos, no es posible evaluar la factibilidad de implementarlas o de determinar la estrategia para obtener los fondos. Al poner precio a las actividades, se puede identificar realmente la meta financiera potencial.

Fase 5. Estimación de los costos administrativos:

Los costos administrativos incluyen todos los gastos que son necesarios para que funcione la organización, sin importar el número o tipo de proyectos que implementa. Llamados indistintamente “fijos”, “indirectos” u “operativos”, estos costos son usualmente expresados como un porcentaje del total del presupuesto institucional (como costos administrativos del 20%). Algunos costos administrativos potenciales incluyen gastos de la oficina ejecutiva, contabilidad y recaudación. En teoría, cuanto mayor sea la cantidad del número de proyectos, más bajo será el porcentaje de los costos de administración, basados en la ventaja de la escala económica. Sin embargo, hay un límite en esta relación, basado en la capacidad de la infraestructura, equipo y personal necesitado para apoyar el aumento en el número de proyectos.

Fase 6. Proyección de ingresos:

En este paso, se proyectaron los ingresos futuros de la organización. Si ya se han hecho estas proyecciones para previos esfuerzos de recaudación, las actividades pueden ser agrupadas en proyectos, tomando siempre en consideración que cada actividad corresponde a un objetivo específico. Los proyectos son los instrumentos que la organización utiliza para recaudar fondos de donantes potenciales y pueden cubrir de uno a varios años. Es importante recordar que la recaudación de fondos es un proceso constante – un proceso que muy pocas

veces produce resultados inmediatos. En la mayoría de los casos el período de tiempo promedio desde el contacto inicial con un donante potencial hasta la aprobación exitosa de los fondos por parte de ese donante oscila entre seis meses a dos años.

Fase 7. Proyección de ingresos y gastos por área programática: En este paso, se resumió o simplemente se sumó el total de los costos estimados por área programática, y luego se hizo lo mismo con los ingresos proyectados por cada área. Mientras los costos administrativos no son un área programática, los gastos e ingresos anuales proyectados deben ser incluidos en esta gráfica para reflejar las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de fondos para estos gastos. Esto da cabida al desarrollo de un estimado del total de los costos anuales proyectados por área y también le permite a la organización determinar qué áreas ya tienen fondos, cuáles no y dónde quisieran enfocar las futuras actividades de recaudación.

Fase 8. Desarrollo de escenarios: Basado en el trabajo anterior, se desarrollaron tres tipos de escenarios que ayudaron a las tomas de decisiones. Esto consistió en proyectar situaciones diversas que la organización puede encontrar con relación a asegurar financiamiento. Este paso está íntimamente ligado a la priorización de actividades. Los tres escenarios propuestos son los siguientes:

- 1) **Escenario modesto:** Determina el mínimo absoluto de actividades que la organización debe implementar para asegurar el cumplimiento de su misión. Este escenario presenta el costo de implementar todas las actividades de alta prioridad y los costos administrativos, así como el ingreso de fondos correspondiente para su implementación. Provee un vistazo de la situación financiera actual de la organización. También ayuda a determinar que prioridades son esenciales para la

organización, y si los costos fijos (administrativos) pueden ser cubiertos con los fondos asegurados. Si hay alguna diferencia en los costos de implementación de las actividades de alta prioridad y los ingresos proyectados, ésta se convierte en la meta financiera esencial que la organización debe obtener para poder cumplir con su misión.

- 2) **Escenario moderado:** Determina la necesidad de fondos para implementar las actividades de alta y mediana prioridad y los costos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados proyectados son los fondos que la organización necesita generar en el corto y mediano plazo. Esta hipótesis permite estimar la meta de recaudación de fondos que ayudará a cumplir con los objetivos del plan estratégico.
- 3) **Escenario óptimo:** Determina el nivel de ingresos que se necesita para implementar todas las actividades establecidas en el plan estratégico y cubrir los gastos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados son los fondos que la organización necesita generar a mediano plazo.

Fase 9: Evaluación de la factibilidad del plan estratégico: Ahora que la organización ha completado el ejercicio de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, se ha llegado al punto más importante de convergencia: analizar los resultados y determinar la viabilidad del plan estratégico. Ya se sabe:

- ✓ Qué objetivos y actividades son esenciales para cumplir con la misión de la organización, y cuáles pueden ser puestos a un lado o retrasados si no hay recursos financieros disponibles. (Paso 3).

- ✓ Cuántos fondos se necesitan para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esta información está más delineada por los fondos necesitados para la implementación de cada actividad, la cual sirve como base para desarrollar planes de operaciones anuales. (Paso 4).
- ✓ La cantidad de fondos que se necesitan para los costos administrativos anuales. (Paso 5).
- ✓ La cantidad de recursos financieros asegurados por área programática, o aquellos recursos por los cuales un contrato será firmado o que ya ha sido firmado con un donante. Esta información puede servir como base para el plan de recaudación, y permite a la organización rastrear y monitorear el proceso de recaudación. (Paso 7).
- ✓ Requerimientos financieros para las actividades esenciales y los costos administrativos, basado en los tres escenarios. (Paso 8).

Después de haber determinado que el plan estratégico es viable, se deben utilizar las metas detalladas, los objetivos y las actividades como la base para el desarrollo del plan anual de implementación o de operaciones. Se debe revisar el plan estratégico por lo menos cada tres meses para evaluar el avance y determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Basado en esta revisión, se puede determinar si se continúa implementando el plan tal como está, o si se necesita revisar y ajustar por las condiciones internas y externas que ejercen influencia en su implementación.

Conclusiones del estudio:

Para la Fundación Arcoíris, el proceso de planificación financiera fue parte de una intensa reorganización interna a través de todo un año que probó ser muy útil. El uso del ejercicio de la planificación financiera para evaluar el plan estratégico permitió a Arcoíris cuantificar sus necesidades programáticas e integrarlas exitosamente a sus prioridades de recaudación. En 1.998, la Fundación obtuvo US\$ 800.000 en financiamiento adicional de tres donantes nuevos, basado en actividades de recaudación que ya se estaban llevando a cabo mientras desarrollaban el Plan Estratégico y Financiero Integrado. Esto permitió que la Fundación ejecutara la mayoría de sus actividades de alta prioridad, como también muchas de las actividades de mediana prioridad y varias de las actividades de baja prioridad. La primera fuente de financiamiento fue una organización del gobierno europeo que contribuyó con \$100.000; la segunda fue una organización del gobierno de Canadá que también contribuyó con \$100.000; y la tercera fue el Capítulo de The Nature Conservancy en el Estado de Pensilvania, a través del programa Alas de las Américas, el cual se comprometió a donar \$600.000 sobre el plazo de cinco años.

En 1.999, después de 18 meses de haberse iniciado el proceso de la planificación estratégica y financiera integrada, Arcoíris decidió monitorear y evaluar su avance para continuar la planificación de los próximos años. La revisión incluyó una evaluación de los logros de la Fundación durante el tiempo que el plan estuvo en efecto, basado en el estado de las metas, objetivos y actividades. Durante la evaluación, Arcoíris se dio cuenta rápidamente del valor agregado del proceso de Planificación Estratégica y Financiera Integrada: una herramienta que sirvió para evaluar el avance de las actividades en curso.

La evaluación demostró que el programa de desarrollo comunitario había implementado 300% de su plan original, expandiendo su capacidad y reputación para trabajar no sólo con comunidades dentro y cerca del parque, sino también con otras comunidades. El programa de educación ambiental había implementado un 75% de su plan original y había reemplazado a otras actividades, debido, en parte, al cambio de liderazgo y de prioridades en el departamento. La administración también fue capaz de implementar un 75% de su plan original, reconociendo que el plan original había sido algo ambicioso y la necesidad de mantener en mente las metas y objetivos a través del año. La gran sorpresa llegó cuando Arcoíris se dio cuenta que había implementado sólo un 25% de las actividades propuestas para conservación durante ese marco de tiempo, demostrando una pequeña desviación de su misión ya que la organización ambiental se había enfocado a realizar otras actividades. Arcoíris decidió entonces redirigir sus actividades para asegurar que todas las áreas programáticas daban apoyo a las prioridades de conservación

3.2 BASES TEÓRICAS:

3.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Según Burgwal, Gerrit y Cuéllar, Juan Carlos (1.999), la planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente. Representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar (Macleod, P. León, P y Esquivias, P. (2002). No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno.

Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, por qué no, también cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica (Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002).

La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización (González Fidalgo, E. y Ventura Victoria, J. 2.003).

En opinión de Bueno (Bueno Campos, E. 1.996), la planificación estratégica nos debe facilitar:

- ✓ Comprender un entorno.
- ✓ Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- ✓ Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- ✓ Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- ✓ Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas. Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en:

- ✓ Recoger información de manera efectiva,
- ✓ Desarrollar y explorar alternativas estratégicas,
- ✓ Pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

- I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:
 - ✓ Recogida sistemática de información interna y externa
 - ✓ Una atención al aprendizaje de la organización
 - ✓ Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización
 - ✓ Establecimiento de las prioridades para la acción.

- II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:
 - ✓ Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
 - ✓ Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
 - ✓ Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

- III. Beneficiar a las personas de la organización.
 - ✓ Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.

3.2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES:

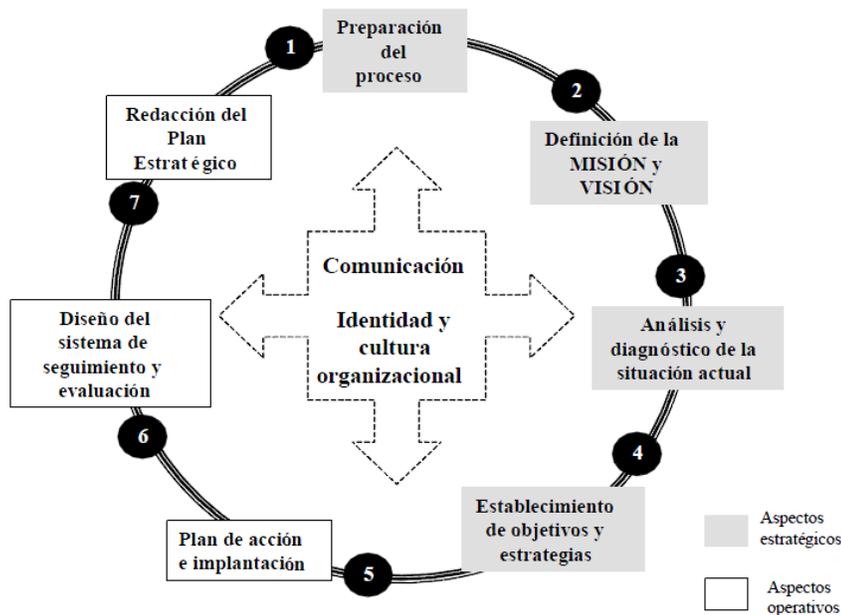
- 1) La panacea que resuelve todos los problemas. Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos, y herramientas, a los responsables de la toma de decisiones.
- 2) Un sustituto del liderazgo. Los responsables deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrán servido para nada.
- 3) La creación de una estrategia para la organización. La Planificación Estratégica resultará en el establecimiento de una serie de intenciones, pero lo que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones y de lo que vaya apareciendo en el camino.

3.2.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ONG:

Para efectos de este trabajo de diagnóstico, se seleccionó el modelo de Planificación Estratégica para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios, elaborado por CIDEAL, (2.006), el cual identifica varias etapas para el proceso de planificación. Para los efectos de este diagnóstico, se comenzó la revisión desde la última etapa.

El siguiente modelo muestra un proceso de planificación estratégica por fases, si bien, cualquier recorrido de esta naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.

El modelo propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales que se han incluido, para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación. En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la organización, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (todos los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia con la cultura de la organización).



Fuente: Tomado de Cámara Luis, Berzosa Beatriz, Corrêa Émerson

3.2.4 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

ETAPA 1: Las tareas preparatorias

Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras.

Asimismo es conveniente conocer cuáles son las principales razones que los impulsan a abordar un proceso de esta naturaleza, que en definitiva puede conducir a cambios significativos en la organización: ¿Lo exigen las entidades y personas financiadoras? ¿Quieren conseguir captar más recursos? ¿Desean prestar un mejor servicio a los usuarios? ¿Están cambiando las demandas de los mismos? ¿Necesitan ampliar su base social o el número de colaboradores? ¿Quieren reducir costos?

En consecuencia, reflexionar sobre esas cuestiones y abordar un proceso de planificación estratégica exige de unas ciertas condiciones favorables de partida en la organización, así como de la realización de una serie de tareas preparatorias que faciliten el camino. A continuación se refieren los elementos necesarios a tomar en cuenta antes de comenzar el proceso:

- ✓ Que la organización mantenga una actitud autocrítica y una clara voluntad de transparencia frente a terceros, intentando resolver problemas, no castigar culpables. Esta actitud resulta indispensable para cuestionar el *status quo* y buscar nuevos enfoques para mejorar lo que la organización hace y evaluar sus resultados. Ello está también relacionado con clarificar la cuestión de por qué es necesario cambiar y cuáles serían las consecuencias negativas de no hacerlo.
- ✓ Se debe disponer de una cierta tranquilidad para reflexionar sobre las cuestiones fundamentales que atañen a la razón de ser de la organización, lo que exige por una parte, dedicar el tiempo necesario y, por otra, que la organización no esté en ese momento inmersa en la resolución de problemas urgentes o críticos (tales como conflictos graves, situaciones de crisis financiera, etc.) que exijan toda su atención y que deberán ser resueltos antes de iniciar un proceso de planificación estratégica.

- ✓ La disponibilidad de algunos recursos, ya que será necesario recoger la información relevante sobre la situación actual de la organización y del entorno, analizarla y seleccionar estrategias apropiadas de intervención. Además, será necesario invertir algunos recursos en informar y motivar a todos los miembros de la organización acerca del ejercicio de planificación y comprometerles en el mismo.
- ✓ Por otra parte, es absolutamente imprescindible contar con la decisión, el compromiso y la voluntad firme por parte de los niveles directivos para impulsar el proceso de planificación estratégica. La iniciativa para abordar un proceso de planificación estratégica puede tener diversos orígenes y provenir de distintos ámbitos de la organización: por una iniciativa del personal –destinada por ejemplo a expresar su insatisfacción con la organización o a clarificar los objetivos de su labor– por un deseo de la gerencia o incluso, como sucede en muchas ocasiones, como respuesta a presiones externas de los entes reguladores o financiadores. No obstante, sea cual sea el origen de la iniciativa, debe contar con el compromiso y el apoyo decidido de la dirección, tanto en el transcurso del propio proceso de planificación como en la aplicación de las recomendaciones que se deriven del mismo.
- ✓ En cuanto a quiénes deben tomar parte en el proceso es imposible ofrecer recetas válidas para todo tipo de situaciones, pero es importante que el proceso sea inclusivo, favoreciendo la participación y colaboración entre los distintos departamentos de la organización, de forma que se propicie el sentido de pertenencia, la asunción de responsabilidades y la apropiación general del proceso. Lo anterior no significa que tenga que existir necesariamente un consenso o unanimidad total entre todos los implicados, pero sí que todos tengan la oportunidad de estar informados, ser escuchados y sus intereses y expectativas puestas de manifiesto.

Por otro lado, entre las tareas concretas necesarias para preparar un proceso de planificación estratégica suelen considerarse al menos las siguientes:

- a) Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación. Aunque la planificación estratégica suele abarcar por definición al conjunto de la organización, sobre todo en organizaciones de gran tamaño es posible circunscribirlo a determinadas áreas consideradas especialmente relevantes (finanzas, comunicación, proyectos, servicios, etc.).
- b) Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para la recogida de la información, su análisis, la convocatoria de foros de discusión, el equipo o persona que se encargará de redactar el plan, etc.
- c) Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación y la aplicación y valoración de sus resultados. Habitualmente se suele recomendar que en dicho comité (que no deberá exceder un número de 5 a 8 miembros aproximadamente), se combine la presencia de personas de:
 - ✓ Los niveles directivos, con una perspectiva global de la organización y con la capacidad de decisión suficiente para implantar los cambios que se propongan.
 - ✓ Responsables o personal técnico, con un carácter más ejecutivo, planteamientos más operativos y realistas y contacto más directo con los usuarios de los servicios.
 - ✓ Las áreas de gestión y apoyo administrativo, según los casos (de programación, administración, contabilidad, servicio jurídico, etc.).
 - ✓ El área de comunicación.

- d) Identificar y recoger la información que sea necesaria y esté disponible para orientar la toma de decisiones.

La realización del ejercicio de planificación estratégica se puede abordar organizando una reunión especial para este fin, en un lugar adecuado en el que se disponga de medios y en un momento en el que se facilite la presencia de todos los miembros relevantes del grupo y, a ser posible, sin que otros asuntos inmediatos de la organización puedan interferir en el proceso.

Una vez efectuadas las tareas preparatorias a las que nos hemos referido, se podrá empezar el ejercicio de planificación propiamente dicho.

ETAPA 2: Establecer la misión y visión de la organización

2.1. La misión de la organización:

La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización, más aún de las organizaciones del sector no lucrativo. Recomendaciones como “la misión ante todo”, “aclare la misión del grupo” o “comience por la misión” son muy frecuentes en los textos de planificación estratégica de organizaciones no lucrativas, para referirse la razón de ser de la existencia de estas entidades: generar un cambio en los individuos y la sociedad (Drucker, 1.990).

El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, la formulación de la misión suele incluir tres elementos principales:

- 1) **El propósito de la organización:** Esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.
- 2) **Los ámbitos de actuación clave** (programas, métodos, productos o servicios, etc.) en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas se hacen para cumplir ese propósito? Aquello que se hace para cumplir la misión imprime carácter y diferencia a una organización frente a otras. Algunos autores hablan de incluir en la misión aquello que hace “única” a la organización.
- 3) **Los destinatarios o usuarios de los programas o servicios**_que proporciona la organización (¿Para quién existen? ¿Quiénes son los beneficiarios del trabajo?) y en ocasiones el *problema* que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta. Adicionalmente, a veces se pueden incluir en la misión los *valores, principios y creencias* que guían a la organización, que comparten sus miembros y que configuran lo que se viene en denominar la cultura organizacional.

Algunos autores indican que los valores son lo que distingue a las ONG frente a otras organizaciones, mientras otros señalan que toda organización responde a una serie de principios que la guían y que lo que caracteriza a las entidades sin ánimo de lucro no es la mera existencia de esos valores sino lo que los mismos encarnan y su compromiso de transformación social.

2.2. Visión:

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

Suele también considerarse adecuado, más aún en el ámbito de las entidades no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la entidad hace a la sociedad.

ETAPA 3: Análisis y diagnóstico

Una vez fijadas la misión y visión de la organización y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada. Recordemos que la planificación estratégica es un ejercicio de prospección y preparación de la organización para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente nos encontramos.

Para conocer esa situación y obtener una imagen lo más clara y completa posible de la parte de la realidad (toda la organización, unidad, proceso, etc.) que se pretenda modificar, es necesario recoger, sistematizar e interpretar información relevante acerca de:

- ✓ El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Será necesario por tanto conocer entre otros los siguientes aspectos:
 - Estudio del mercado o sector, para conocer su evolución y tendencias, qué servicios se ofrecen ya en el mismo, el grado de dominio y de diversificación de otras organizaciones, el nivel intervención de las administraciones públicas, las facilidades para entrar a operar en él, el nivel de competencia imperante, etc.
 - Examen y comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización y que se pueden ver afectados positiva o negativamente por sus intervenciones. En este análisis de implicados ocupan un lugar primordial los destinatarios o usuarios de los servicios.
- ✓ La situación actual de la propia organización. En el análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia el conjunto de elementos considerados anteriormente (estructura organizativa y funcional, procesos, aspectos culturales, de poder, etc.). En todo caso, los modelos de interpretación de las organizaciones son muy variados y lo importante es que el ejercicio de diagnóstico no deje de lado cuestiones relevantes.

Finalmente, es importante tener en cuenta que las conclusiones del diagnóstico pueden aconsejar ciertas reformulaciones en la misión y/o visión de la organización. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si durante el diagnóstico se detecta que no se están satisfaciendo adecuadamente las necesidades e intereses de determinados usuarios de los servicios y se decide reorientar los ámbitos de actuación y líneas de trabajo seguidas hasta el momento, el abandono de alguna de ellas (que hasta el momento se creían esenciales y que para los usuarios tal vez no lo son tanto) o el abordaje de nuevos ámbitos de actuación que den respuesta más adecuada a esas demandas.

ETAPA 4: Determinación de objetivos y estrategias

4.1. Fijación de objetivos:

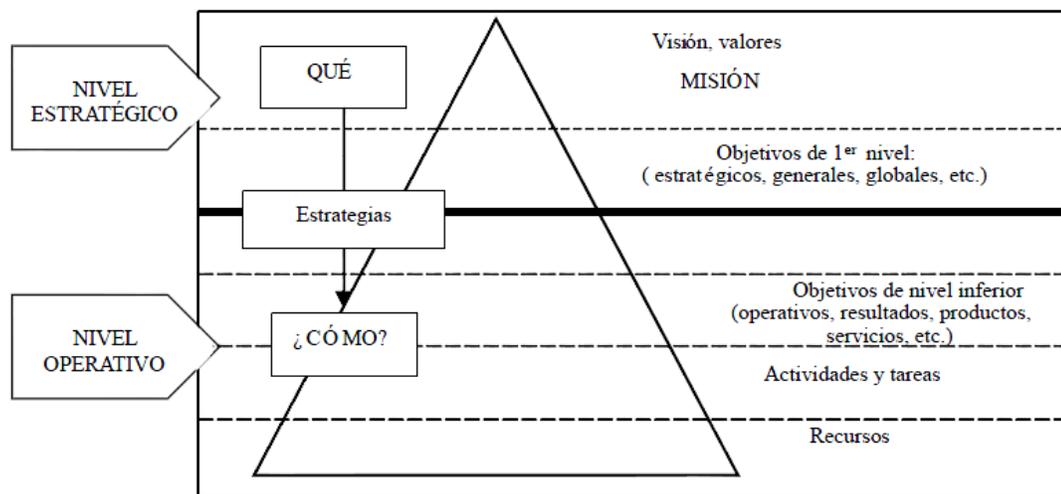
A partir del análisis efectuado con anterioridad y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a la organización en el periodo de referencia del plan, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que el proceso de cambio se va a articular. Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Ya se ha comentado, al hablar de los principios generales de la planificación, la importancia de establecer esquemas jerárquicos de objetivos. Así, partiendo de la cúspide en la que se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación estratégica representadas por la visión y misión, estas se van desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse

tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación de la organización. En su base se situarían las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución.

La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores.

Esquema de Planificación en cascada



Fuente: Tomado de Cámara Luis, Berzosa Beatriz, Corrêa Émerson.

Es importante tener en cuenta que la ordenación responde a una lógica instrumental. Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que se quiere lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediatamente inferiores indica el cómo, es decir, las posibles estrategias para lograrlos.

Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior. Un proceso de planificación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio con los objetivos estratégicos de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella.

A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, el proceso de planificación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar, evitando caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien adónde conduce.

Existen una serie de pautas generales, destinadas a facilitar la formulación de objetivos efectivos. Entre ellas cabe destacar:

- 1) Los objetivos se derivan por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, esto es, normalmente un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa.
- 2) Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que se llevan a cabo y representar los efectos o resultados de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.
- 3) Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- 4) Han de estar claramente alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- 5) Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los medios disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.

- 6) Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los que verificar el nivel de logro o desempeño organizacional.
- 7) Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área funcional o en el programa o servicio en el que se establecen.
- 8) Cada equipo de un área funcional o persona responsable de un servicio debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

4.2. Selección y formulación de estrategias:

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿Cómo?

Una vez determinados los objetivos será necesario contemplar todas las posibles estrategias para cada uno de ellos, valorando las diferentes alternativas de intervención y procediendo a menudo a un ejercicio de priorización entre las mismas.

Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias. Como criterio general, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

Partiendo de la premisa fundamental de que las ONG actúan en un entorno cada vez más competitivo, tanto en la captación de recursos (financieros, humanos, etc.), como en la prestación de servicios, cada vez es más

frecuente la aplicación de herramientas de análisis competitivo a la hora de seleccionar estrategias en Tercer Sector. En este sentido, una de las posibles formas de posicionarse es basándonos en aquello en lo que la organización presenta una clara ventaja o puede “distinguirse” en relación con otras organizaciones del sector (prestando servicios diferenciados, de alta calidad y por ello especialmente atractivos, especializándose en un segmento determinado de usuarios y focalizando sus acciones en ellas, estableciendo procedimientos y metodologías innovadoras, etc.).

La selección de las distintas estrategias por parte de la organización, no está exenta de distintas disyuntivas a considerar. De hecho, quienes trabajan o colaboran como voluntarios en las ONG´s estarán familiarizados con los permanentes dilemas que muchas de estas organizaciones enfrentan habitualmente a la hora de posicionarse estratégicamente y para los que no existen respuestas válidas o recetas universales, si bien situarse plenamente en alguno de los extremos que a continuación se señalan entraña riesgos evidentes. Entre algunas de las disyuntivas típicas (Mataix, 2.001, López Novo, 2.005), muchas de ellas estrechamente relacionadas entre sí, se encuentran:

- ✓ Orientación hacia la satisfacción de necesidades de los usuarios versus orientación marcada principalmente por la especialización y experiencia de la propia organización.
- ✓ Competencia versus colaboración con otras organizaciones en la prestación de servicios. Es curioso constatar cómo, a pesar del acuerdo existente entre las ONG´s en torno a importancia y necesidad de la coordinación, complementariedad entre organizaciones e integralidad en la prestación de servicios sociales, todavía en la práctica sigue existiendo una cierta tendencia a la dispersión de esfuerzos y a que cada organización “haga la guerra por su cuenta”.

- ✓ Focalización versus amplia cobertura en relación con el número de usuarios a los que se presta el servicio o destinatarios de los programas. ¿Es mejor atender a un número reducido de usuarios con mayor calidad o a un número más elevado, aunque ello suponga detrimento en la calidad del servicio?
- ✓ Especialización versus diversificación en relación con las actividades y servicios que presta la organización.
- ✓ Pureza ideológica (idealismo) *versus* flexibilidad (realismo). Este típico dilema de las ONG´s está asociado a otros dos: el dilema valores- gestión y el dilema voluntarismo-profesionalismo.
- ✓ Orientación hacia la prestación de servicios versus orientación reivindicativa, asociado al dilema entre dependencia-autonomía financiera respecto al Estado.
- ✓ Realidad versus apariencia en la resolución de problemas sociales. Estos suelen ser complejos y de difícil solución, prestándose a menudo a respuestas de las ONG´s de carácter simbólico que, sin atacar las causas concretas de los problemas, se orientan a paliar sus efectos más evidentes.

ETAPA 5: Plan de acción y recomendaciones para la implantación

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes se habría completado la esfera de los planteamientos estratégicos y sería el momento de adentrarse en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual), para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas.

De cara a dicha implantación, teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, suele recomendarse la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambio encadenados en una secuencia lógica.

Esto se propone con el fin de:

- 1) Lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo apreciables por el personal implicado, lo que a menudo tiene un efecto extraordinariamente estimulante, demostrando que es posible “cambiar las cosas”.
- 2) No perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha.
- 3) Reducir los riesgos de posibles fracasos. Siempre será más fácil corregir errores si el ámbito de intervención ha sido suficientemente acotado (a veces se recomienda establecer pruebas piloto en un ámbito muy específico para corregir posibles errores, y ampliarlas posteriormente a otras esferas de la organización).
- 4) Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.

La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan estratégico, en un plan de desarrollo organizacional o en un sistema de gestión de la calidad exige:

- 1) Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata, otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo (aunque haya que ir preparándolas desde el inicio).

- 2) Definir el rol de los actores clave en el proceso, esto es, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico, con el fin de no duplicar esfuerzos o, tal vez, desatender algunos aspectos. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles (Junta Directiva, personal gestor, personal técnico, etc.) y la configuración de una estructura organizativa mínima responsable de impulsar el plan, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.

Al margen de las responsabilidades que cada miembro de la organización tenga en su área concreta de intervención en relación con la ejecución de las distintas actividades que se desarrollen en el marco del plan, como se indicó en el apartado de preparación del plan, es recomendable la constitución de un comité o equipo de planificación que equilibre diferentes perspectivas y puntos de vista. Las funciones principales del Comité de Planificación serán orientar e impulsar el proceso y tomar las decisiones más relevantes, no sólo durante el diseño del plan, sino también a lo largo de su implantación. Por su parte, los grupos responsables de los proyectos de cambio o líneas de mejora deberán ocuparse de impulsar las medidas en su ámbito de actuación y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos, estableciendo un sistema de indicadores y de medida del avance o desempeño.

ETAPA 6: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan

Como se explicó anteriormente, todo sistema de planificación debe incorporar en su ciclo:

- ✓ Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.

- ✓ Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación.

Vale la pena señalar que aunque ambos comparten una función de control la diferencia fundamental entre ellos estriba en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costes, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de los objetivos más amplios.

El plan estratégico debería por tanto incorporar en su propio diseño cómo está previsto realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas que en el mismo se proponen, para lo que se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.

6.1. Indicadores y fuentes de verificación:

Para poder valorar en qué medida la implantación del plan estratégico contribuye a transformar la realidad, a mejorar la situación y el grado de satisfacción de los colectivos con los que la organización trabaja o la propia gestión interna de la organización, de sus programas y servicios, etc. los objetivos finales e intermedios de cada una de las estrategias deben ser “operativizadas”, asignándoles medidas concretas o indicadores que permitan:

- ✓ Comprobar en qué momento se han alcanzado los objetivos en los distintos niveles.

- ✓ Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos.

Los indicadores por lo tanto, van a “traducir” los objetivos y resultado del plan a términos medibles, expresando el nivel de éxito esperado en su consecución e intentando responder a la pregunta de si se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones.

Por lo general se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

- 1) **Indicadores directos**, que reflejan de manera unívoca el contenido del objetivo al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa. Cuando dispongamos de indicadores directos sólo será necesario asignar un indicador para cada objetivo.
- 2) **Indicadores indirectos o indicadores “proxy”**. Con bastante frecuencia, los objetivos de las organizaciones e intervenciones sociales presentan un carácter multidimensional (“población sensibilizada”, “gestión eficaz”, “mayor coordinación”, etc.) o están formulados de manera genérica (“mejora de la calidad de vida”, “integración socio-laboral”, etc.) cuando no ambigua, siendo necesario en estos casos utilizar indicadores de carácter indirecto que nos acerquen a la naturaleza del objetivo en cuestión desde distintas perspectivas. En estos casos será necesario utilizar más de un indicador por cada objetivo.

Cuanto mejor estén definidos los objetivos, más fácil resultará asignar indicadores que los traduzcan, y viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema

para seleccionar indicadores apropiados. De manera que en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Cada objetivo, con independencia del nivel en que se sitúe en la jerarquía de la planificación, debe tener asociado un indicador o un conjunto de ellos. Si no se realiza un esfuerzo para medir el grado de cumplimiento de nuestros objetivos y resultados, tal vez haya que plantearse si merece la pena gestionarlos, porque nunca podremos constatar de manera fehaciente si la situación está mejorando o no.

ETAPA 7: Redacción del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores.

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos.

A diferencia de los pasos anteriores del proceso, en los que es imprescindible asegurar la participación y el acuerdo entre los principales implicados, la redacción del documento final del Plan estratégico debe encargarse a una persona (o un equipo muy reducido) que, recogiendo la información generada en el proceso, la sistematice y presente de forma ordenada.

Una vez elaborado, el plan estratégico debe volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y para recoger las opiniones de los distintos miembros de la organización antes de proceder a su redacción en

una versión definitiva. Además, el mismo debe comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle. Tampoco está de más que, manteniendo si se estima oportuna la confidencialidad en aquellos aspectos más internos del diagnóstico, las estrategias de intervención se sometan a la crítica, revisión periódica y discusión con los principales usuarios y clientes de los servicios.

La estructura característica de un documento de plan estratégico viene dada por los siguientes elementos:

1. Presentación:

Habitualmente a cargo de la persona máxima responsable de la organización.

2. Introducción:

Se incluye un breve resumen ejecutivo de los principales elementos del plan.

3. Misión y visión de la organización:

Enunciado de la misión, visión y valores o principios que guían a la organización.

4. Análisis de la situación actual.

- ✓ Perfil y breve historia de la organización.
- ✓ Estructura de gobierno actual de la organización.

- ✓ Tendencias en la evolución del entorno general (demográfico, político, socioeconómico, etc.) y en el sector específico de actuación (marco jurídico-normativo, presencia de otras organizaciones, posición competitiva, redes institucionales, etc.).
- ✓ Principales usuarios de los servicios de la organización, destinatarios o beneficiarios de los programas y otros implicados, indicando sus principales demandas e intereses de cara a las áreas de resultados clave de la organización.
- ✓ Descripción de la situación actual de la organización (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos, otros aspectos).

5. *Diagnóstico:*

- ✓ Identificación de Oportunidades y Amenazas de la organización.
- ✓ Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- ✓ Identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.

6. *Delimitación de prioridades estratégicas y definición del escenario objetivo:*

- ✓ Estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos clave.

7. *Formulación y priorización de estrategias para el logro de objetivos:*

- ✓ Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.

8. *Plan de acción (Plan operativo):*

- ✓ Formulación de proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos.
- ✓ Cronograma general de implantación.
- ✓ Marco presupuestario general.
- ✓ Estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades.
- ✓ Sistema de seguimiento y evaluación del plan (indicadores, fuentes de verificación, periodicidad de la recogida de información, utilización de la información recogida, mecanismos de retroalimentación, etc.).

En el último proceso de planificación estratégica llevado a cabo en AcSol correspondiente al período 2.007-2.012, se revisaron las variables con las que se trabajó, la secuencia y resultados obtenidos, a fin de contar con una información valiosa para iniciar la planificación estratégica del período 2.013-2.016.

Para los efectos de este diagnóstico, se decidió comenzar a trabajar por la última etapa del modelo propuesto por CEDIAL, es decir, se comenzó revisando la etapa 7 o redacción del plan estratégico llevado a cabo por la empresa consultora, quienes hicieron el trabajo de diagnóstico para el Plan Estratégico del año 2.007 al 2.012. Luego se siguió utilizando el modelo a la inversa hasta llegar a la primera etapa que es la preparación previa, la cual nos permitiría tener un mejor entendimiento de las condiciones previas existentes, así como las variables que debían ser evaluadas como lo son: la reestructuración del equipo, distribución de tareas dentro de la asociación, planes de crecimiento y trabajo en equipo entre los colaboradores de la asociación. Estas variables tratadas por Convite, nos sirvieron como base para nuestro plan de diagnóstico.

CAPÍTULO IV:

MARCO METODOLÓGICO:

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación que se llevó a cabo en este diagnóstico es de tipo Aplicada, definida por Tamayo, (2.001) como la investigación que se emplea para resolver problemas. Por su parte Sabino (1.993), nos dice que la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18). El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema.

Cómo subdivisión de la Investigación Aplicada, según los planteamientos de Valarino, Yáber y Cemborain (2.010) nos basamos en la investigación de tipo “Evaluativa”, que se caracteriza por tener como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones.

En su forma de investigación, la evaluación establece criterios claros y específicos que garanticen el éxito del proceso, reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de las audiencias que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones.

Por su parte Suchman (1.967), la define como:

La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción. (p. 119)

Por su parte Hurtado (2.000) nos dice que las características de la investigación evaluativa son:

- ✓ Requiere de la aplicación de un programa o plan de acción.
- ✓ Se propone valorar la efectividad del diseño o propuesta.
- ✓ Trabaja con relaciones explicativas y causales.
- ✓ Implica diagnóstico antes y valoración después de la intervención.
- ✓ Requiere claridad acerca de los objetivos de la propuesta.

Así mismo, se enfocó el diagnóstico desde la perspectiva de la Indagación Apreciativa. Señala French y Bell (1.996) que desde este enfoque propuesto por Cooperrider y Srivastva, la intención es descubrir, comprender y fomentar innovaciones en los arreglos y procesos sociales-organizacionales. Se promueve el diálogo igualitario conducente a lograr la efectividad e integridad social del sistema.

También podemos definir a la indagación apreciativa como un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que funciona bien para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño.

Esta aproximación es el reverso de la visión más común, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas presentes. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una visión colectiva del potencial futuro de la organización. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el crecimiento.

Las principales ventajas de aplicar la indagación apreciativa en las organizaciones son:

- ✓ Abandona el marco de la crítica, queja, desconfianza y competencia.
- ✓ Alcanza la integración entre diferentes áreas o grupos conflictivos.
- ✓ Genera visiones compartidas y alinea a las personas tras estas.
- ✓ Planifica estratégicamente.
- ✓ Se adapta a la creación y/o desarrollo de proyectos de escala diversa.
- ✓ Construye una cultura apreciativa y de aprendizaje mutuo.
- ✓ Estimula la integración, la confianza, la creatividad y la innovación.
- ✓ Evoca la esperanza, la motivación y el compromiso personal.
- ✓ Permite trabajar tanto con grupos de personas reducidos como numerosos de forma conjunta reduciendo los costes de capacitación.
- ✓ Facilita y agiliza el diseño de proyectos que promuevan la acción inmediata.
- ✓ Se recolectan los datos de tipo primario, mediante uno o varios de éstos elementos como la observación, Experimentación y Cuestionarios, los cuales ofrecen una información actualizada y totalmente confiable.
- ✓ Los datos se recolectan de forma transversal lo que implica que se pueden estudiar varias variables, se tiene un buen control de la selección de los sujetos de estudio, no se le hace seguimiento a los individuos y generalmente tiene poco costo económico.

4.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, utilizaron los siguientes medios de exploración y recolección de información:

4.2.1 OBSERVACIÓN:

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Según Tamayo y Tamayo (1.997) la observación se define como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Según Bunge (727) la observación en cuanto es un procedimiento científico se caracteriza por ser:

- *Intencionada*: porque coloca las metas y los objetivos que los seres humanos se proponen en relación con los hechos, para someterlos a una perspectiva teleológica.
- *Ilustrada*: porque cualquier observación para ser tal está dentro de un cuerpo de conocimientos que le permite ser tal; solo se observa desde una perspectiva teórica.

- *Selectiva*: porque necesitamos a cada paso discriminar aquello que nos interesa conocer y separarlo del cúmulo de sensaciones que nos invade a cada momento.
- *Interpretativa*: en la medida en que tratamos de describir y de explicar aquello que estamos observando. Al final de una observación científica nos dotamos de algún tipo de explicación acerca de lo que hemos captado, al colocarlo en relación con otros datos y con otros conocimientos previos.

Para dicha investigación consideramos pertinente comenzar con la observación, ya que creímos necesario hacer un primer acercamiento a la realidad que afronta la asociación. Este proceso se llevó a cabo desde la primera entrevista que tuvimos con el presidente de AcSol y durante las consecutivas visitas que les hicimos, en donde llevamos a cabo las entrevistas con la plantilla fija de la asociación. Para esto asistíamos las dos consultoras y cada una hacía anotaciones de elementos que nos llamaban la atención dentro de la asociación. En otros momentos, mientras una de las consultoras llevaba a cabo el proceso de preguntas a algún trabajador de la asociación, la otra hacía anotaciones y ponía especial atención a los elementos que rodeaban el ambiente en ese momento.

El objetivo de nuestra observación fue la de tener una primera visión o acercamiento, aunque si se puede decir superficial, del funcionamiento de la asociación y de la interacción y actitudes de los colaboradores que en ella laboran.

4.2.2 REVISIÓN DOCUMENTAL:

De acuerdo con Arias (2.006): “La investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

Desde el principio de la relación con la asociación, las consultoras solicitaron documentos, artículos, libros o cualquier documentación disponible acerca de la asociación.

Este método fue de mucha ayuda, ya que nos permitió obtener información valiosa y analizar con detalle el funcionamiento de la asociación y conocer las investigaciones que se llevaron a cabo dentro de la organización.

Un documento muy útil para conocer el desarrollo institucional de Acción Solidaria es el informe de la consultora quien llevó a cabo un proceso de consultoría en la organización en el período Marzo-Junio 2.007. La consultoría se orientó a formular un Plan de Desarrollo Institucional para el período 2.007-2.012 y elaborar dos productos: la reconstrucción del mapa organizativo de AcSol y la propuesta de una nueva forma organizativa. Para lograr dichos objetivos se trabajó con los integrantes de la organización y se realizaron reuniones, entrevistas y 3 talleres en los que se abordó las siguientes áreas: Visión Institucional, Estrategias y Plan Operativo.

Cabe destacar que en el año 2.007 los integrantes de AcSol sentían la necesidad de mejorar el trabajo que se realizaba a fin de mantener la calidad y credibilidad que habían desarrollado en el tiempo. Igualmente expresaron la necesidad de definir objetivos compartidos que permitiesen mejorar el desempeño y alinear el trabajo del grupo. Enfatizaron en la existencia de

problemas que representaron desmejoras o discontinuidad en algunos de los servicios prestados por AcSol. Se había generado cierta incertidumbre y sensación de crisis entre la organización por lo cual cobró mucho sentido el proyecto de Desarrollo Institucional.

Existía la percepción, de que la organización se encontraba en una etapa evolutiva de crecimiento institucional en la cual cobraba mucha importancia determinar un norte y llegar en conjunto al establecimiento de metas en relación al futuro.

Es conveniente destacar que en el informe de la consultora, se afirma que en el año 2.005 se propuso un diseño de estructura organizativa que no fue implementada, ya que no se realizó la puesta en práctica por la organización y faltó voluntad política para consensuarla.

En el proceso llevado a cabo en el año 2.007 se entregó a AcSol una **nueva Propuesta Organizativa:**

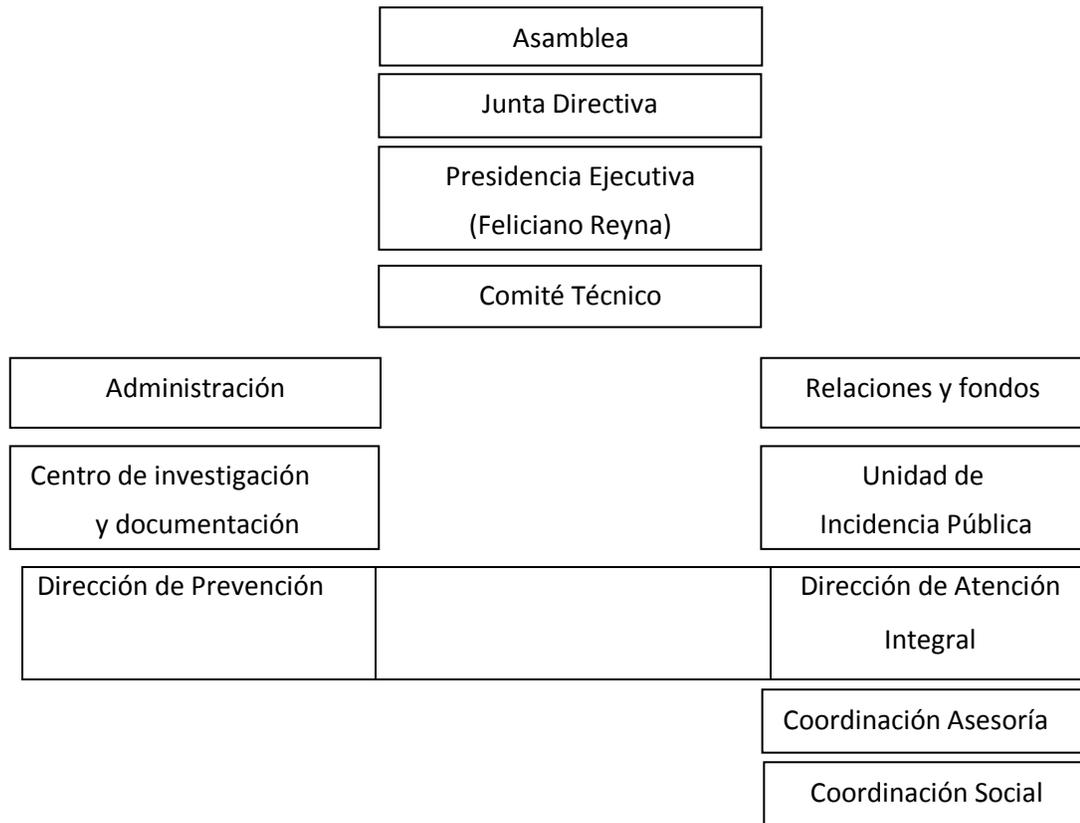
Se consideró oportuno establecer tres escenarios de reestructuración con el propósito de que el equipo y las instancias con poder de decisión discutieran la más conveniente:

- a) **Escenario 1 de estructuración simple:** Presidencia Ejecutiva a cargo de dos direcciones (Prevención y Atención Integral) y con dos unidades de apoyo (Relaciones Institucionales y Administración-Servicios Generales). Atención Integral a su vez tiene a cargo tres coordinaciones (Clínica, Asesoría y Trabajo Social).

- b) **Escenario 2 de reestructuración ampliada:** Dirección Ejecutiva a cargo de dos coordinaciones generales (Prevención y Atención) y dos unidades de apoyo (Defensa Jurídica y Administración). Atención Integral a cargo de dos unidades (Asesoría y Trabajo Social).

c) **Escenario 3 de crecimiento:** Dirección Ejecutiva a cargo de tres coordinaciones generales (Prevención, Atención e Incidencia) y con tres instancias de apoyo (Centro de Investigación y documentación, Relaciones Institucionales y Administración-Servicios generales). Coordinación General de Prevención a cargo de dos coordinaciones ejecutivas (Campañas-educación y Actividades de alcance) y la Coordinación General de Atención a cargo de otras dos coordinaciones ejecutivas (Área clínica y Asesoría-apoyo social).

Se revisaron las 3 propuestas y se ajustó en una de acuerdo con las actividades que se esperaban desarrollar en el año 2.007-2.008:



DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:

<i>Áreas claves de AcSol</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>
1.-Prevención del VIH/SIDA (actividades relacionadas con educación, capacitación y orientación en VIH/SIDA, programas para diferentes poblaciones y ambientes.	Contribuir a generar cambios en la conducta, percepción y actitud para evitar la propagación del VIH/SIDA. Mejorar la calidad de vida y elevar la dignidad de las personas con VIH/SIDA.
2.- Atención integral en VIH/SIDA (actividades en las cuales las personas hayan contactado a AcSol, incluye asesorías personales y telefónicas, pruebas, enfermería, consultas médicas, psiquiátricas y psicológicas, grupos de apoyo, seguimiento de casos, suministro de medicamentos, charlas).	Fortalecer la cobertura y calidad de los servicios integrales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los usuarios de AcSol.
3.-Alianzas con organizaciones y usuarios.	Fortalecer y ampliar la respuesta estrechando vínculos y afianzar el apoyo con otras organizaciones benefactoras y con los usuarios.
4.-Incidencia Pública.	Ampliar la colocación del tema y participar en políticas de VIH/SIDA.
5.- Producción de conocimiento útil.	Contribuir a orientar políticas y acciones en el ámbito público y privado en VIH/SIDA a través del registro, sistematización y divulgación de la información y conocimientos basados en el trabajo y experiencias de AcSol.

<i>Objetivos de fortalecimiento institucional para el período 2.008-2.012</i>
1.- Fortalecer el posicionamiento de AcSol.
2.- Mejorar el desempeño, eficiencia y distribución del trabajo de los integrantes del equipo.
3.- Aumentar la sostenibilidad financiera.
4.- Garantizar el mantenimiento y renovación de la estructura física, mobiliario y equipos.

PLANTEAMIENTO DE NUEVAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES POR CADA ÁREA CLAVE:

Para las áreas clave:

- 1) Fortalecimiento, capacitación y prevención en VIH/SIDA y otras áreas relacionadas.
- 2) Atención integral.
- 3) Alianzas con organizaciones y usuarios.
- 4) Incidencia Pública.
- 5) Producción de conocimiento útil, se formularon las estrategias que permitirían cumplir sus objetivos. A su vez en cada estrategia se identificaron acciones concretas.

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2.007-2.008:

Se estableció para cada área clave los objetivos, estrategias, acciones y tareas, productos, responsables y cronograma para el período ordenado por trimestres (desde el 3er. trimestre del 2.007 al cuarto del 2.008)

Este Plan de Desarrollo no fue implementado. El Presidente Ejecutivo de AcSol estuvo ausente por compromisos que asumió con otras causas, movimientos y organizaciones. Al ser el Presidente la única figura con poder y liderazgo dentro de la organización, y no delegar la responsabilidad en otro(s), no emergió ningún gerente con voluntad para llevar a cabo, así fuese parcialmente, lo propuesto. La consecuencia de este hecho no es solamente que la Organización no siguió creciendo sino que se afectó de manera importante áreas esenciales de AcSol como incidencia pública e investigación.

PLAN DE FORTALECIMIENTO:

Además de lo anteriormente expuesto, la consultora propuso un Plan de Fortalecimiento para la asociación, el cual constó de dos fases que explicamos a continuación:

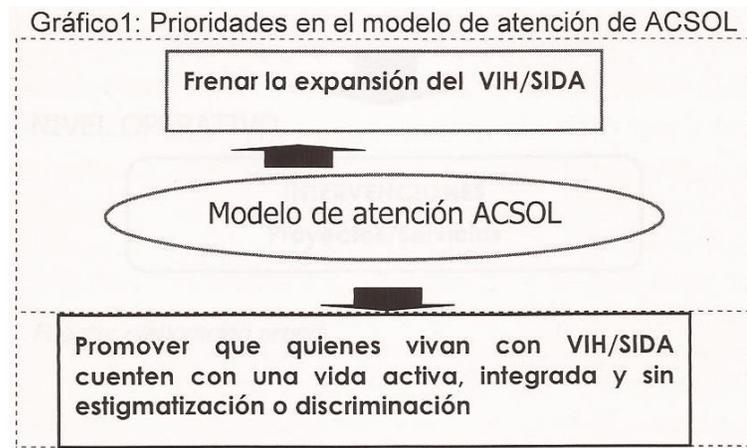
✓ *Primera Fase:*

Comprendió de un Modelo de Atención del VIH/SIDA que consistió en normalizar los contenidos principales de la estrategia que lleva a cabo AcSol, la cual involucra formas novedosas de abordar la problemática con resultados muy provechosos para los usuarios.

Con esto se pretendió ofrecer una guía sistematizada para las intervenciones de AcSol, alcanzar un mejor manejo de los recursos disponibles y difundir la estrategia de atención hacia otras organizaciones con objetivos similares. El modelo fue elaborado con la colaboración y experiencia de los miembros del equipo de AcSol.

El modelo se construyó en base a las prioridades de la organización que son:

- Frenar la expansión del VIH/SIDA, evitando la infección de quienes no están infectados.
- Promover que quienes vivan con VIH/SIDA cuenten con todos los recursos necesarios para mantener una buena calidad de vida.



Fuente: Consultora.

El modelo involucra la interrelación de dos componentes:

- *Los Programas:*

Estos constituyen el nivel estratégico del modelo ya que establecen los parámetros y normas de atención que sirven de guía para las actuaciones de la organización. Con estos programas se podrá contrastar los resultados que se van alcanzando. También ayudan a la difusión de la experiencia hacia otras organizaciones con intereses similares a los de AcSol. El objetivo fundamental de los programas es reducir la vulnerabilidad al VIH/SIDA.

- *Las Intervenciones:*

Estas constituyen el nivel operativo del modelo de atención de Salud de AcSol. Son proyectos, servicios, o actividades que se concretan en la población.

✓ *Segunda Fase:*

Consistió en la presentación de un proyecto de Fortalecimiento en el área de la Información de la asociación, en el cual:

- 1) Se identificó y se diagnosticó las fuentes de información constituidas y no constituidas de AcSol.
- 2) Se hizo un levantamiento de datos del Centro de Información Nacional VIH/SIDA en el cual se encontraron algunas debilidades y fortalezas.
- 3) Se hizo un levantamiento de datos en el Servicio de Asesoría con VIH/SIDA.
- 4) Se hizo un levantamiento de datos en el Servicio de Solicitud de Consultas médicas para personas con VIH Positivo.
- 5) Se hizo un levantamiento de datos en el Servicio de Información Periódica vía Internet y prensa.
- 6) Se hizo un levantamiento de datos en el Programa de Talleres de Capacitación de Agentes Formadores en VIH/SIDA o de los Líderes de Opinión y Prevención.
- 7) Se hizo un levantamiento de datos en el área de Atención Médica y Laboratorio.
- 8) Se hizo un levantamiento de datos en el área de Investigaciones Médicas y de Laboratorio.
- 9) Se hizo un levantamiento de datos en el Centro de Documentación de AcSol.

PROPUESTA DE LA CONSULTORA:

Luego del diagnóstico anteriormente descrito, la consultora presentó una propuesta con los problemas y posibles soluciones que creyeron pertinentes para el uso más eficiente de la información en AcSol.

Para el Centro Nacional de Información de VIH/SIDA:

- 1) Se sugirió utilizar la base de datos del Centro Nacional de Información como insumo para realizar el seguimiento de informaciones puntuales, tales como el perfil del usuario del servicio de atención telefónica, el motivo principal por el cual se realiza la llamada o por ejemplo por el impacto de las campañas de información de AcSol en los medios de comunicación que pudieran aumentar el número de llamadas.
- 2) Los datos sobre el perfil del usuario que hace la llamada también podrían formar parte de los informes de cierre de año y como insumo para planificar la población hacia la cual dirigir otras actividades como los talleres y charlas, las campañas de prevención y las investigaciones científicas.

Para el Servicio de Asesoría a personas con VIH/SIDA:

- 1) Se recomendó incluir en la base de datos de historias clínicas un apartado con la información de las asesorías, tanto de aquellos usuarios que tienen historia clínica en AcSol como la de aquellos que no tienen porque solo utilizaron el servicio de laboratorio.

- 2) Las historias de vida narradas por los usuarios en las asesorías pueden sistematizarse y servir de insumo para investigaciones sobre el VIH/SIDA.
- 3) Se recomendó planificar el uso de los espacios de Centro para la realización de asesorías personales.

Para el Servicio de solicitud de consultas médicas para personas VIH+:

- 1) Se recomendó promover el uso de la base de datos por parte del personal de atención médica y de laboratorio.

Para los servicios de información periódica por vía internet y prensa:

- 1) Se propuso anexar la información hemerográfica y de los artículos electrónicos en la base de datos del Centro de Documentación.
- 2) Se recomendó difundir periódicamente entre el personal de la fundación el listado de las publicaciones periódicas que forman parte de la base de datos para ser utilizada en investigaciones y como información general de estos temas.

Para el Programa de Talleres de Capacitación de Agentes Formadores en VIH/SIDA o de los líderes de opinión y prevención:

- 1) Se sugirió crear una base de datos con la información generada por los instrumentos de recolección de datos de los Talleres de Capacitación de Agentes Formadores en VIH/SIDA o de los líderes de opinión y prevención para hacerle seguimiento al proceso multiplicador de información que se va generando con las charlas de los nuevos agentes

formadores y poder obtener estadísticas confiables que sirvan de soporte a los informes de cierre de año o para la oferta de los mismos talleres a empresas públicas y privadas.

- 2) Se propuso anexar la información de las investigaciones que se han hecho en una base de datos más extensa sobre las investigaciones elaboradas en AcSol.
- 3) Se sugirió que las evaluaciones de las charlas y talleres, así como la estadística sobre la población formada y las investigaciones sobre “Prisiones y VIH” y “Estrategias para mejorar la calidad de vida de la población con VIH/SIDA” formen parte del informe de cierre de año.

Para la Atención Médica y de Laboratorio:

- 1) Se sugirió que la estrategia debía orientarse a fomentar el uso de la base de datos por todo el personal médico y de apoyo psicológico que labora en AcSol, de manera tal que puedan más adelante, discutirse colectivamente casos de interés. Se propuso incorporar la información psicológica y psiquiátrica a la base de historias clínicas de manera estructurada y no como simples observaciones.
- 2) Se sugirió agregar más campos al formulario de la base de datos de historias clínicas relacionados con el laboratorio, con la información sobre exámenes especiales y de rutina y anexarle a la base un formulario únicamente con los datos de los usuarios del laboratorio.

Para las Investigaciones Médicas y de Laboratorio:

- 1) Se sugirió crear una Coordinación de Investigación u Extensión, encargada de promover, articular y difundir las investigaciones sobre el VIH/SIDA en AcSol. Abriendo más espacios que fomentaran la discusión e integración entre el personal de AcSol y su vinculación con agentes externos.
- 2) Se sugirió crear una plantilla de historia clínica especializada para las áreas de psiquiatría y psicología para recopilar una gran cantidad de datos que sirvan de insumo para la investigación y seguimiento de casos, la cual luego sea anexada a la base de datos de historias clínicas.
- 3) Se planteó realizar un trabajo conjunto entre el laboratorio, el equipo médico y de apoyo psicológico.
- 4) Se sugirió articular el área de investigación con el Centro de Documentación para la publicación y difusión de las investigaciones, así como su incorporación a la base de datos.

Para el Centro de Documentación:

- 1) Se sugirió restablecer las vías de comunicación entre el Centro de Documentación y el resto de las áreas claves de AcSol a través de un boletín mensual informativo que contenga un listado de los últimos artículos de revistas especializadas, libres, etc. que reposan en el centro y circularlo dentro de todas las áreas de AcSol y luego anexarla a la base de datos.

- 2) Se planteó denominar el Centro de Documentación como “Biblioteca” con el fin de conseguir mayores recursos y donaciones de material bibliográfico o dotación de equipos para mejorar su funcionamiento.
- 3) Se sugirió colocar un link en la página web de AcSol donde se explique el tipo de información y materiales que se pueden conseguir en el Centro de Documentación para los usuarios interesados en los temas de VIH/DISA, infecciones de transmisión sexual entre otros.
- 4) Se recomendó colocar al menos a una persona más que contribuyera a nutrir la base de datos, archivar el material bibliográfico y hemerográfico y atender al público interno y externo en el horario donde no haya personal fijo encargado para ello.

Cabe resaltar que la propuesta de la consultora aunque era muy buena e implicaba un giro importante en la forma que venía funcionando la asociación en ese entonces, no fue llevada a cabo ya que, aunque contó con todo el apoyo del presidente de la asociación, algunos elementos internos en la asociación tuvieron una gran resistencia a dicho cambio.

A algunos integrantes de la asociación les pareció que la propuesta no se adaptaba a la realidad que estaba atravesando AcSol en ese momento y que la misma era simplemente una “situación ideal” que se veía muy bien en papel, pero que en la práctica no funcionaría. Es importante señalar que ni siquiera se hizo el intento de poner en práctica alguna de las recomendaciones que ofrecía el proyecto, simplemente fue rechazado por algunos de los directivos de la asociación. Es por esto que finalmente el proyecto fue engavetado y olvidado.

4.2.3 ENTREVISTAS:

Taylor y Bogdan (2.000:74) la definen como "una conversación, verbal, cara a cara y tiene como propósito conocer lo que piensa o siente una persona con respecto un tema en particular". Por su parte, Albert (2.007) señala que es "una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado/informante) para obtener datos sobre un problema determinado". Es decir, que puede definirse como una conversación con finalidad.

Albert (2.007) señala que en la entrevista en profundidad, el entrevistador sugiere algunas cuestiones importantes con objeto de que el entrevistado exprese libremente todos sus pensamientos y sentimientos acerca de dichos temas, es conversacional, no directiva, sin juicio de valor, con la finalidad que el entrevistado descubra por vía fenomenológica las motivaciones que incentivan su comportamiento.

Basados en los conceptos anteriores y luego de haber llevado a cabo el proceso de análisis documental, se comenzó la etapa de entrevistas individuales de profundidad, las cuales fueron implementadas en diferentes etapas, utilizando un guión de entrevista que fue elaborado por las consultoras y que posteriormente fue validado por el profesor William Medina Quero para guiar la misma, aunque en algunos casos fueron surgiendo preguntas durante las sesiones, que no se encontraban estructuradas en el guión, pero que igualmente fueron consideradas por tener gran valor informativo.

Las entrevistas individuales se dividieron de la siguiente manera:

- 1) Entrevistas a los directores de las unidades de: Trabajo Social, Dirección de Atención Integral y Asesoría.
- 2) Entrevistas a los responsables de otras unidades: Enfermería, Coordinación de Servicios Administrativos y Atención al público.
- 3) Entrevista al Presidente de AcSol, Feliciano Reyna.

4.2.4 MATRIZ DOFA:

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) (Wehrich, 1.992), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios. La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIA:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Antonio Francés.

Luego de obtener y analizar la información recabada con las entrevistas realizadas a los empleados de la asociación, se decidió levantar una matriz Dofa, la cual nos permitió identificar de manera más precisa, las debilidades y fortalezas de la organización, ya que en mucha de las respuestas obtenidas, los mismos colaboradores de AcSol, nos identificaron las debilidades y fortalezas de la asociación, según sus puntos de vista.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se tomó como muestra toda la plantilla fija de 7 personas que labora en el Centro de Servicios Comunitarios de AcSol, ya que la asociación es de un tamaño pequeño.

4.4 PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN:

Para la realización de la presente investigación, se llevaron a cabo las siguientes fases:

- 1) **Entrevista inicial con el presidente de AcSol:** En esta fase las consultoras conversaron sobre los posibles temas a trabajar y se escucharon los requerimientos y necesidades que quería cubrir la asociación en ese momento. Esta entrevista fue llevada a cabo en las instalaciones de la sede de AcSol.

- 2) **Propuesta de diagnóstico:** Una vez creado el compromiso de trabajo con la asociación, en base a la conversación inicial con el presidente de la asociación y tomando en cuenta el posible ámbito que podrían trabajar las consultoras, se trabajó con la asesoría del profesor William Medina Quero, la propuesta de diagnóstico que le sería presentada al presidente de AcSol, quedando finalmente como propuesta de trabajo, el Diagnóstico de las Bases Estratégicas de Acción Solidaria. Luego de elaborar la propuesta, la misma le fue presentada al presidente de la asociación, explicándole paso a paso el trabajo que se iría haciendo y los elementos que se necesitarían cubrir por parte de la asociación en materia de tiempo, recursos, etc., al igual que los elementos que serían cubiertos por las consultoras.

- 3) **Inicio de diagnóstico:** La tercera fase fue el comienzo del análisis documental de los materiales suministrados por AcSol, siendo el más importante, la propuesta de Plan Estratégico elaborada por la consultora en el año 2.007. Para esto se hizo un análisis a fondo de la propuesta que constaba de tres informes, entregados por la consultora. También se analizó la información suministrada en la página web de AcSol.

- 4) **Continuación del diagnóstico:** En esta etapa se llevó a cabo la elaboración del guión de entrevista, el cual fue validado posteriormente por el profesor William Medina Quero. A continuación se coordinaron y se llevaron a cabo las entrevistas al personal fijo y al presidente de la asociación. Estas se hicieron en dos sesiones: una primera sesión en donde se entrevistó al personal fijo y una segunda sesión en donde se entrevistó al presidente de la asociación. Por último se analizó la información recabada en las entrevistas y se elaboró la matriz Dofa con las debilidades y fortalezas que indicaron los entrevistados. Luego se plantearon las conclusiones y recomendaciones que se les presentarían posteriormente al presidente de AcSol.

- 5) **Presentación del diagnóstico:** Finalmente, luego de la revisión por parte del profesor Medina del informe final del diagnóstico, el mismo le fue presentado al presidente de la asociación. Se le presentó el resultado de las entrevistas llevadas a cabo al personal de AcSol y le se le presentaron las recomendaciones de las consultoras para llevar a cabo un posible trabajo de intervención como continuación del proceso.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

5.1- ENTREVISTAS

Las entrevistas individuales se dividieron de la siguiente manera:

5.1.1 Entrevistas a los directores de las unidades de: Trabajo Social, Dirección de Atención Integral y Asesoría: Se indagó y obtuvo la siguiente información

En relación al proceso de planificación del período 2007-2012:

Pregunta 1	¿Cuáles fueron las dificultades?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
*Se dio por entendido que todo estaba claro, tenemos muy poco personal y todos terminamos haciendo de todo. *Dificultad en la parte médica por el riesgo laboral. *Poca atención de calidad en el caso de los voluntarios.	De procesos	3	38%
*Nuestra gran dificultad siempre es la parte de los recursos económicos, salarios, beneficios escasos. *Otra dificultad es el sostenimiento de la asociación, la parte económica, los salarios.	Económicas	2	25%
*La falta del presidente de la asociación. Dos de las áreas cerraron por eso. No había quien tomara decisiones. *Junta directiva inexistente.	De Dirección	2	25%

*Pérdida de espacios no por nosotros sino por las condiciones externas (pérdida de consultas médicas -si bien algunos atienden en sus consultas particulares los usuarios no asisten a AcSol y no se enteran de otros servicios-, convenio con el Instituto Nacional de Higiene de la UCV).	Del Entorno	1	13%
TOTAL		8	100%

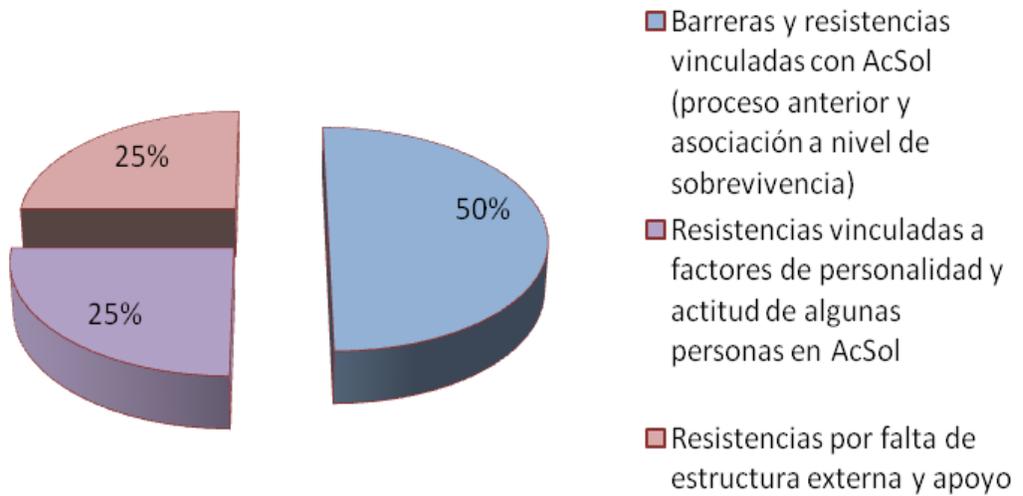
Grafico 2: Respuestas pregunta 1



Pregunta 2	Ante el nuevo proceso de planificación ¿anticipa obstáculos, resistencias o barreras?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
*Si va a haber barreras, y resistencias porque el plan anterior no se pudo llevar a cabo, la gente no cree en planes. *Si hay resistencia a la planificación por el establecimiento de metas, es imposible establecer metas a los trabajadores cuando la asociación solo sobrevive.	Barreras y resistencias vinculadas con AcSol (proceso anterior y asociación a nivel de sobrevivencia)	2	50%
*Resistencias a nivel personal probablemente encuentres en algunas personas. A veces los cambios implican resistencia por parte del personal. Hay personas que están negadas a algunos cambios, que les cuesta aceptar algunos cambios. Puedan presentar resistencia o negación a algún proceso que se haga de análisis de AcSol para formular una nueva propuesta. El primer factor son los rasgos de personalidad.	Resistencias vinculadas a factores de personalidad y actitud de algunas personas en AcSol	1	25%
*A veces uno planifica, uno ejecuta, uno hace sus proyectos y lamentablemente no hay estructura externa, no hay un apoyo que te permita llevar a cabo lo que te planteaste y entonces se te genera una frustración.	Resistencias por falta de estructura externa y apoyo	1	25%
TOTAL		4	100%

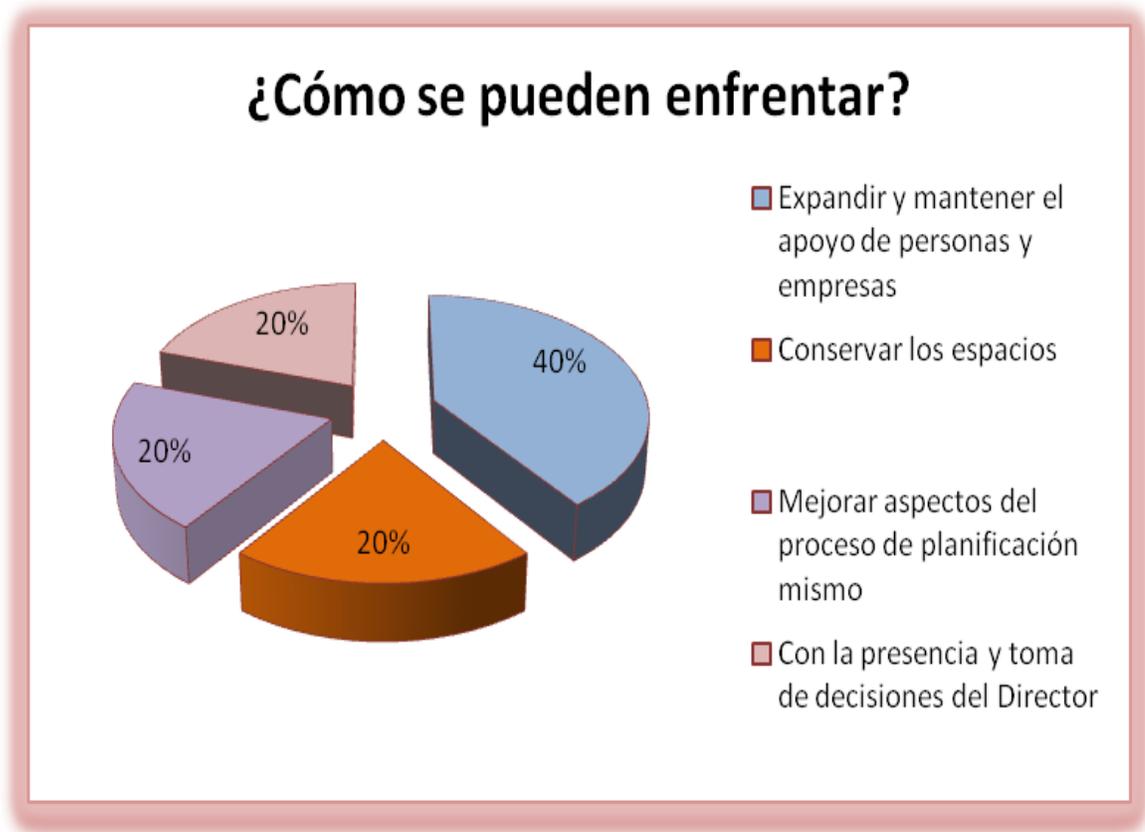
Grafico# 3: Respuestas pregunta 2

¿Anticipa obstáculos, resistencias o barreras?



Pregunta 3	¿Cómo se pueden enfrentar?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
* Seguir buscando personas que se solidaricen con nuestro trabajo. *Empresas que de alguna manera nos están apoyando no perderlas.	Expandir y mantener el apoyo de personas y empresas	2	40
*Hay que tratar de hacer lo mejor para no perder más espacios.	Conservar los espacios	1	20
*Llevando el proceso paso a paso, ser específicos en lo que se quiere, capacitar al personal, sensibilizar al personal, y no condicionarnos.	Mejorar aspectos del proceso de planificación mismo	1	20
*Se podría enfrentar con más presencia del director, que él tome decisiones importantes.	Con la presencia y toma de decisiones del Director	1	20
TOTAL		5	100

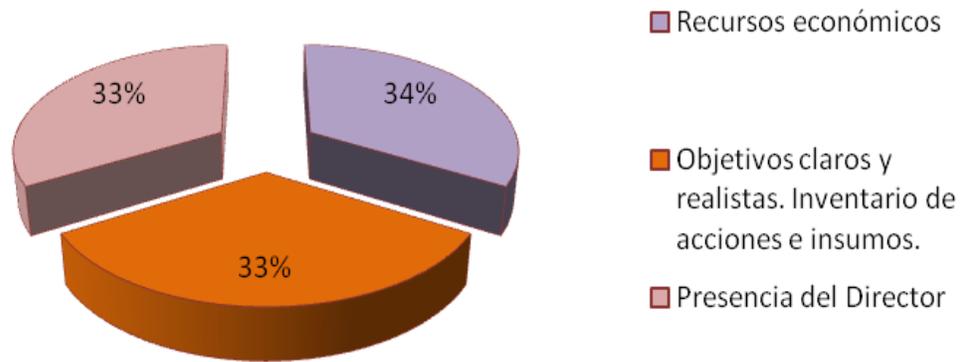
Gráfico # 4: Respuestas pregunta 3



Pregunta 4	¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa en AcSol?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
*Yo insisto en la parte económica	Recursos económicos	1	33%
*Tener objetivos claros, realistas, es importante hacer un inventario de las cosas que hacemos y de los insumos que tenemos.	Objetivos claros y realistas. Inventario de acciones e insumos.	1	33%
*La falta de la presencia del director, si él no está, no se puede llevar a cabo ningún plan.	Presencia del Director	1	33%
TOTAL		3	100%

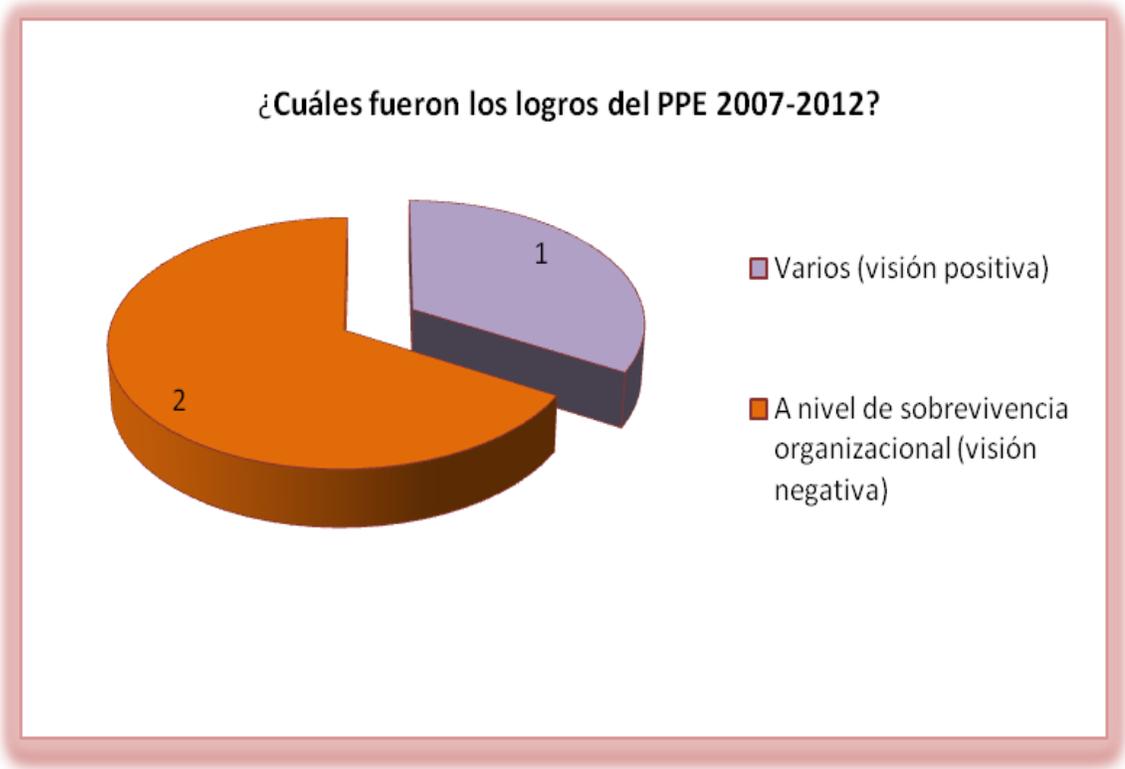
Gráfico # 5: Respuestas pregunta 4

¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa en AcSol?



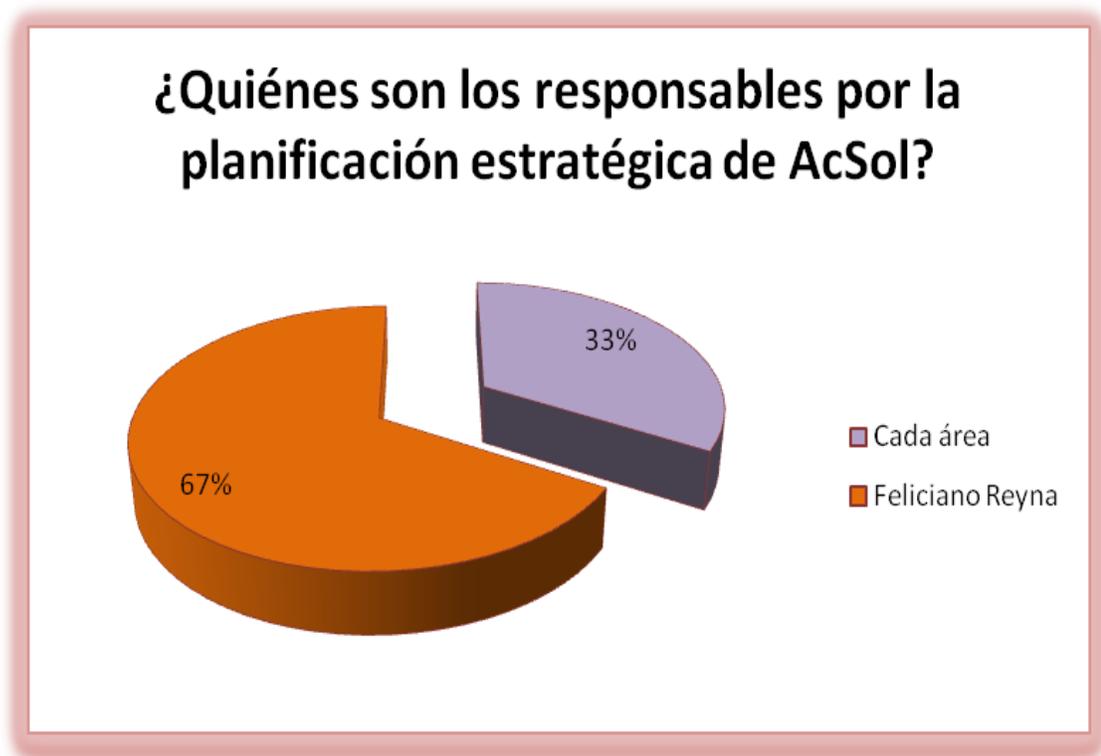
Pregunta 5	¿Cuáles fueron los logros? ANTE LAS RESPUESTAS TAN CONTRASTANTES SE CAMBIA EL ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE RESPUESTAS A FRECUENCIA DE PERSONAS		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de personas	%
*La casa, continuamos funcionando con la atención de los usuarios y los Programas de Prevención dirigidos a personas jóvenes y adultas. Proyectos hacia afuera de la institución (dictando charlas y preparando personas, preparando a algunas personas para que sean divulgadores de la información). Ante algunas bajas médicas que se han registrado se ha logrado que esas especialidades las hagan los médicos en sus consultas privadas. Se predieron dos Coordinaciones (Incidencia Pública y Prevención) pero han asumido las funciones los que quedan.	Varios (visión positiva)	1	33%
*Se mantuvo la atención integral, hemos logrado sobrevivir. *No hay logros importantes ya que estamos simplemente sobreviviendo.	A nivel de sobrevivencia organizacional (visión negativa)	2	67%
TOTAL		3	100%

Gráfico #6: Respuestas pregunta 5



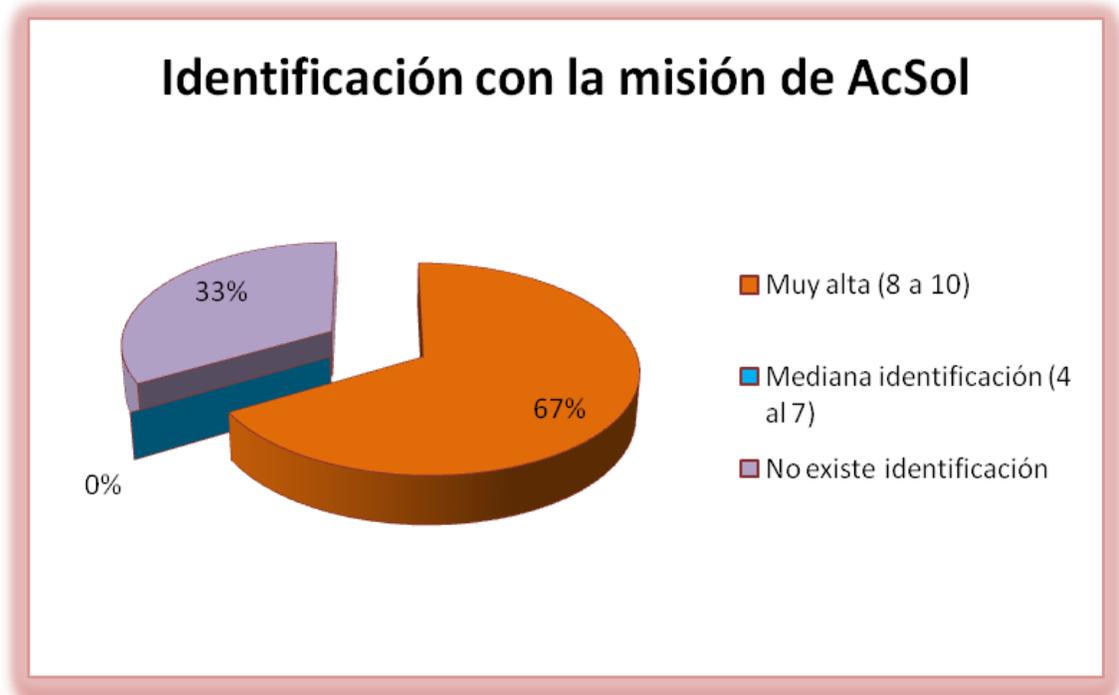
Pregunta 6	¿Quiénes son los responsables por la planificación estratégica de AcSol?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de personas	%
Cada área hace sus planificaciones	Cada área	1	33%
Feliciano Reyna	Feliciano Reyna	2	67%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 7: Respuestas pregunta 6.



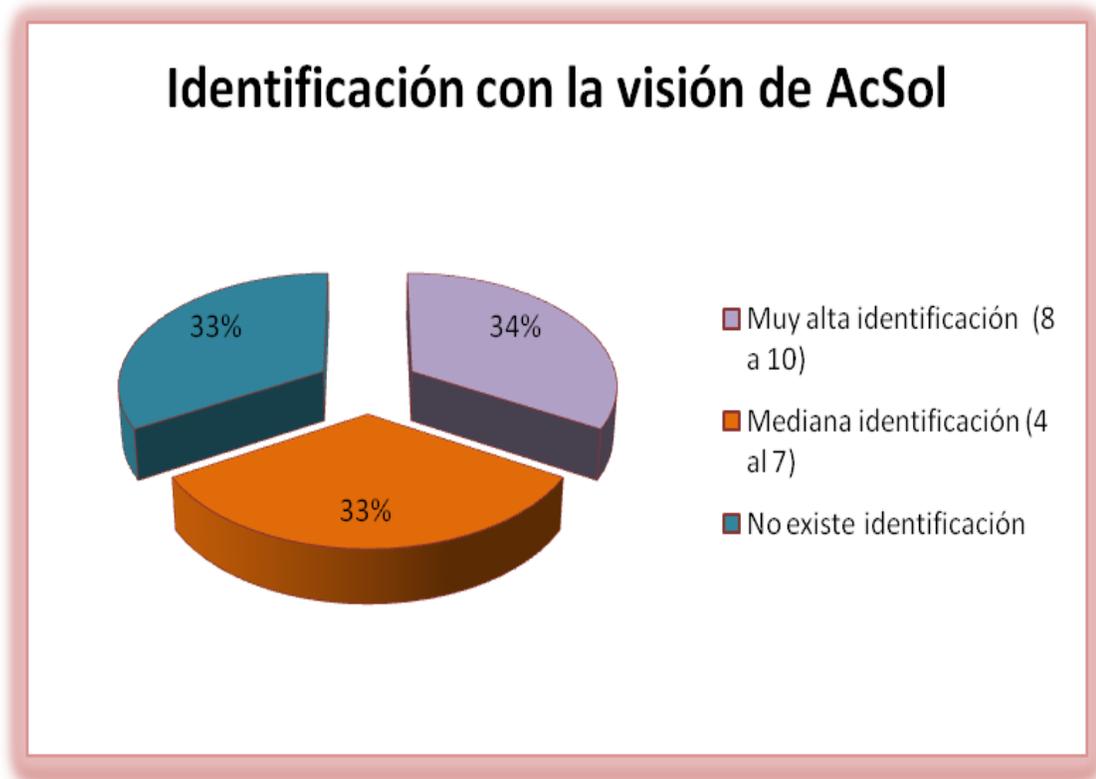
Pregunta 7	En una escala del 1 al 10, en la cual 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿qué nivel de identificación cree que tienen los integrantes de la Organización? DOS INTEGRANTES CONTRESTARON EN RELACIÓN A SÍ MISMOS.		
Respuestas CON LA MISIÓN	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta (8 a 10)	2	67%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 8: Respuestas pregunta 7.



Respuestas CON LA VISIÓN	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	1	33%
	Mediana identificación (4 al 7)	1	33%
	No existe identificación	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 9: Respuestas pregunta 7.



Respuestas CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	2	67%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	1	33%
TOTAL		3	100%

Argumentación de percepción de que no existe identificación: “No existe una identificación como tal porque realmente no se le hizo un seguimiento a la misión, visión y principios organizacionales. Simplemente están allí, pero no se toman mucho en cuenta.”

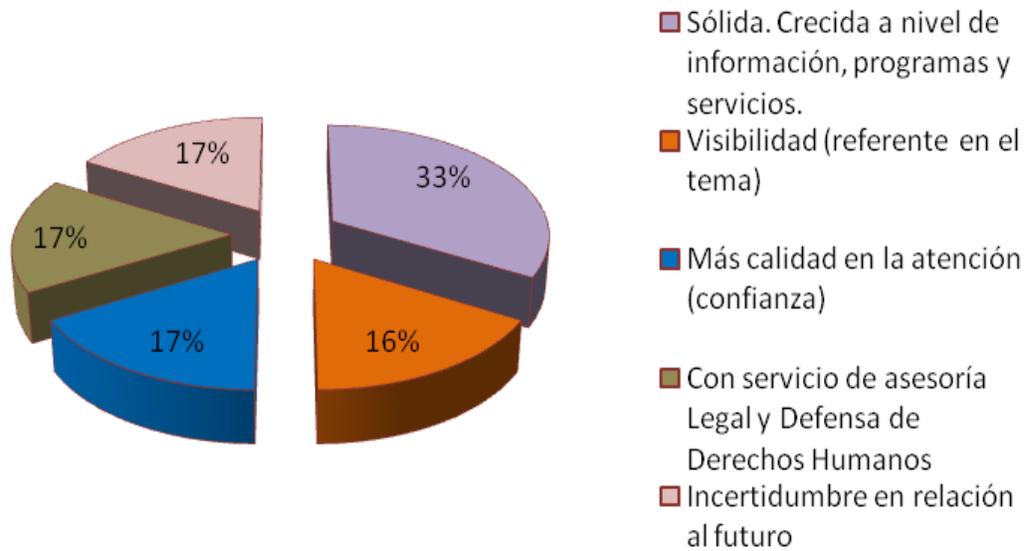
Gráfico# 10: Respuesta a la pregunta 7



Pregunta 8	¿Cómo quiere que sea la Organización dentro de 5 años?		
	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>Respuestas (verbatim)</p>			
<p>*Una organización sólida, fuerte, mucho más crecida a nivel de programas, de personas que apoyen, a nivel de más servicios que pudiéramos brindarle a los usuarios. *Que más personas se hagan la prueba del VIH/SIDA, que más personas se enteren del tema y se informen, que la asociación de más asesorías.</p>	Sólida. Crecida a nivel de información, programas y servicios.	2	33%
<p>*Que sea un referente en el tema.</p>	Visibilidad (referente en el tema)	1	17%
<p>*Que tenga más calidad, calidez, información, trato, que se confíe en AcSol.</p>	Más calidad en la atención (confianza)	1	17%
<p>*Que la asociación recupere el área legal y de defensa de los derechos de las personas que viven con VIH.</p>	Con servicio de asesoría Legal y Defensa de Derechos Humanos	1	17%
<p>*Hay una incertidumbre tan grande que yo no sé lo que pueda pasar.</p>	Incertidumbre en relación al futuro	1	17%
<p>TOTAL</p>		6	100%

Gráfico# 11: Respuesta a la pregunta 8

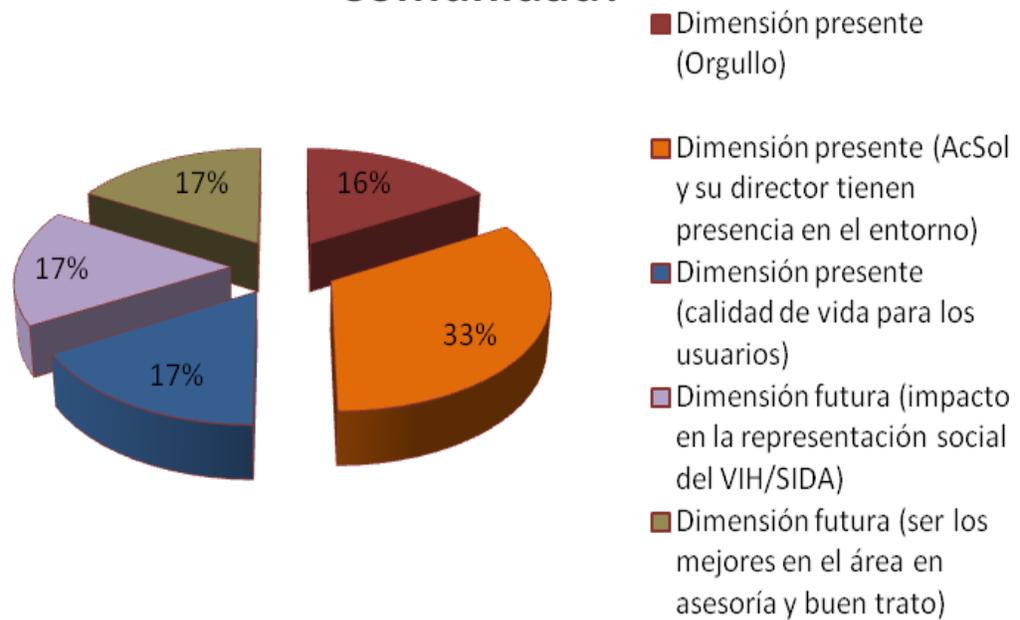
¿Cómo quiere que sea la Organización dentro de 5 años?



Pregunta 9	¿Cuál es el efecto o impacto que desea que tenga AcSol dentro de la Comunidad?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
*Orgullo por pertenecer al staff de AcSol.	Dimensión presente (Orgullo)	1	17%
*Hemos tenido un impacto en lo que a nuestra área se refiere. Un impacto grande y positivo. AcSol tiene un nombre dentro de lo que son las organizaciones que trabajamos en el área de VIH/SIDA. *Feliciano Reyna en particular es un hombre muy conocido por su lucha en el área.	Dimensión presente (AcSol y su director tienen presencia en el entorno)	2	33%
*Hemos logrado calidad de vida para muchas personas.	Dimensión presente (calidad de vida para los usuarios)	1	17%
*Que purgue el tema del temor que le tiene la gente al tema del VIH/SIDA, que ayude a eliminar la idea del fracaso en los individuos que lo padecen.	Dimensión futura (impacto en la representación social del VIH/SIDA)	1	17%
*Que sea un referente y que la gente piense en nosotros como los mejores del área, en donde encontrarían asesoría y buen trato.	Dimensión futura (ser los mejores en el área en asesoría y buen trato)	1	17%
TOTAL		6	100%

Gráfico# 12: Respuesta a la pregunta 9

¿Cuál es el efecto o impacto que desea que tenga AcSol dentro de la Comunidad?

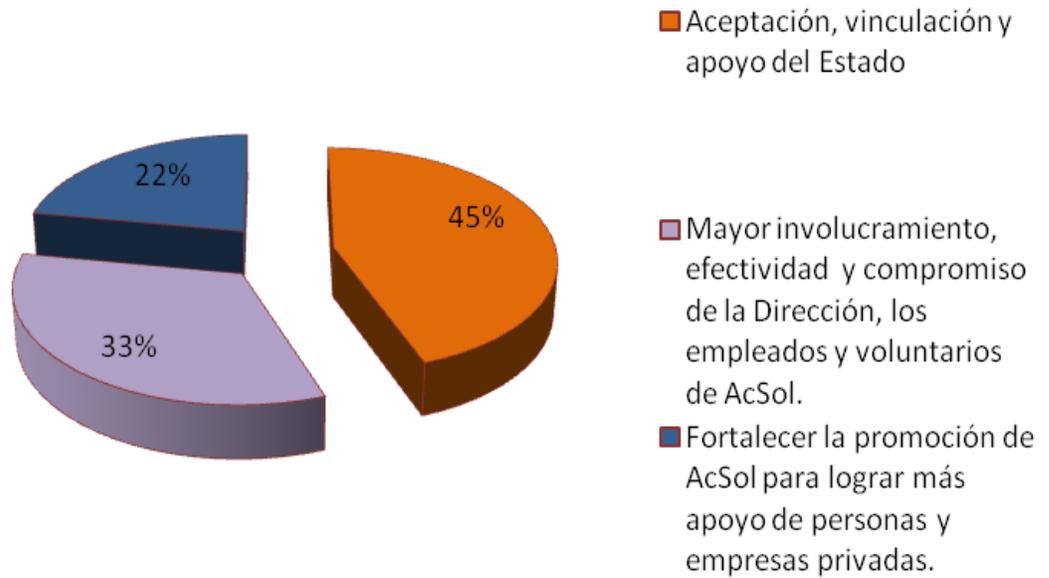


Pregunta 10	¿Qué tendría que cambiar para volver realidad esa imagen futura?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>*La separación que existe entre lo que es el Programa Nacional de Sida y las ONG.</p> <p>*El deslinde que tiene el Ministerio de Salud con nosotros y con los enfermos, sobre todo en cuanto al tema del abastecimiento de medicinas.</p> <p>* Las autoridades del país deberían apoyarnos con recursos económicos, siendo más participativos, escuchando más todas las críticas y denuncias que a través de las ONG se hacen por fallas en los tratamientos, por discriminación.</p> <p>* Para que nuestro trabajo sea más eficiente por supuesto que el Ministerio, el Programa Nacional tiene que ser más eficiente. Estamos cada día más apartados porque la mayoría de las ONG somos de un pensamiento diferente y hay una distancia mucho más marcada.</p>	Aceptación, vinculación y apoyo del Estado	4	44%
<p>*Tener gente comprometida con la labor. El tema de los voluntarios es muy difícil porque se deben tender lazos personales para que les importe realmente. Necesitamos personas que se encarguen específicamente del tema del voluntariado.</p> <p>*Más involucramiento de la parte directiva en la asociación.</p>	Mayor involucramiento, efectividad y compromiso de la Dirección, los empleados y voluntarios de	3	33%

*Más efectividad en los empleados, sin importar que sean pocos se puede dar el mejor servicio a la persona que acude a la asociación.	AcSol.		
*Debemos trabajar la debilidad que tenemos con la promoción de la asociación. *Más apoyo de las empresas privadas, más apoyo de personas que se solidaricen con nuestra área de trabajo.	Fortalecer la promoción de AcSol para lograr más apoyo de personas y empresas privadas.	2	22%
Total		9	100%

Gráfico# 13: Respuesta a la pregunta 10

¿Qué tendría que cambiar para volver realidad esa imagen futura?

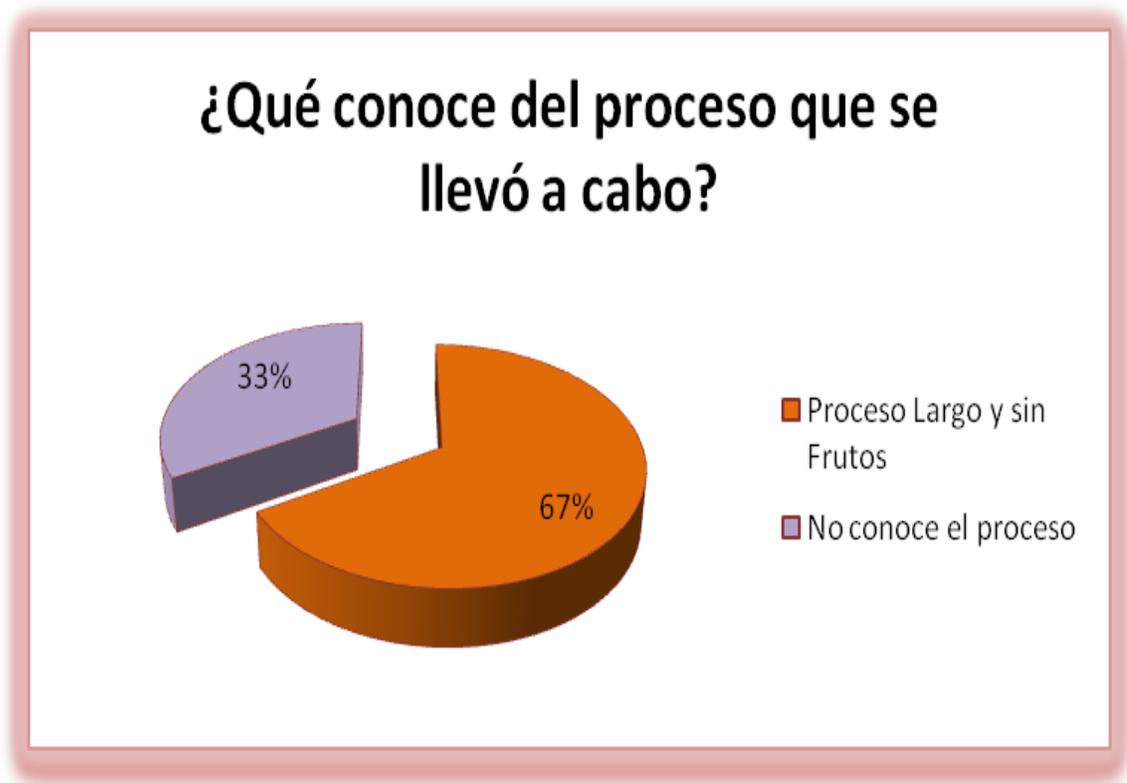


5.1.2 *Entrevistas realizadas a los responsables de otras unidades : Enfermería, Coordinación de Servicios Administrativos y Atención al público:* Se indagó y obtuvo la siguiente información:

1. En relación al proceso de planificación del período 2007-2012:

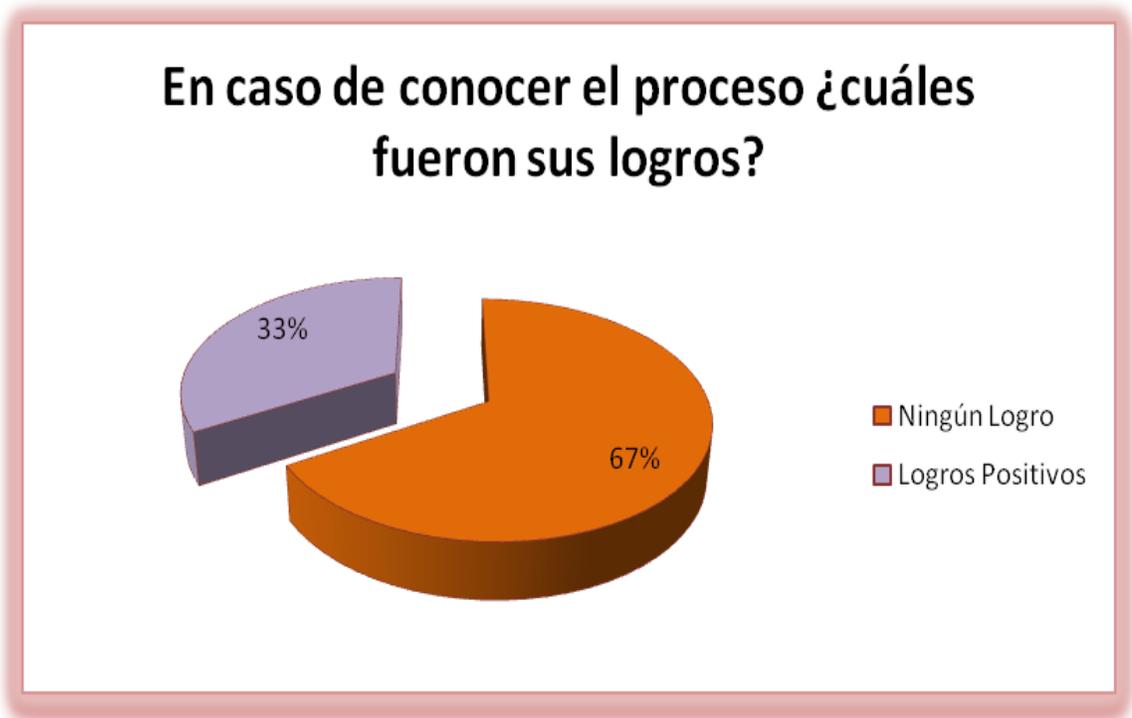
Pregunta 1.1	¿Qué conoce del proceso que se llevó a cabo?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>* No me acuerdo del proceso, sé que fue un proceso largo pero a la final no se hicieron los cambios propuestos en la planificación. Casi todo el personal que estaba entonces, se fue de la asociación.</p> <p>* Fue un proceso largo pero que no dio ningún fruto.</p>	Proceso Largo y sin Frutos	2	67%
<p>* Yo comencé como voluntario hace 6 años. Al principio no estuve en el proceso. Y nunca hemos hablado de planificación.</p>	No conoce el proceso	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 14: Respuesta a la pregunta 1.1



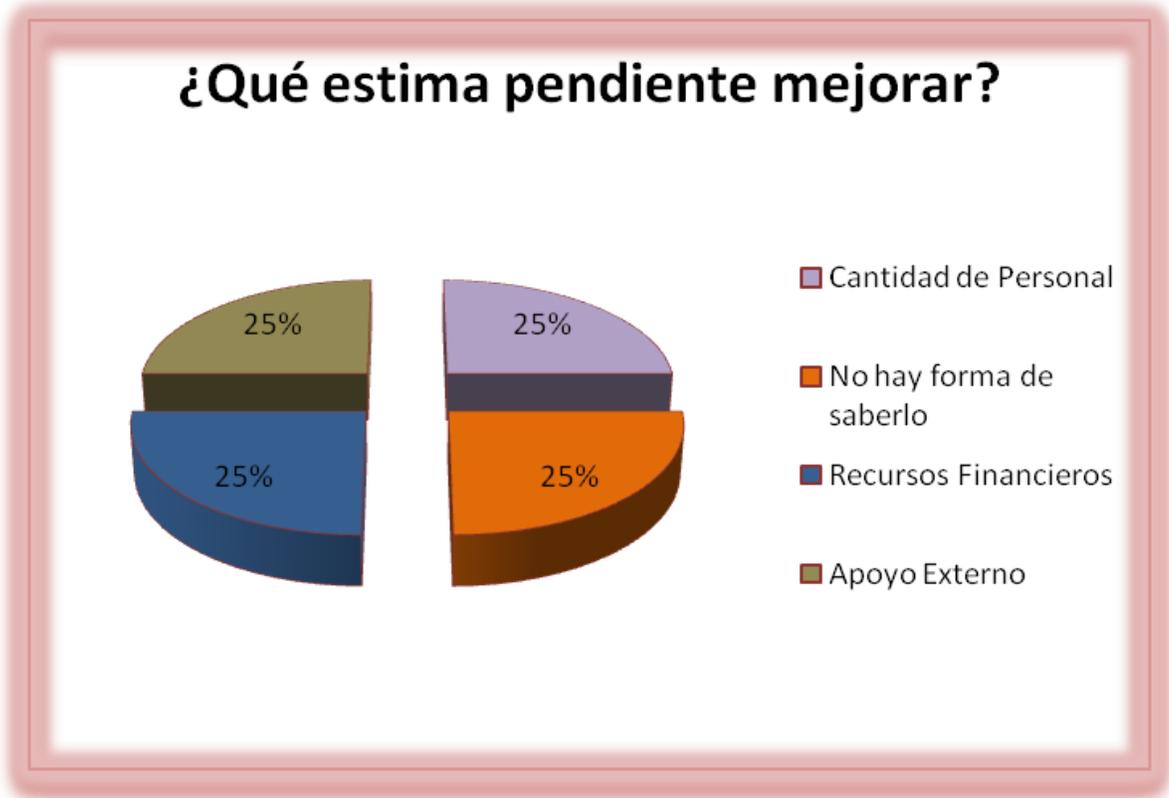
Pregunta 1.2.	En caso de conocer el proceso ¿cuáles fueron sus logros?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>* No tuvimos logros significativos.</p> <p>* Ninguno porque no se midió. No se llevó a cabo una medición de indicadores, se hizo un diagnóstico pero no se le hizo una medición previa ni posterior. Las actividades no fueron medidas.</p>	Ningún Logro	2	67%
<p>* Los logros por supuesto es el apoyo que se logró a través de algunas embajadas como la de Japón, que donó equipos médicos para hacer estudios a pacientes con VIH. Muchas alianzas con otras organizaciones que estaban comenzando. AcSol por supuesto ya tenía tiempo y un centro de información, una base y entonces muchas organizaciones le piden ayuda a Feliciano, presidente de la Fundación para ver como hacían y que pudiesen crecer. Y esto tiene que ver tanto con VIH como con discriminación hacia las personas con VIH/SIDA, defensa de Derechos Humanos hacia pacientes que hayan sido infectados.</p>	Logros Positivos	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 15: Respuesta a la pregunta 1.2



Pregunta 1.3	¿Qué estima pendiente mejorar?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
* La cantidad de personal que tiene la asociación es bastante poca, contar con gente y voluntarios más comprometidos.	Cantidad de Personal	1	25%
* No te sé decir, porque como te comenté no hubo una medición de indicadores, para mí no hubo logros, no sobró ni faltó gente, los planteamientos fueron irreales e irracionales, la segmentación de funciones que quisieron hacer fue irreal.	No hay forma de saberlo	1	25%
* El flujo de dinero debería ser constante.	Recursos Financieros	1	25%
* Hacer más alianzas con otras empresas que puedan prestar apoyo que no tiene que ser necesariamente monetario.	Apoyo Externo	1	25%
TOTAL		4	100%

Gráfico# 16: Respuesta a la pregunta 1.3



Pregunta 2	¿Conoce la misión de AcSol?		
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
Sí	La conoce	2	67%
Parcialmente	La conoce parcialmente.	0	0%
No	No la conoce.	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 17: Respuesta a la pregunta 2



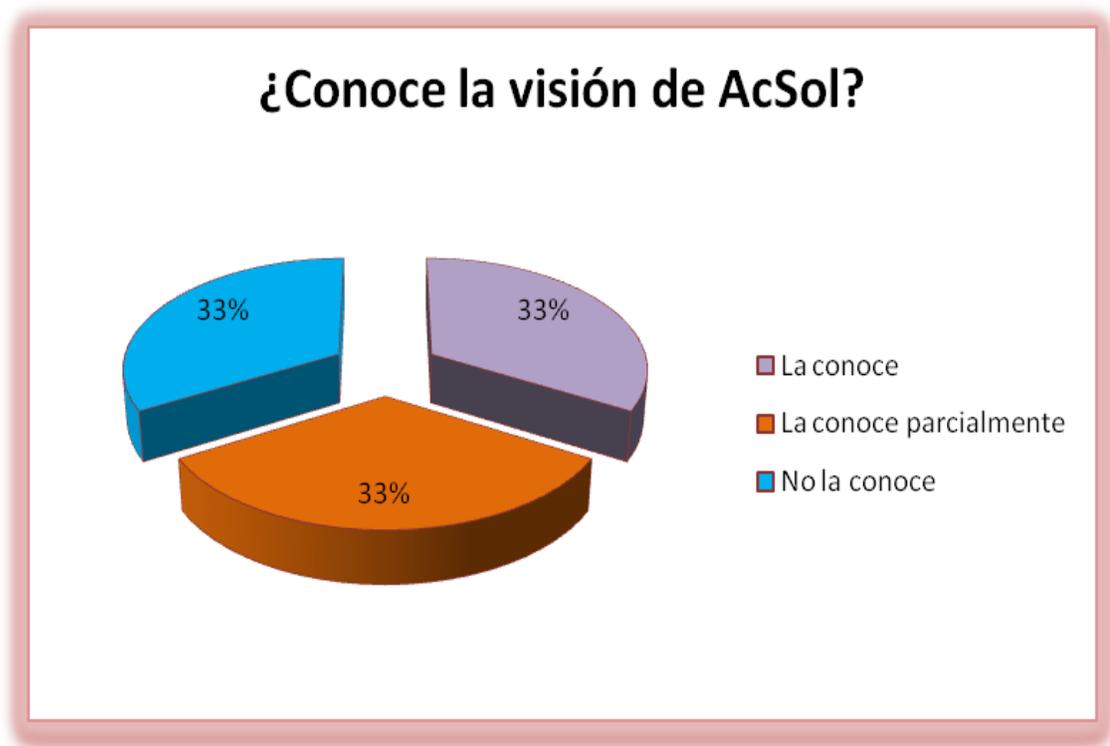
Pregunta 3	En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es su nivel de identificación con la misión de AcSol?		
Respuestas CON LA MISIÓN	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	3	100%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	0	0%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 18: Respuesta a la pregunta 3



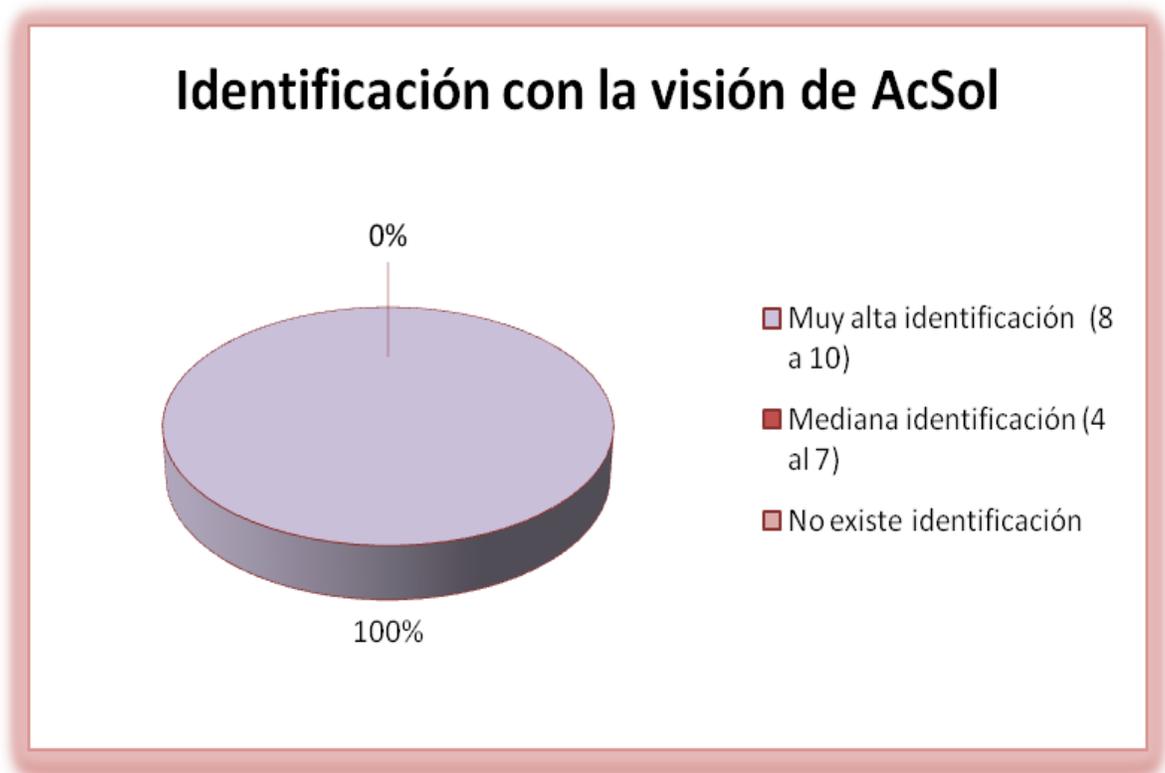
¿Conoce la visión de AcSol?			
Pregunta 4			
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
Sí	La conoce	1	33%
Parcialmente	La conoce parcialmente	1	33%
No	No la conoce	1	33%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 19: Respuesta a la pregunta 4



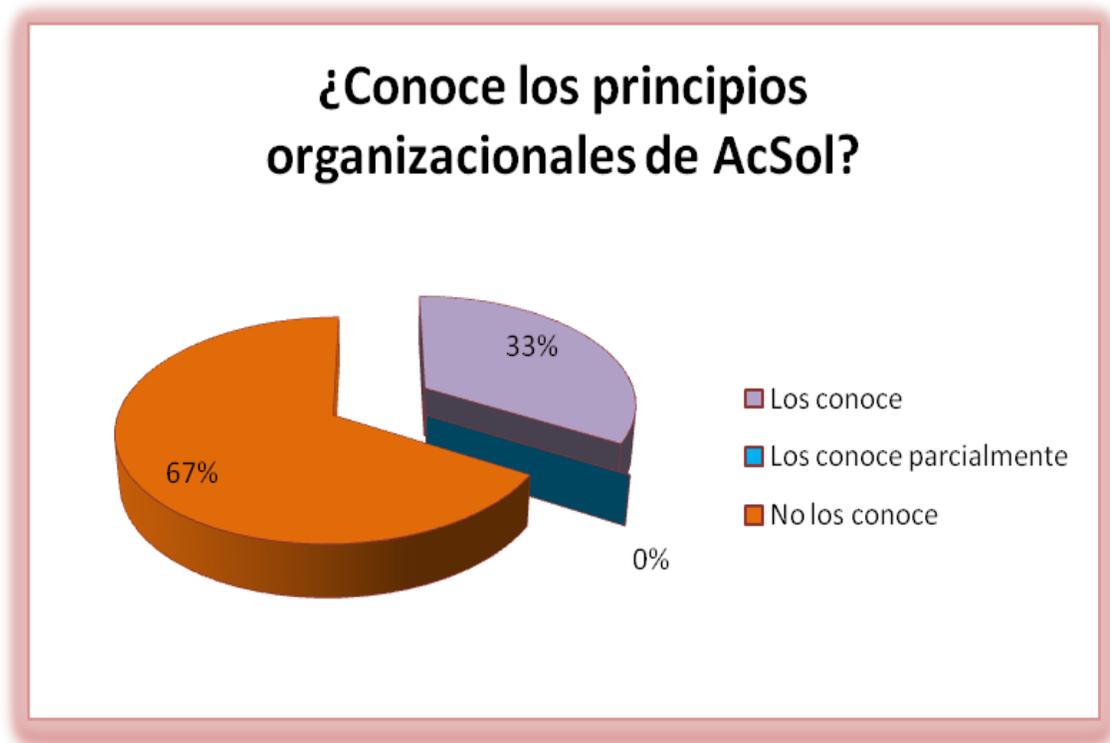
	En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es si nivel de identificación con la visión de AcSol?		
Pregunta 5			
Respuestas CON LA VISIÓN	Categoría	frecuencia de presonas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	3	100%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	0	0%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 20: Respuesta a la pregunta 5



	¿Conoce los principios organizacionales de AcSol?		
Pregunta 6			
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
Sí.	Los conoce	1	33%
Parcialmente.	Los conoce parcialmente.	0	0%
No.	No los conoce.	2	67%
TOTAL		3	100%

Gráfico# 21: Respuesta a la pregunta 6



	En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es si nivel de identificación con Los principios de AcSol?		
Pregunta 7			
Respuestas CON LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	3	100%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	0	0%
TOTAL		3	100%

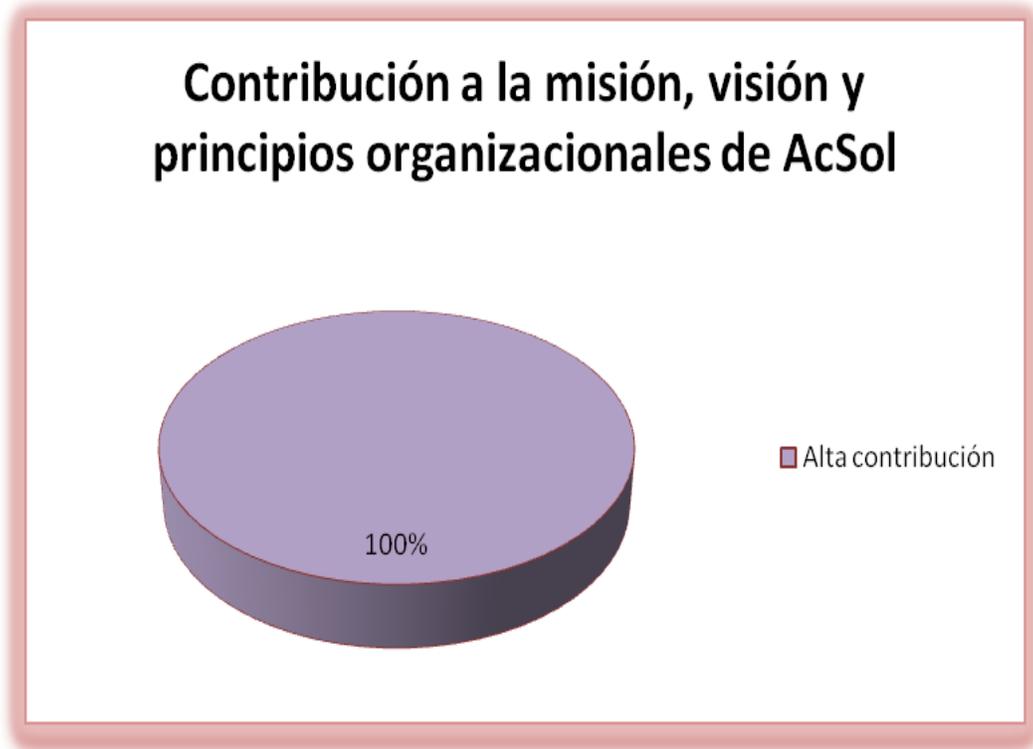
Gráfico# 22: Respuesta a la pregunta 7



	¿Cómo cree que sus funciones contribuyen al logro de la misión, visión y puesta en práctica de los valores organizacionales?		
Pregunta 8			
Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>* Mucho porque manejo la parte sensible de la asociación que son las pruebas de sangre, me encargo de ser la imagen de AcSol, también poseo mucha sensibilidad, la gente se comunica conmigo porque no solo le tomo la muestra, a veces sirvo hasta de psicólogo porque logro que las personas me cuenten sus miedos y temores que traen al momento de pedir una prueba de VIH. Hago cosas por los demás, si algún paciente necesita ayuda de otra especialidad y AcSol no puede ofrecérsela, yo lo pongo en contacto con médicos amigos que puedan ayudarlo.</p> <p>* Mis funciones ayudan en parte al logro de la misión, visión y propósitos porque él siendo el administrador es el que ayuda en la parte financiera para que la asociación se mantenga en pie, el dinero que entra en la asociación debemos administrarlo de forma eficaz para mantenernos a flote.</p>	Alta contribución	3	100%

* Soy la persona que recibe a los usuarios y la información que les brindo es esencial. El respeto, el buen trato, creo que modelo todos los principios organizacionales de AcSol. Además formo parte del grupo de personas que hace el trabajo de campo.			
Total		3	100%

Gráfico# 23: Respuesta a la pregunta 8



5.1.3 Entrevista al Presidente de AcSol, Feliciano Reyna: En la cual se obtuvo los siguientes resultados por preguntas:

Pregunta 1: ¿Qué se logró y qué dificultades piensa que tuvieron con el proceso de Planificación Estratégica del período 2007-2012?

Respuestas:

- 1) Se definieron las áreas de trabajo.
- 2) Se enfocó el trabajo en el área de los Derechos Humanos.
- 3) Se definió qué haría cada quien. Se aclararon funciones.
- 4) Se afianzaron programas de prevención, incidencia pública, etc.

En cuanto a las dificultades:

- 1) Poca presencia en la asociación durante el momento crítico de definiciones de funciones, etc.
- 2) Poca crecimiento de la organización, deficiencias en algunas áreas.
- 3) Dificultad para conseguir personal médico.
- 4) Se tuvieron que replantear algunas áreas como la de prevención.

Pregunta 2: ¿Se ha planteado empoderar a alguien del equipo para que tome decisiones, o al menos te informe de las novedades?

Respuestas:

- 1) Podría ser (nombre en reserva) porque es una persona de mucha confianza, de muchos años.
- 2) También podría ser (nombre en reserva) que tiene muchísimos conocimientos de todo lo que hemos hecho en la Organización pero tiene un factor de dificultad por carácter.
- 3) Para evitar roces con el personal, preferí no dejar a nadie encargado.

Pregunta 3: ¿Al momento de tomar decisiones usted estaba?

Respuestas:

- 1) En cuanto a la toma de decisiones aquellas que iban al fondo de la Organización, sí. Hacía lo público, el evento, la situación que teníamos que presentar, la vocería, persona que debe entrar, un médico, con las dificultades pero sí. Lo otro, las presentaciones de proyectos, las monté yo. Sí íbamos a pedir unos recursos al exterior, sí íbamos a trabajar con la Unión Europea. Lo iba haciendo yo. Este grupo de voluntarios que es tan importante para nosotros las relaciones son a través de mí, entonces digamos nunca he tenido esa ausencia total ni tan larga tampoco.
- 2) En cuanto a los proyectos, las personas los proponen. Te dicen mira Feli yo quiero, se me ocurrió que podemos hacer esto y esto. Dale, buenísimo. ¿Qué tienes que montar? Esto para ellos es un ingreso adicional. Porque una de las maneras de compensar los salarios bajos ha sido que estos proyectos tienen fondos para la Coordinación, para dar talleres, o facilitarlos. Entonces estos son montos extras que ellos reciben a su salario.

Pregunta 4: En el proceso de Planificación Estratégica del año 2.007-2.012, ¿además de su ausencia que otras factores cree que incidieron y llevaron al hecho de que no se cumpliera?

Respuestas:

- 1) Hubo una resistencia absoluta y en eso (nombre en reserva) tuvo muchísimo peso. Tiene liderazgo dentro del grupo y reconocimiento, y entonces por supuesto públicamente dijo si tú no estás en las reuniones entonces no las hacemos.

- 2) La reestructuración fue complicada. Ya no estás a cargo de todo el conjunto sino que ahora estás dividiendo como 3 áreas: Atención Integral que está en tus manos, Prevención que está en otras manos e Incidencia Pública que está en otras manos. Entonces hubo una cosa que fue hasta muy directa, yo no me meto en eso porque eso no es mío.
- 3) Las cosas que se plantearon fueron para una organización ideal y no para la realidad que estaba planteada en ese entonces.

Pregunta 5: ¿Para este nuevo proceso de plan estratégico no cree que vuelvan a existir resistencias?

Respuestas:

- 1) Es posible, pero si por el contrario decimos "bueno, esta es la organización que hay, este es el plan estratégico", entonces trataríamos de hacerlo con el grupo. Si se hace un nuevo plan, ajustado a lo que la organización es hoy en día, a la realidad, e incluso con áreas que puedan quedar planteadas como necesarias e importantes, aunque no estén funcionando, creo que tendría totalmente sentido y que puede contar con el aval del grupo.
- 2) Supongo que el escepticismo puede estar presente por lo que pasó con el anterior. No tengo la menor duda de que va a haber gente que diga bueno ¿para qué vamos a hacer otro esfuerzo de estos sino funcionó?, pero dentro de las funciones que cumple la Organización, pensarlas de manera estratégica, proyectarlas hacia el futuro, hacia donde va, y que además se les dé forma, yo creo que tiene todo el sentido del mundo.

Pregunta 6: ¿Cuáles serían los factores críticos para el éxito de este nuevo plan?

Respuestas:

- 1) Partir del criterio de realidad. De la organización que somos aquí y ahora.
- 2) Considerar el contexto de país, tenerlo también claro, conocido como incierto, difícil y con restricciones.
- 3) Poder pensar con el grupo, dentro del área que va llevando cada quien.
- 4) Que cada persona en su área pueda imaginársela a 3 ó 2 años, que aporten ideas sobre adonde llegar, qué debe ser, qué se debe hacer, pensar qué es lo que podemos hacer mejor.
- 5) Incluir el área de Incidencia Política, de hecho incluso yo estoy conversando para ver si se contrata a un abogado o abogada para eso.

Pregunta 7: AcSol dentro de 2 años ¿Cuál es su visión, como ve la Organización?

Respuestas:

- 1) A mí me encanaría como ir pensando en las distintas áreas. Ojalá con todas las dificultades pudiéramos reforzar aún más lo que significa la atención integral. Seguimos viendo muchísima necesidad por allí. Incluso con una comunicación con los médicos distinta, de lo que es hasta ahora.
- 2) En cuanto a Prevención, igual a la vuelta de 2 años, me gustaría volver a tener, como un momento dado tuvimos y luego se nos debilitó una red de personas ya capacitadas, no dentro de AcSol, necesariamente personas voluntarias estructuradas, trabajando en

difusión de información. En una vinculación cercana con nosotros, como Organización de apoyo pero que ellos vayan divulgando la información.

- 3) Y si me gustaría tal vez, vernos con más estructura en el área de Incidencia. Por lo menos con un equipo de apoyo en los casos de violaciones de derechos de las personas con VIH, o con políticas públicas que no están respondiendo. Deberíamos estar ahora denunciando fallas en tratamiento y no lo estamos haciendo.

Pregunta 8: ¿Cuál es el impacto, el efecto que quiere que tenga AcSol dentro de 3 años? ¿Qué indicadores?

Respuestas:

- 1) La visibilidad y la proyección de AcSol difusora de experiencias en el área. Digamos si esto ocurriera, lo que pasa con la parte de visibilidad, de darle difusión a lo que estamos haciendo a través de campañas, es que quien nos contacte se va a encontrar con una organización que tiene la capacidad de responder. Y a mí eso me gustaría mucho verlo. Si es por la vía de la prevención, tienes a un equipo que puede responder y no somos solo los 4 que estamos aquí. Si es por la parte de atención, igual estamos con una red digamos importante, fortalecida para poder apoyar a las personas con VIH a al que viene solamente a hacerse las pruebas, que eso también puede ser. Y en el caso de situaciones más amplias, igualmente me gustaría ver que pudiésemos tener como indicadores acciones tomadas que efectivamente implicasen restituir derechos de personas que se hayan visto afectadas.

Pregunta 9: ¿El comité de ética, aún existe en AcSol?

Respuestas:

- 1) No pudimos hacerlo. Muy complicado montar un Comité de Ética que tenga todas las características.
- 2) Hay una serie de requerimientos, de pasos, y maneras de componerlo que no lo hace tan fácil. Hubiera implicado fortalecer todo para montar el Comité. Entramar con especialistas, personas con VIH, distintas especialidades y además si hubiese implicado que hubiésemos hecho más énfasis en investigación, porque para eso hubiese sido el Comité de ética. Si hemos tenido estudios con alumnos de Alejandro (médico de Inglaterra), Han venido por lo menos 5. Uno por año y presentado sus trabajos en espacios internacionales, con agradecimiento a AcSol por esto y esto.

Pregunta 10: En cuanto a los éxitos que ha tenido AcSol hasta el momento ¿cuáles han sido los más importantes?

Respuestas:

- 1) Acción Solidaria tiene un nombre bien logrado. En general cuando uno va preguntando, es que allá conseguimos respuesta, allá nos sentimos bien tratados, allá no hay discriminación, oye qué bueno que tienen un teléfono, eso es algo que no lo tienen otros servicios. Es una organización respetada.
- 2) Igual logros importantes en el área de Política Pública. El dictamen del INPSASEL fue un importantísimo y eso fue un trabajo que hicimos nosotros. Lo vimos y lo impulsamos con la Defensoría del Pueblo. A pesar de nuestra postura, por el Liderazgo en Sinergia y por otros aspectos, estamos por discutir una Ley de VIH/SIDA para presentarla a la Asamblea Nacional, a través de la Defensoría.

- 3) El banco de medicamentos para la gente ha sido la única posibilidad de continuar su tratamiento, cuando el Ministerio ha sido tan malo.
- 4) Hemos ido con respuestas concretas a los problemas de las personas, logrando un espacio único. Tenemos algo completamente distinto al conjunto de las organizaciones es que las respuestas son efectivamente Integrales. No hay una organización en el país, ni pública tampoco, en la que tengas Prevención, en un sentido amplio, dirigido a distintos grupos. Atención, como la que tenemos y después Incidencia Política. No la hay. Espacio como este, con el equipo de médicos que tenemos. Esto no existe.

Pregunta 11: Además de todas dificultades que hemos comentado ¿qué otra dificultad esencial tiene AcSol, hoy en día?

Respuestas:

- 1) Incertidumbre de la posibilidad de seguir movilizandofondos como hasta ahora. Si hay un tema difícil a nivel de financiamiento. La Unión Europea se va de Venezuela también pronto. A partir del 2.014 no debería haber financiamiento. Esas son limitaciones muy importantes. Vamos a ver como resulta. Esto desde el lado de afuera.
- 2) Internamente, yo creo que el ¿cómo podemos hacer que el equipo, a partir de este grupo tan pequeño, que quedamos, volvamos otra vez a expandir las funciones sin que implique esas fracturas, o escepticismo con respecto a lo que podemos hacer? Que los asumamos con entusiasmo nuevamente. A partir de las cosas buenas que la Organización ha podido hacer para la gente. Y con el Presidente Ejecutivo vamos a ver qué hacemos... (Risass) Ese es uno de los problemas (Risass) Hay que inventar que hacer allí con él. Que yo no lo tengo claro. Para mí sigue siendo algo que me genera mucha incógnita y no sé qué hacer.

- 3) Sigo saliendo. Ahora yo digo estoy aquí, pero no, la ausencia sigue presente y eso es muy preocupante. Es muy preocupante...no deja de ser un elemento a considerar. Que parte también de vamos a ver, del mismo equipo.
- 4) Tenemos una Junta Directiva, no activa, de personas cheverísimas pero que yo personalmente no he estado convocando. Son gente que puede aportar mucho (...)

Pregunta 12: ¿Qué cambiaría en AcSol para tener esa Organización que usted quiere?

Respuestas:

- 1) Si Atención Integral va a prestar un servicio mejor, tendría que tener a alguien que hiciera de Coordinador médico, sin que sea médico, pero que establezca una relación más cercana, y no sólo con los médicos de aquí, sino que fuera capaz de salir y establecer, por ejemplo, una buena relación con AVESOC, que tiene 37 centros de salud en barrios populares. Eso mismo implicaría una Coordinación con los médicos para realizar investigación. Eso para mí ha sido una cosa frustrante. No poder producir aquí mismo algo en términos de investigación.
- 2) Después por el lado de la Prevención, ojalá pudiéramos crecer, que eso también implicaría para la Organización que haya más personas. Eventualmente un (nombre en reserva) Coordinando esa área donde tú digas tengo por lo menos unas antenas en cada lugar, que no tienen por qué ser de AcSol, puede ser Unidad para la Acción Vecinal en Catia, o PLAFAN en el Valle, Coche y que tú digas ok, con estas tengo relación y voy viendo todo un proceso preventivo en la ciudad.

- 3) En Incidencia, yo creo que sería muy importante que AcSol tuviera un equipo mínimo de un abogado(a) experto y un asistente, estudiante de Derecho, pasante, y que fortalecieran ese trabajo de Defensa de Derechos. Eventualmente hacer propuestas de algún decreto, de alguna Ley.
- 4) Y que estuviese detrás una Unidad Comunicativa que permitiera que esto se diese a conocer.
- 5) El multiplicar a AcSol en otras áreas del país, como una franquicia.

Pregunta 13: La mayoría dice que usted es el responsable de la planificación estratégica.

Respuestas:

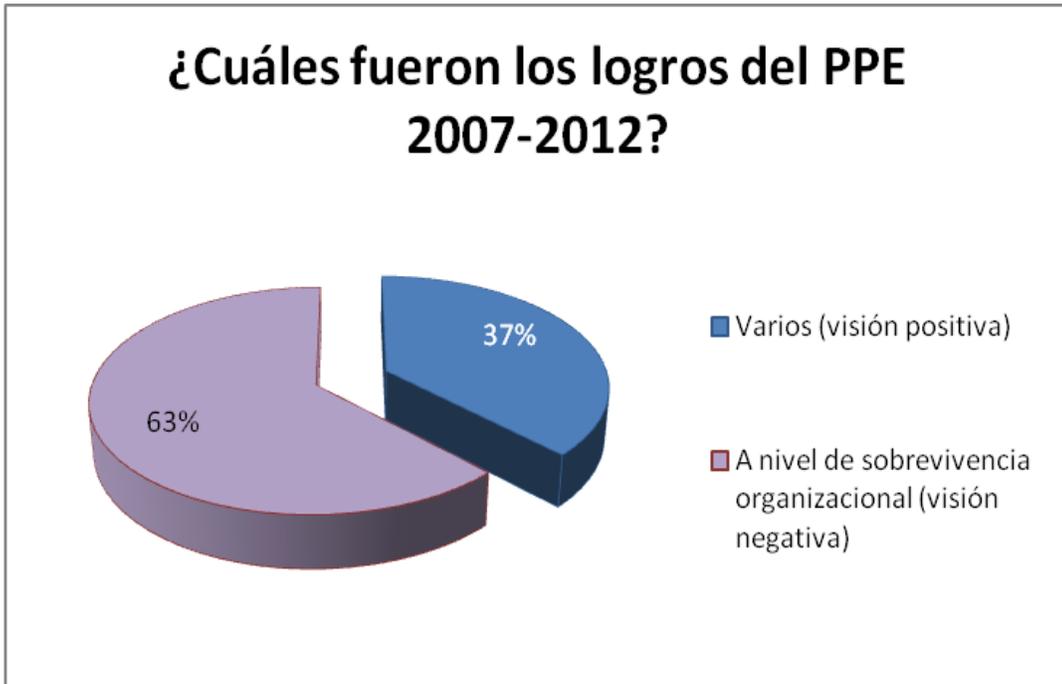
- 1) Que bravo eso... Eso no es nada bueno... Hay una cosa que yo reconozco y es la de avanzar. Si tenemos que hacer eso, hay que mover los recursos.
- 2) Yo soy el gran optimista.

<p>el apoyo que se logró a través de algunas embajadas como la de Japón, que donó equipos médicos para hacer estudios a pacientes con VIH.</p> <p>Muchas alianzas con otras organizaciones que estaban comenzando. AcSol por supuesto ya tenía tiempo y un centro de información, una base y entonces muchas organizaciones le piden ayuda a Feliciano, presidente de la Fundación para ver como hacían y que pudiesen crecer. Y esto tiene que ver tanto con VIH como con discriminación hacia las personas con VIH/SIDA, defensa de Derechos Humanos hacia pacientes que hayan sido infectados.</p> <p>* Se definieron las áreas de trabajo.</p> <p>* Se enfocó el trabajo en el área de los Derechos Humanos.</p> <p>* Se definió qué haría cada quien. Se aclararon funciones.</p>			
--	--	--	--

<p>* Se afianzaron programas de prevención, incidencia pública, etc.</p>			
<p>*Se mantuvo la atención integral, hemos logrado sobrevivir.</p> <p>*No hay logros importantes ya que estamos simplemente sobreviviendo.</p> <p>* No tuvimos logros significativos</p> <p>* Ninguno porque no se midió. No se llevó a cabo una medición de indicadores, se hizo un diagnóstico pero no se le hizo una medición previa ni posterior. Las actividades no fueron medidas.</p> <p>* Poca presencia en la asociación durante el momento crítico de definiciones de funciones, etc.</p> <p>* Poca crecimiento de la organización, deficiencias en algunas áreas.</p> <p>* Dificultad para conseguir personal médico.</p> <p>*Se tuvieron que replantear algunas áreas como la de</p>	<p>A nivel de sobrevivencia organizacional (visión negativa)</p>	<p>5</p>	<p>63%</p>

prevención.			
TOTAL		8	100%

Gráfico# 24: Respuesta a la pregunta 1



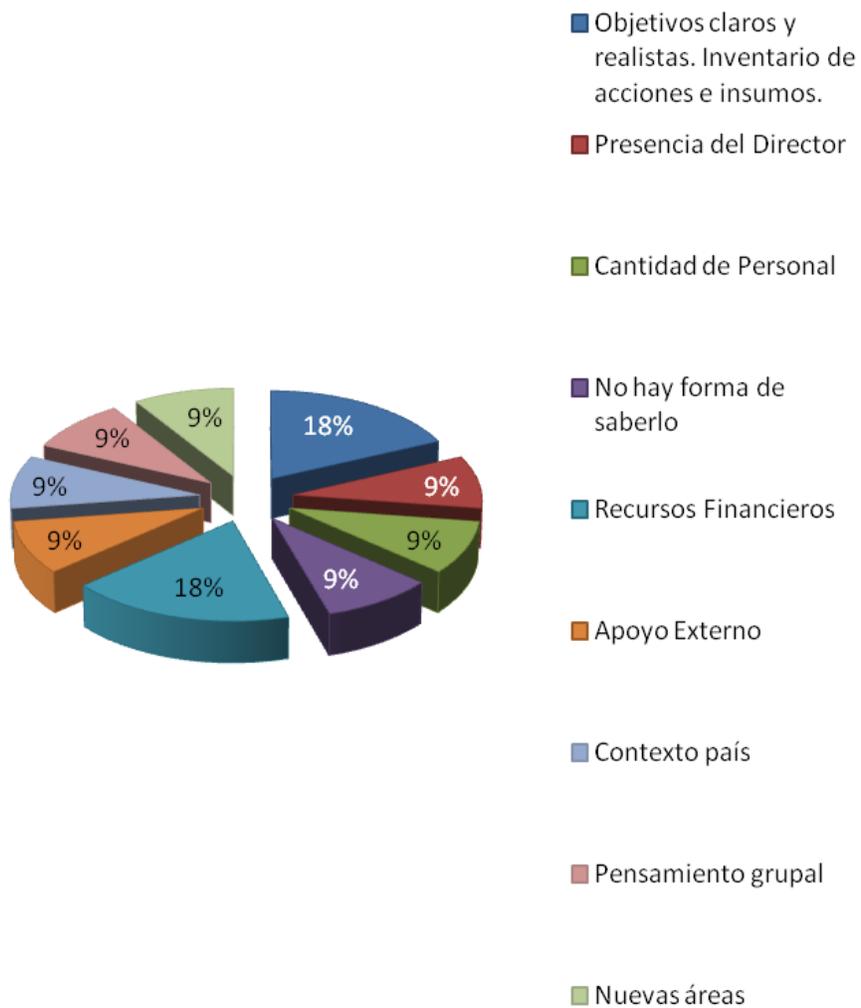
Pregunta**¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa en AcSol?**

Respuestas (verbatimum)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
*Tener objetivos claros, realistas, es importante hacer un inventario de las cosas que hacemos y de los insumos que tenemos. * Partir del criterio de realidad. De la Organización que somos aquí y ahora.	Objetivos claros y realistas. Inventario de acciones e insumos.	2	18%
*La falta de la presencia del director, si él no está, no se puede llevar a cabo ningún plan.	Presencia del Director	1	9%
* La cantidad de personal que tiene la asociación es bastante poca, contar con gente y voluntarios más comprometidos.	Cantidad de Personal	1	9%
* No te sé decir, porque como te comenté no hubo una medición de indicadores, para mí no hubo logros, no sobró ni faltó gente, los planteamientos fueron irreales e irracionales, la segmentación de funciones que quisieron hacer fue irreal.	No hay forma de saberlo	1	9%
* El flujo de dinero debería ser constante. *Yo insisto en la parte económica.	Recursos Financieros	2	18%
* Hacer más alianzas con otras empresas que puedan prestar apoyo que no tiene que ser necesariamente monetario.	Apoyo Externo	1	9%
* Considerar el contexto de país, tenerlo también claro, conocido como incierto, difícil y con restricciones.	Contexto país	1	9%
* Poder pensar con el grupo, dentro del área que va llevando cada quien.	Pensamiento grupal	1	9%

* Que cada persona en su área pueda imaginársela a 3 ó 2 años, que aporten ideas sobre adonde llegar, qué debe ser, qué se debe hacer, pensar qué es lo que podemos hacer mejor.			
* Incluir el área de Incidencia Política, de hecho incluso yo estoy conversando para ver si se contrata a un abogado o abogada para eso.	Nuevas áreas	1	9%
TOTAL		11	100%

Gráfico# 25: Respuesta a la pregunta 2

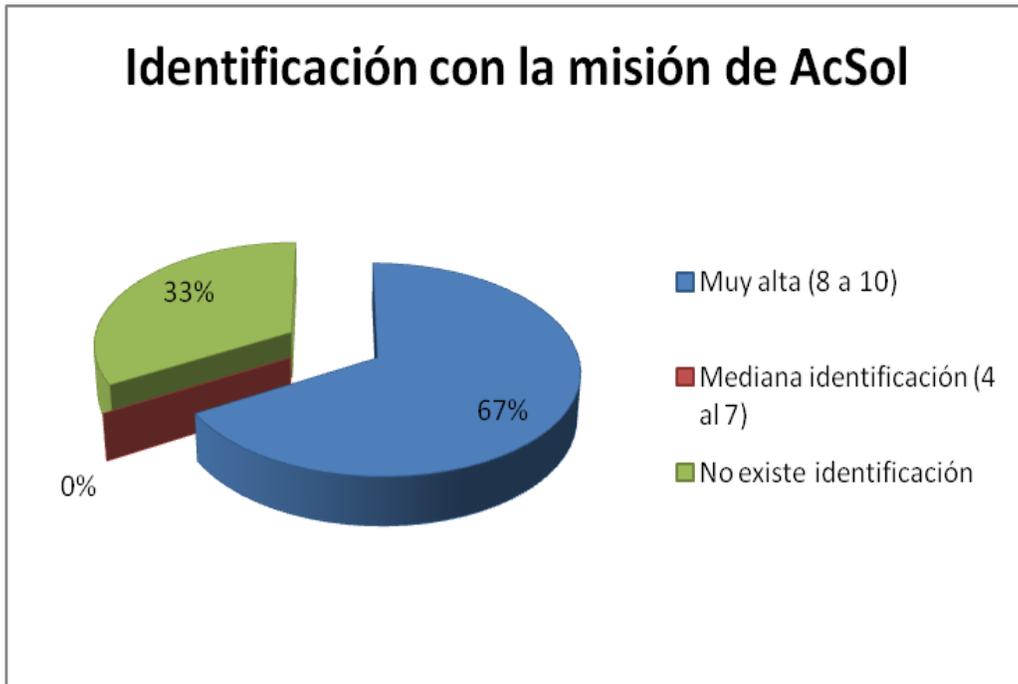
¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa en AcSol?



Pregunta En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es su nivel de identificación con la misión de AcSol?

Respuestas CON LA MISIÓN	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta (8 a 10)	4	80%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	1	20%
TOTAL		5	100%

Gráfico# 26: Respuesta a la pregunta 3

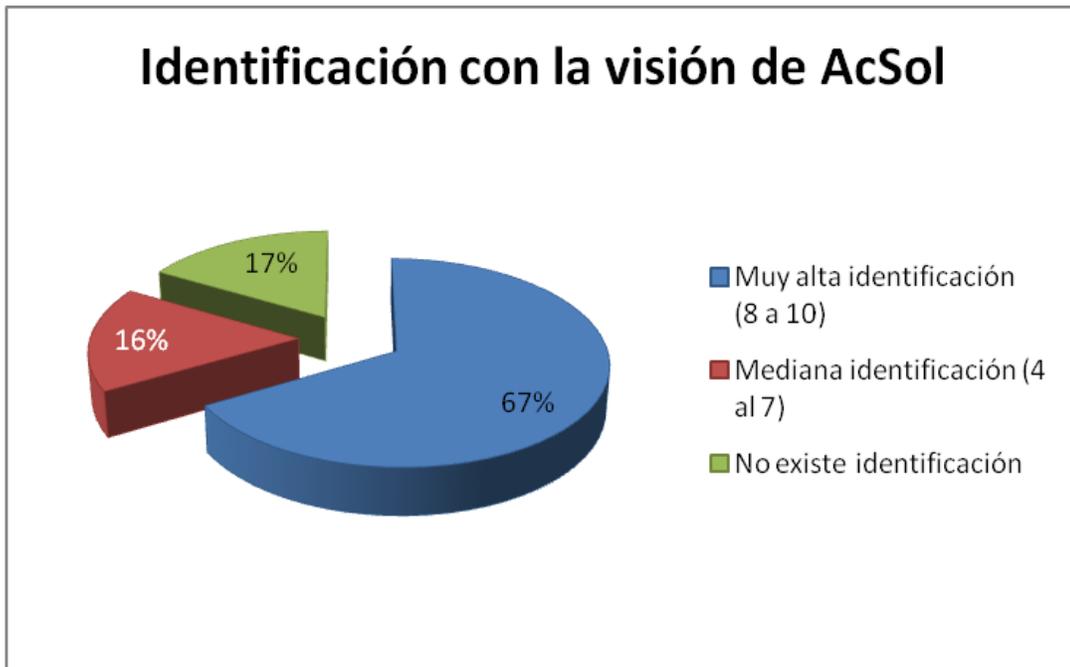


Pregunta

En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es si nivel de identificación con la visión de AcSol?

Respuestas CON LA VISION	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	4	67%
	Mediana identificación (4 al 7)	1	17%
	No existe identificación	1	17%
TOTAL		6	100%

Gráfico# 27: Respuesta a la pregunta 4



Pregunta

En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿cuál es si nivel de identificación con Los principios de AcSol?

Respuestas CON LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Categoría	frecuencia de personas	%
	Muy alta identificación (8 a 10)	5	83%
	Mediana identificación (4 al 7)	0	0%
	No existe identificación	1	17%
TOTAL		6	100%

Argumentación de percepción de que no existe identificación: “No existe una identificación como tal porque realmente no se le hizo un seguimiento a la misión, visión y principios organizacionales. Simplemente están allí, pero no se toman mucho en cuenta.”

Gráfico# 28: Respuesta a la pregunta 5



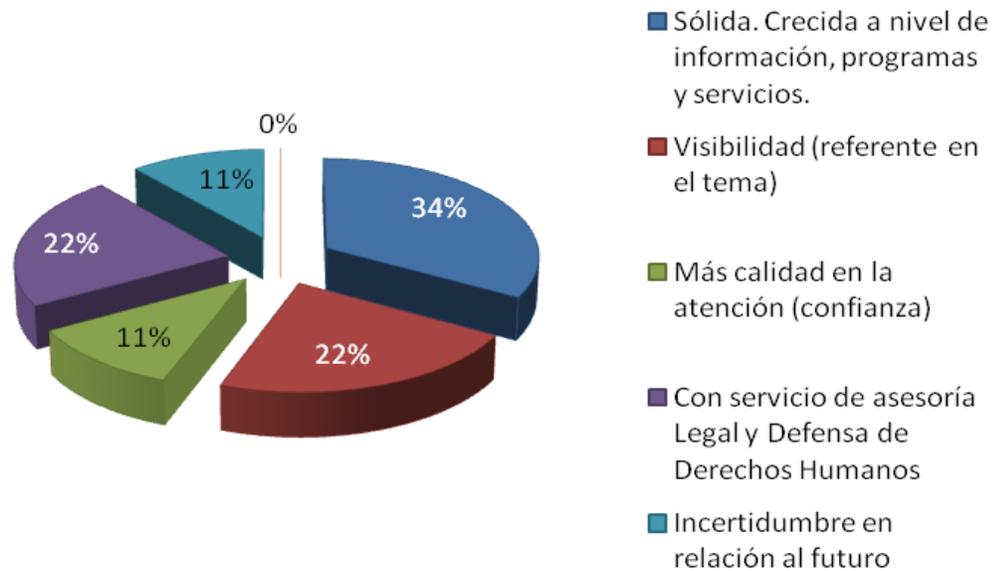
Pregunta**¿Cómo quiere que sea la Organización dentro de 5 años?**

Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>*Una organización sólida, fuerte, mucho más crecida a nivel de programas, de personas que apoyen, a nivel de más servicios que pudiéramos brindarle a los usuarios.</p> <p>*Que más personas se hagan la prueba del VIH/SIDA, que más personas se enteren del tema y se informen, que la asociación de más asesorías.</p> <p>* A mí me encanaría como ir pensando en las distintas áreas. Ojalá con todas las dificultades pudiéramos reforzar aún más lo que significa la atención integral. Seguimos viendo muchísima necesidad por allí. Incluso con una comunicación con los médicos distinta, de lo que es hasta ahora.</p>	Sólida. Crecida a nivel de información, programas y servicios.	3	33%
<p>*Que sea un referente en el tema.</p> <p>* La visibilidad y la proyección de AcSol difusora de experiencias en el área. Digamos si esto ocurriera, lo que pasa con la parte de visibilidad, de darle difusión a lo que estamos haciendo a través de campañas, es que quien nos contacte se va a encontrar con una Organización que tiene la capacidad de responder. Y a mí eso me gustaría mucho verlo. Si es por la vía de la Prevención, tienes a un equipo que puede responder y no somos solo los 4 que estamos aquí. Si es por la parte de atención, igual estamos con una red digamos importante, fortalecida para poder apoyar a las personas con VIH a al que viene solamente a hacerse las pruebas, que eso también</p>	Visibilidad (referente en el tema)	2	22%

puede ser. Y en el caso de situaciones más amplias, igualmente me gustaría ver que pudiésemos tener como indicadores acciones tomadas que efectivamente implicasen restituir derechos de personas que se hayan visto afectadas.			
*Que tenga más calidad, calidez, información, trato, que se confíe en AcSol	Más calidad en la atención (confianza)	1	11%
*Que la asociación recupere el área legal y de defensa de los derechos de las personas que viven con VIH. * Y si me gustaría tal vez, vernos con más estructura en el área de Incidencia. Por lo menos con un equipo de apoyo en los casos de violaciones de derechos de las personas con VIH, o con políticas públicas que no están respondiendo. Deberíamos estar ahora denunciando fallas en tratamiento y no lo estamos haciendo.	Con servicio de asesoría Legal y Defensa de Derechos Humanos	2	22%
*Hay una incertidumbre tan grande que yo no sé lo que pueda pasar.	Incertidumbre en relación al futuro	1	11%
* En cuanto a Prevención, igual a la vuelta de 2 años, me gustaría volver a tener, como un momento dado tuvimos y luego se nos debilitó una Red de personas ya capacitadas, no dentro de AcSol, necesariamente personas voluntarias estructuradas, trabajando en difusión de información. En una vinculación cercana con nosotros, como Organización de apoyo pero que ellos vayan divulgando la información.	Red de personas capacitadas		
TOTAL		9	100%

Gráfico# 29: Respuesta a la pregunta 6

¿Cómo quiere que sea la Organización dentro de 5 años?



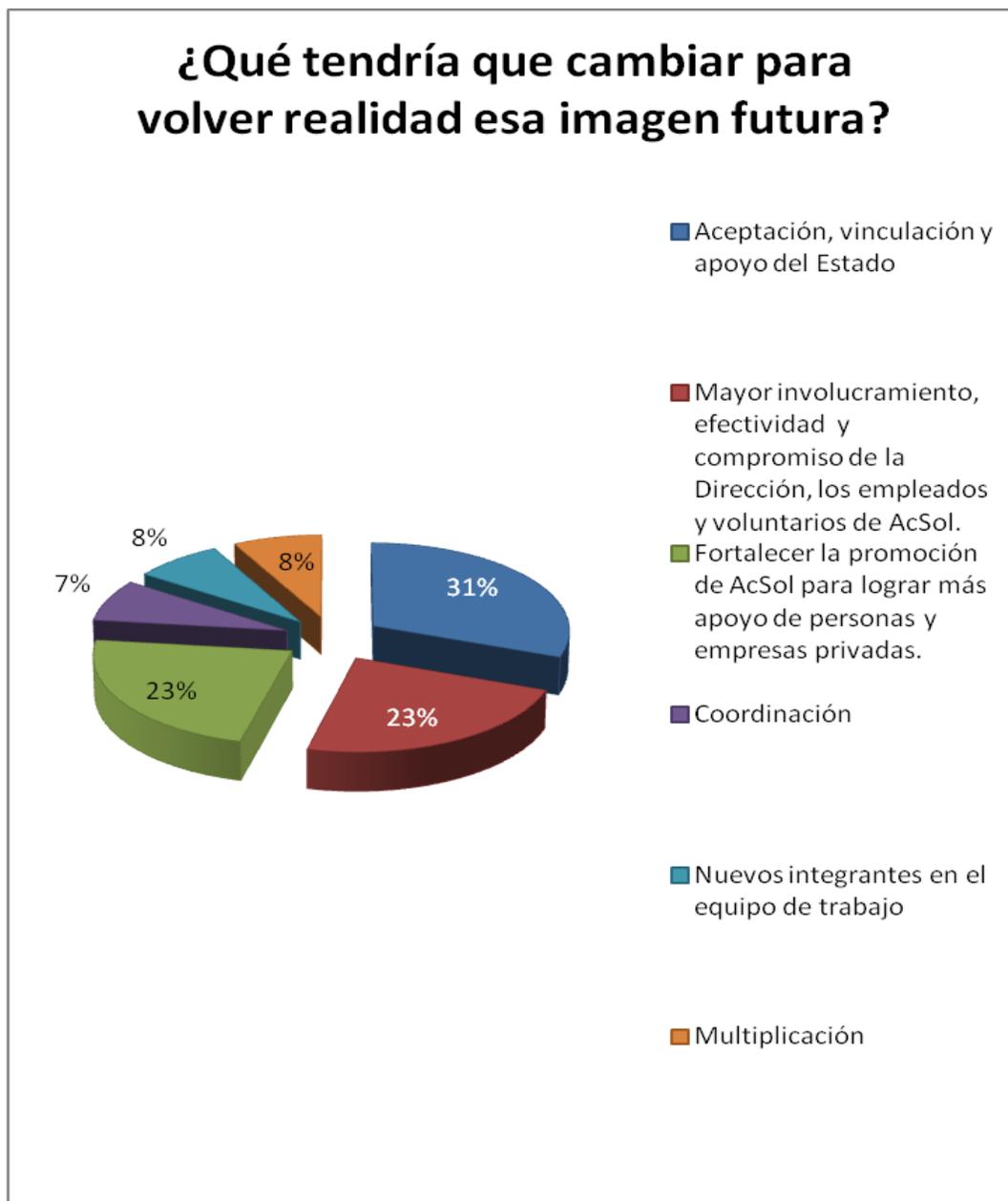
Pregunta**¿Qué tendría que cambiar para volver realidad esa imagen futura?**

Respuestas (verbatim)	Categoría	frecuencia de respuestas	%
<p>*La separación que existe entre lo que es el Programa Nacional de Sida y las ONG.</p> <p>*El deslinde que tiene el Ministerio de Salud con nosotros y con los enfermos, sobre todo en cuanto al tema del abastecimiento de medicinas.</p> <p>* Las autoridades del país deberían apoyarnos con recursos económicos, siendo más participativos, escuchando más todas las críticas y denuncias que a través de las ONG se hacen por fallas en los tratamientos, por discriminación.</p> <p>* Para que nuestro trabajo sea más eficiente por supuesto que el Ministerio, el Programa Nacional tiene que ser más eficiente. Estamos cada día más apartados porque la mayoría de las ONG somos de un pensamiento diferente y hay una distancia mucho más marcada.</p>	<p>Aceptación, vinculación y apoyo del Estado</p>	<p>4</p>	<p>31%</p>
<p>*Tener gente comprometida con la labor. El tema de los voluntarios es muy difícil porque se deben tender lazos personales para que les importe realmente. Necesitamos personas que se encarguen específicamente del tema del voluntariado.</p> <p>*Más involucramiento de la parte directiva en la asociación.</p> <p>*Más efectividad en los empleados, sin importar que sean pocos se puede dar el mejor servicio a la persona que acude a la asociación.</p>	<p>Mayor involucramiento, efectividad y compromiso de la Dirección, los empleados y voluntarios de AcSol.</p>	<p>3</p>	<p>23%</p>

<p>*Debemos trabajar la debilidad que tenemos con la promoción de la asociación.</p> <p>*Más apoyo de las empresas privadas, más apoyo de personas que se solidaricen con nuestra área de trabajo.</p> <p>* Y que estuviese detrás una Unidad Comunicativa que permitiera que esto se diese a conocer.</p>	<p>Fortalecer la promoción de AcSol para lograr más apoyo de personas y empresas privadas.</p>	<p>3</p>	<p>23%</p>
<p>* Si Atención Integral va a prestar un servicio mejor, tendría que tener a alguien que hiciera de Coordinador médico, sin que sea médico, pero que establezca una relación más cercana, y no sólo con los médicos de aquí, sino que fuera capaz de salir y establecer, por ejemplo, una buena relación con Avessoc, que tiene 37 centros de salud en barrios populares. Eso mismo implicaría una Coordinación con los médicos para realizar investigación. Eso para mí ha sido una cosa frustrante. No poder producir aquí mismo algo en términos de investigación.</p> <p>* Después por el lado de la Prevención, ojalá pudiéramos crecer, que eso también implicaría para la Organización que haya más personas. Eventualmente un César Pacheco Coordinando esa área donde tú digas tengo por lo menos unas antenas en cada lugar, que no tienen por qué ser de AcSol, puede ser Unidad para la Acción Vecinal en Catia, o Plafan en el Valle, Coche y que tú digas ok con estas tengo relación y voy viendo todo un proceso preventivo en la ciudad.</p>	<p>Coordinación</p>	<p>1</p>	<p>8%</p>
<p>* En Incidencia, yo creo que sería muy importante que AcSol tuviera un equipo mínimo de un abogado(a) experto y un asistente, estudiante de Derecho, pasante, y que fortalecieran ese trabajo de Defensa de Derechos. Eventualmente hacer propuestas de</p>	<p>Nuevos integrantes en el equipo de trabajo</p>	<p>1</p>	<p>8%</p>

algún decreto, de alguna Ley.			
* El multiplicar a AcSol en otras áreas del país, como una franquicia.	Multiplicación	1	8%
TOTAL		13	100%

Gráfico# 30: Respuesta a la pregunta 7



5.2 MATRIZ DOFA:

Luego de llevar a cabo las entrevistas y de haber analizado las respuestas obtenidas en las mismas, procedimos a elaborar la matriz Dofa, la cual arrojó los siguientes resultados:

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none">- Hay un grupo importante de empresas y particulares que valora la acción de AcSol y continúa apoyando a la Organización.- El Presidente Ejecutivo es una persona con imagen y credibilidad dentro y fuera del país.- AcSol es una organización con gestión y proyección a nivel nacional e internacional.	<p>Entorno restrictivo reduce campo de acción de la Organización (actividades de prevención trascendentes como visitas a las cárceles y jornadas de los viernes).</p> <ul style="list-style-type: none">- Por razones inherentes a la situación país sigue disminuyendo el número de especialidades médicas y servicios prestados por la Organización.- Incertidumbre por los rumores de posible decisión del gobierno de desaparecer a las ONG.- Otras causas en la actualidad parecen ser más importantes que el VIH/SIDA. Ejemplo el cáncer de seno.- Falta de vinculación con el Ministerio de la Salud es un obstáculo para el abastecimiento de medicamentos a través del Plan Nacional.

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Se siguen llevando a cabo las actividades de Atención Integral y Prevención, así como los proyectos financiados por organismos internacionales. - Nómina muy madura. La persona con menor antigüedad tiene 6 años. Esto aparentemente reflejaría un buen nivel de identidad y compromiso con la Organización. - El Centro de Servicios Comunitarios es propio y se hizo una remodelación muy importante y valiosa a nivel de su estructura física. - La Junta Directiva está conformada por personas con muchas competencias en diversas áreas, entre otras financiera y económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos limitados para los proyectos y actividades. - Salarios y beneficios laborales no muy competitivos. - Las consultas médicas en clínicas privadas no permiten que los usuarios se enteren de los otros servicios que pueden encontrar en el Centro. Este hecho va en detrimento del número de usuarios que se atiende en el Centro. - El Presidente Ejecutivo requiere seguir ausentándose para atender asuntos no directamente relacionados con su rol en AcSol. - Desgaste emocional en el equipo por no poder ayudar, a veces solamente se puede escuchar (la situación más difícil que enfrentan es la falta de apoyo con tratamiento y medicinas). - Percepción de que la organización está a nivel de supervivencia. - En ausencia del Presidente Ejecutivo

	<p>no hay alguien en quien formalmente se delegue la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">- Parece existir un equipo de trabajo no completamente integrado y orientado al trabajo colaborativo.- No existe en el equipo una cultura de planificar, trabajar por objetivos, metas, levantamiento de indicadores y seguimiento.- Parecen haber pocos espacios de comunicación formal e informal. Por ejemplo se elabora una memoria y cuenta anual para entregar a los benefactores pero no se procesa la información hacia lo interno.- Si bien hay personas y empresas que apoyan la gestión de AcSol se necesita que esos apoyos sean más continuos y sistemáticos.- Pocos voluntarios y no muy comprometidos.- Equipo de AcSol ve la planificación con escepticismo y piensa que el responsable por la misma es casi
--	--

	<p>exclusivamente el Presidente Ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Hay un miembro fundador de la organización con posiciones muy rígidas y que afecta negativamente la operatividad.
--	--

Cabe destacar que el factor que está afectando en este momento de forma más importante las operaciones de la Organización es la creencia de que la misma está a nivel de supervivencia, es decir, que la organización simplemente está viviendo al día, trabajando con recursos muy limitados. También la ha afectado la ausencia del Presidente Ejecutivo y la falta de alguien que tome decisiones.

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis documental de sobre el proceso anterior de Propuesta de Plan Estratégico 2.007-.2012, llevado a cabo por la consultora y luego de haber analizado los resultados obtenidos tanto en las entrevistas individuales como en la matriz Dofa, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Algunas de las propuestas hechas por la consultora, desde el punto de vista funcional y operativo fueron muy pertinentes y el personal, aunque hubo resistencia en algunos de ellos, tuvieron toda la buena actitud y disposición ante el proceso de consultoría. La propuesta de la Consultora estuvo orientada a lograr el crecimiento organizacional, cuando tal vez era más pertinente y oportuno al momento que estaba atravesando la organización, plantearse una intervención que creara mayor estabilidad organizacional.
- 2) Es indudable que el personal que labora actualmente en AcSol, no está dando todo su potencial, ya que sienten que la asociación está simplemente sobreviviendo.
- 3) Muy posiblemente la creencia de que la organización está a nivel de supervivencia entre los miembros de AcSol crea una visión inmediatista, de resolver el día a día. Este hecho inhibe la capacidad de vislumbrar ideas de proyectos y acciones pertinentes y útiles a su cargo y el deber ser de AcSol.
- 4) Existe una incertidumbre por parte de los empleados de la posibilidad de seguir movilizando fondos financieros.
- 5) El presidente ejecutivo tiene competencias muy elevadas en el área de comunicación e influencia positiva y muy inspiradora con el grupo. Es una figura muy valorada y respetada en AcSol.

- 6) Aunque el presidente de la asociación está muy pendiente de la misma, se observó poca asistencia al Centro, ya que aún está inmerso en la defensa de los derechos humanos y en proyectos de talla internacional. Es importante que él mismo confiesa que no sabe qué hacer al respecto, porque sus ausencias seguirán sucediendo.
- 7) Que no haya dentro de la organización quien desempeñe las funciones del presidente ejecutivo cuando está ausente, posiblemente trae la consecuencia de que las personas resuelvan con su propio criterio, no necesariamente el más acertado la situación planteada. También pueden optar por demorar la decisión o no tomarla. De cualquier forma esto afecta el normal desenvolvimiento de las operaciones de AcSol.
- 8) No existe una Junta Directiva, activa.
- 9) No parece estar muy desarrollada la conciencia y espíritu de equipo entre las personas que trabajan en AcSol, esto afecta negativamente la capacidad para enfrentar juntos las dificultades y orientarse a la solución de problemas.
- 10) Se evidenció poca comunicación entre los trabajadores de AcSol, cada uno trabaja en una especie de isla, en donde cada uno toma sus decisiones unilateralmente.
- 11) Debido a que el personal siente que todas las decisiones deben ser tomadas por el presidente ejecutivo, muchos de ellos se inhiben de proponer proyectos, ya que perciben que los proyectos solo pueden ser ideados y llevados a cabo solo por el presidente ejecutivo.
- 12) Varios integrantes del grupo parecen experimentar sentimientos de incertidumbre, miedo y frustración ante las dificultades internas y externas, esto sin duda puede estar afectando su bienestar y productividad.

- 13) Se evidenció unanimidad en la necesidad de tener objetivos claros, realistas y en la importancia de hacer un inventario de las cosas que hacen y de los insumos que tienen.
- 14) La remodelación del Centro de Servicios Comunitarios va a redundar no solamente en una mayor calidad de servicio para los usuarios sino que también puede convertirse en un lugar muy agradable y positivo para un mayor bienestar laboral de sus empleados.
- 15) No ha habido una medición formal a través de los indicadores de gestión.
- 16) Se evidencia muy poca proyección de la asociación hacia la población. La misma sede de la fundación no tienen ningún tipo de identificación, lo que pasa desapercibida por las personas que por ahí transitan. La exposición de la asociación es muy pobre, no mucha gente sabe que existe, lo cual se observó con la baja afluencia de personas que tiene el Centro de Servicios Comunitarios.
- 17) La existencia de la asociación se conoce más que todo por referencia de los grupos de riesgo que asisten al Centro. Entre estos grupos se pasa de boca en boca los servicios que la asociación presta. A nivel general, no hay mucha exposición en prensa y en eventos.
- 18) Esta baja afluencia de personas puede que se de también por la baja oferta médica que presta el Centro de Servicios Comunitarios, debido a las razones que se explicaron anteriormente.
- 19) La poca participación de la asociación en eventos públicos se evidencia por la precaria relación que tienen con el Ministerio Popular para la Salud, ya que su presidente es considerado de “oposición”. Esto también merma las subvenciones que el estado le pueda prestar a los proyectos de la asociación.

20) La afluencia de voluntarios también se ve afectada por esta baja proyección. Solamente han estado recibiendo estudiantes de educación media que necesitan hacer sus pasantías para poder graduarse.

6.2 RECOMENDACIONES:

En base a las conclusiones expuestas en el apartado anterior, siento importante dar las siguientes recomendaciones:

- 1) Se considera que para poder llevar a cabo un proceso exitoso de planificación estratégica, es necesario, como primer paso, hacer una intervención de cambio organizacional a nivel gerencial, que los ayude a modificar algunas de sus actitudes y comportamientos, que sin duda incidieron en la fallida implantación del plan estratégico anterior, a efectos de evitar su recurrencia en un nuevo plan. La planificación estratégica es una labor de equipo, si esta condición no se da es imposible lograrla. Sobre este cambio conductual de sus dirigentes se debe trabajar prioritariamente, ya que consideramos que no es cuestión del modelo, si no de la conducta que asumen sus dirigentes.
- 2) Este cambio organizacional también debe incluir al capital humano de la organización. Hay que desmontar la creencia de que la planificación estratégica es responsabilidad solo de los directivos. Si bien ellos pueden tener la mayor responsabilidad en liderar y definir el destino de la organización, sin el compromiso e involucramiento de todos no es posible instrumentar ningún plan.
- 3) Que el Presidente Ejecutivo comunique y persuada al equipo de la necesidad real de fortalecer áreas fundamentales a través de un nuevo proceso de Planificación Estratégica.

- 4) Tender puentes de comunicación más eficientes entre el Presidente Ejecutivo y sus colaboradores dentro de la Asociación, que garanticen una mejora en el ambiente laboral y una mejora en el trabajo en equipo dentro de la asociación.
- 5) Detectar dentro de la Organización quien puede tener el perfil más idóneo para resolver y tomar decisiones en ausencia del Presidente Ejecutivo, ya que la asociación se paraliza a la espera de que el Presidente tome decisiones importantes.
- 6) Activar a la actual Junta Directiva para que junto a los trabajadores de la asociación, puedan tomar decisiones importantes para el funcionamiento y vida de AcSol, ya que la misma está compuesta por personas que pueden aportar elementos importantes para el funcionamiento de la asociación.
- 7) Repartir equitativamente el trabajo que actualmente tienen los colaboradores de la asociación, para que no se sienta que algunas personas trabajan más que otras y que algunas personas colaboran más que otras.
- 8) Proveer a los empleados de un espacio para poder liberar tensiones y desarrollar más capacidad para enfrentar las situaciones por no poder ayudar de manera más efectiva a los usuarios con un psicólogo o psiquiatra de la misma organización
- 9) Reunir al equipo y comunicar con transparencia la situación financiera de la organización.
- 10) Tratar de impulsar una campaña que haga que los médicos que tengan experiencia en el tratamiento del VIH/SIDA, se unan a la labor del Centro de Servicios Comunitarios, y así se le brinde una mejor experiencia a los usuarios dentro del mismo Centro.

REFERENCIAS:

- BUENO CAMPOS, E. (1996): "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos", Pirámide, Madrid.
- BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999): "Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación". Abya Yala, Ecuador.
- CÁMARA LUIS, BERZOSA BEATRIZ, CORRÊA ÉMERSON. (2005): "Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral". Cedral. Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J. y RIVAS COSTA, J. (2002): "Planificación" en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, C. y López Cabarcos, M .A. (2002) "Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento" Pirámide, Madrid.
- ESPINOZA VERGARA, M. (1989): "Programación. Manual para trabajadores sociales". Humanitas, Buenos Aires.
- FRANCÉS, ANTONIO. (2006): Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson. México.
- FRENCH W. Y BELL CECIL (1996). Desarrollo Organizacional. Pearson Prentice Hall. México.
- GONZALEZ FIDALGO, E. y VENTURA VICTORIA, J. (2003): "Fundamentos de administración de empresas", Pirámide, Madrid.
http://www.cedpa.org/uploaded_files/stratplan_spanish_all.pdf.
- LAYA, RITA (2010). Propuesta de Plan estratégico para la creación de la Unidad de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional Politécnica "Antonio José de Sucre" Núcleo Guarenas. Trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Instituciones Educativa. Universidad Metropolitana.

- MACLEOD, P. LEÓN, P y ESQUIVIAS, P. (2002): “Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales”. The Nature Conservancy, Virginia. .
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): “La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones” Civitas, Madrid.
- PEREAS ARIAS, OSCAR (2011). Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Getafe.
- SABINO, C (1990). Introducción a la Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela.
- VALARINO E, YÁBER Y CEMBORAIN M. (2010). Metodología de la Investigación. Paso a paso. Editorial Trillas. México.

ANEXOS

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA FELICIANO REYNA – Director de AcSol

Comunicación:

Es muy importante informar a los integrantes de la organización del proceso de planificación estratégica que va a llevarse a cabo. ¿Cuál va a ser la estrategia de comunicación?

Proceso de planificación del período 2007-2012:

1- Percibimos que fue un proceso en donde se revisaron y sentaron las bases conceptuales y operativas de los servicios ofrecidos por la Organización, en este proceso:

- ¿Qué se logró?
- Además de su ausencia ¿qué dificultó la implementación del Plan?
- Ante el nuevo proceso de planificación ¿anticipa obstáculos, resistencias o barreras?
- En caso de existir la posibilidad ¿Cómo se pueden enfrentar?
- ¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa aquí en AcSol?

2.- Revisando el plan estratégico pasado, específicamente el modelo de atención de AcSol, un aspecto con significado para la organización es la **difusión de las experiencias** hacia otras organizaciones con prioridades similares:

- 2 ¿Esto se logró?
- 3 ¿Qué se podría mejorar?

3. - ¿Percibe que las personas que trabajan en AcSol se sienten identificados con la misión, visión y principios organizacionales?

- En caso de ser positiva la respuesta ¿Cómo cree que las personas llevan a la práctica o los transfieren a su entorno?

4.- ¿Cómo quiere que sea AcSol dentro de 5 años?

5.- ¿Cuál es el efecto o el impacto que desea tenga AcSol dentro de la comunidad?

6.- ¿Qué tendría que cambiar para volver realidad esa imagen futura?

7.- ¿En qué se diferencia AcSol de otras organizaciones con intereses similares? ¿Cuál es su marca distintiva? ¿En qué cree AcSol?

8.- ¿Cómo es el ambiente interno de AcSol?

9.- En el modelo de atención se menciona la existencia de un **Comité de Ética** ¿existe?, ¿cómo opera?

10.- ¿Cuáles han sido los principales éxitos de AcSol y cómo se han logrado?

11.- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta AcSol en el presente?

12.- ¿Cuáles son los principales cambios que le gustaría llevar a cabo?

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS UNIDADES

DE: Dirección de Atención Integral, Trabajo Social y Asesoría.

Introducción: la siguiente entrevista tiene el propósito de recabar información pertinente para el proceso de planificación estratégica de AcSol para el período 2013-2016. Todo lo que manifieste se tratara con confidencialidad y será utilizado sólo con fines de diagnóstico.

1.- En relación al proceso de planificación del período 2007-2012:

1.1 ¿Cuáles fueron las dificultades?

1.2 Ante el nuevo proceso de planificación ¿anticipa obstáculos, resistencias o barreras? En caso de existir la posibilidad ¿Cómo se pueden enfrentar?

1.3 ¿Cuáles son los factores críticos para llevar a cabo un nuevo proceso de manera exitosa aquí en AcSol?

1.4 ¿Cuáles fueron los logros? A nivel general y en su campo de acción en particular.

1.5 ¿Quiénes son los responsables por la planificación estratégica de AcSol?

2.- En una escala del 1 al 10, en donde 1 es ninguna identificación y 10 es muy alta identificación, ¿qué nivel de identificación cree que tienen los integrantes de la Organización...?

1	5	10
Ninguna identificación	Mediana identificación	Muy alta identificación

2.1 Con la misión:

2.2 Con la visión:

2.3 Con los principios organizacionales

2.4 ¿Cómo la función de su Dirección o unidad contribuye al logro de la misión, visión y práctica de principios organizacionales?

Argumente su respuesta

3.- ¿Cómo quiere que sea la Organización dentro de 5 años?

4.- ¿Cuál es el efecto o el impacto que desea tenga AcSol dentro de la comunidad?

5.- ¿Qué tendría que cambiar para volver realidad esa imagen futura?

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LOS RESPONSABLES DE LAS OTRAS UNIDADES: Enfermería, Coordinación de Servicios Administrativos, Atención al público, grupo de médicos y voluntarios comprometidos.

Introducción: la siguiente entrevista tiene el propósito de recabar información pertinente para el proceso de planificación estratégica de AcSol para el período 2013-2016. Todo lo que manifieste se tratara con confidencialidad y será utilizado sólo con fines de diagnóstico.

1) En relación al proceso de planificación estratégica de AcSol del período 2007-2012:

1.1 ¿Qué conoce del proceso que se llevó a cabo?

1.2 En caso de conocer el proceso, ¿cuáles fueron sus logros?

1.3 ¿Qué estima pertinente mejorar?

2) ¿Conoce la misión de AcSol?

1.1 Sí _____ Parcialmente _____ No

1.2 ¿Qué recuerda?

La misión de AcSol es:

“Contribuir a reducir el impacto social de la epidemia del VIH/SIDA, en Venezuela y otros países de habla hispana, ofreciendo respuesta integrales en las áreas de prevención, atención e incidencia pública, enmarcadas dentro del reconocimiento, respeto, protección y atención a los derechos humanos de las personas que viven con VIH o SIDA, sus parejas y familias”.

3) ¿Qué le hace pensar o sentir la declaración de misión

4) ¿Conoce la visión de AcSol?

4.1 Sí _____ Parcialmente _____ No _____

4.2 ¿Qué recuerda?

La visión de AcSol es:

Ser una organización reconocida y respaldada a nivel nacional e internacional, por:

- *Dar una respuesta integral, pertinente y efectiva al VIH/SIDA;*
- *Contar con un equipo humano de alta calidad, profesionalización, compromiso, calidez y pasión;*
- *Ofrecer servicios accesibles para todas las personas que los soliciten, lo cual se observa en mejoras en su salud y calidad de vida;*
- *Ejercer una actividad permanente de información, educación, comunicación e incidencia pública que provoca cambios en las políticas públicas, en el lenguaje y la percepción sobre el VIH/SIDA y en la dignificación de las personas que viven con VIH/SIDA; y*
- *Por contribuir a mejorar las prácticas de otras organizaciones que comparten el mismo objetivo, tomando como referencia nuestro modelo.*

5) ¿Qué le hace pensar o sentir la declaración de misión?

6) ¿Conoce los principios organizaciones de AcSol?

6.1) Sí _____ Parcialmente _____ No _____

6.2) ¿Cuáles recuerda?

Los principios Organizaciones declarados por AcSol son:

- **Integralidad:** Abordamos la multidimensionalidad de los factores involucrados en el VIH/SIDA; lo que significa cuidar de los aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales y económicos para lograr una respuesta completa y adecuada a la situación de cada persona.
- **Accesibilidad:** Nuestros servicios y programas están abiertos a todas las personas que los soliciten, sin barreras de ningún tipo, incluyendo el suministro de información acerca de las diferentes opciones disponibles en otros centros.
- **Oportunidad:** Nos esforzamos por atender las necesidades de los usuarios en el plazo más breve posible y promovemos en todo momento una detección temprana del VIH, así como atendemos problemas de salud relacionados con esta afección.
- **Dignidad:** Trabajamos dentro de una perspectiva de derechos, por lo que hacemos especial énfasis en la confidencialidad, el trato digno y la calidad de la atención, independientemente del sexo, la identidad de género, orientación sexual, edad, creencia, nivel socioeconómico, preferencia política o cualquier otra condición humana.

7) ¿Qué le hacen pensar o sentir esos principios?

8) ¿Cómo cree que sus funciones contribuyen al logro de la misión, visión y puesta en práctica de los valores organizacionales?