

Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales

Paige MacLeod
Patricia León
Pedro Esquivias



Serie *Recursos para el éxito*

Volumen 3

Esta serie reemplaza a *Recursos para el éxito. Un manual para organizaciones conservacionistas en América Latina y el Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

Publicado originalmente como *Integrated Strategic and Financial Planning for Nongovernmental Organizations*

© 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Todos los derechos reservados.

Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales

Traducción © 2002 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Todos los derechos reservados.

Traducción: Angel Cárdenas

Diseño: Jonathan Kerr

Producción: Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy, Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA. Fax: 703-841-4880; email: publications@tnc.org.

Esta publicación ha sido posible, en parte, gracias al apoyo de la Oficina LAC/RSD/, Bureau para América Latina y el Caribbean, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos del acuerdo No. LAG-A-00-95-00026-00. Las opiniones expresadas aquí son las de la autora y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Los autores desean agradecer a la Iniciativa de Liderazgo para la Conservación de Asia y el Pacífico, así como a Angel Cárdenas, quien generosamente contribuyó su tiempo y comentarios para el desarrollo de este manual. También deseamos agradecer a la Fundación Arcoiris (Ecuador) por el material que compartieron con nosotros.

Para mayor información sobre planificación estratégica y financiera integrada o para ofrecer comentarios, diríjase por favor a:

Marlon Flores
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Phone: 703-841-2072
Fax: 703-841-4880
Email: mflores@tnc.org

Índice

Prefacio	5	Capítulo 5: El corazón de la planificación estratégica y financiera integrada (Pasos 3 –8)	37
Introducción	7	Paso 3. Establecimiento de las prioridades de la organización	37
Cómo usar este manual	8	Paso 4. Estimación de los costos de la implementación de actividades	39
Aplicaciones prácticas	8	Paso 5. Estimación de los costos administrativos	41
Glosario	9	Paso 6. Proyección de ingresos	42
Capítulo 1: ¿Qué es planificación estratégica y financiera integrada?	11	Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por área programática	45
Definiciones y descripciones de los términos más relevantes ..	11	Paso 8. Desarrollo de escenarios	47
Evolución	11	Capítulo 6: Evaluación de la factibilidad del plan estratégico (Paso 9)	49
Importancia del plan	12	Evaluación de la factibilidad del implementar el plan actual	49
Cuál es la diferencia con el presupuesto	13	Análisis de las brechas financieras o las implicaciones de excedentes	50
Pasos en el proceso	13	Análisis de la experiencia y pericia en recaudación de fondos	50
Resultados esperados	16	Evaluación de la necesidad de revisar el plan estratégico	50
Capítulo 2: Estudio de caso de la Fundación Arcoiris	17	Monitoreo, evaluación y ajuste del plan	51
Su historia y sus primeras actividades	17	Conclusión: Estudio de caso Arcoiris	53
El Parque Nacional Podocarpus	18	Bibliografía	54
Con el éxito vienen las complicaciones	18	Hojas de trabajo	55
Capítulo 3: Plan para planificar (Paso 1)	21	Tablas	
Educar a los participantes y a los que toman decisiones ..	21	Tabla 1. Diferencias clave entre un presupuesto y un plan financiero	13
Determinar quién debe facilitar el proceso	21	Tabla 2. Análisis FODA conducido por una organización conservacionista en el Pacífico	30
Definir el cronograma y el método	22	Tabla 3. Objetivos EMARP	31
Determinar quién debe participar y la asignación de responsabilidades	22	Tabla 4. Probabilidades de recaudación de fondos, por categoría	43
Involucrar a la Junta Directiva	22	Gráficos	
Determinar los recursos financieros requeridos	22	Gráfico 1. Pasos a seguir en el proceso de planificación estratégica y financiera integrada	15
Capítulo 4: Revisión del plan estratégico (Paso 2)	25	Gráfico 2. Proceso continuo de la planificación estratégica ..	27
¿Qué es un plan estratégico?	25		
¿Qué es planificación estratégica?	26		
La visión	27		
Revisión de la misión	27		
Revisión del entorno interno y externo (el análisis FODA) ..	28		
Áreas del programa	29		
Revisión de las metas	29		
Revisión de objetivos	31		
Revisión o desarrollo de las actividades	31		
Lectura adicional	32		
Plan estratégico de Arcoiris	33		
Plan estratégico de Arcoiris revisado	36		

Prefacio

A través de su relación con socios locales, The Nature Conservancy provee asistencia técnica, para desarrollar la capacidad y el compromiso para conservar la diversidad biológica y los sistemas naturales necesarios para garantizar la diversidad de vida. Desde 1988, The Nature Conservancy ha trabajado para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones socias en los países en los cuales colabora para lograr nuestras metas comunes de conservación.

En 1993, cuando The Nature Conservancy publicó su manual clave de desarrollo institucional *Recursos para el éxito*, para compartir las lecciones aprendidas en sus primeros cinco años de trabajo con sus organizaciones socias, resultó ser un documento fundamental para miles de organizaciones sin fines de lucro. Este manual fue diseñado en un principio para fortalecer a los socios de The Nature Conservancy, pero luego se tornó un libro de referencia clásico en los países donde las organizaciones locales tenían acceso limitado al consejo práctico y los mejores métodos en temas de desarrollo institucional. Ocho años después de su publicación, *Recursos para el éxito* continúa siendo un documento de consulta para el personal de The Nature Conservancy y para sus socios, así como para otros profesionales de la conservación y del desarrollo organizacional, alrededor del mundo.

Dada la importancia y el impacto de *Recursos para el éxito*, en una primera instancia la idea de ampliar el manual nos intimidó. Sin embargo, en el correr de los años, The Nature Conservancy y sus socios han aprendido numerosas lecciones nuevas de gran importancia para el desarrollo organizacional. The Nature Conservancy trabaja actualmente con más de 90 organizaciones socias en diferentes países de América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y Canadá. Estos socios cubren un

amplio espectro que va desde pequeños grupos de base hasta organizaciones nacionales poderosas que tienen la capacidad de proveer asistencia a otros. En nuestro continuo trabajo con socios, The Nature Conservancy ha aprendido de ellos a desarrollar métodos nuevos y mejores para construir organizaciones locales fuertes con capacidad sostenible a largo plazo para lograr sus misiones.

Hemos reunido estas lecciones, mejores métodos y herramientas ya experimentadas en el campo en la nueva Serie *Recursos para el éxito*, que reemplaza a nuestro manual anterior. Esta nueva serie ha sido diseñada para que su uso sea más fácil que el manual anterior, con sugerencias y métodos prácticos, texto más claro e información básica más detallada, publicada en librillos de fácil acceso, dedicados a diferentes temas relevantes al fortalecimiento organizacional. Los dos primeros volúmenes publicados son: *Autoevaluación institucional* y *Los cuatro pilares de la sustentabilidad financiera*.

Nos sentimos orgullosos de presentar un nuevo volumen de la serie, *Planificación Estratégica y Financiera Integrada*. Volúmenes de próxima aparición incluyen, entre otros, los siguientes temas:

Desarrollo de programas de membresías
Manejo de los recursos humanos
Recaudación de fondos

Creemos que la nueva serie *Recursos para el éxito* es un excelente reemplazo del manual anterior y esperamos que estimule a su organización a desarrollarse y compartir sus mejores prácticas.

Marlon Flores
Director Interino
Programa para el Fortalecimiento de Socios
The Nature Conservancy

Introducción

Este volumen, de la actualizada serie *Recursos para el éxito*, trata el relativamente nuevo concepto de la planificación estratégica y financiera integrada, basado en el trabajo continuo con organizaciones socias en América Latina, el Caribe, Asia y el Pacífico. A pesar de que las organizaciones socias de The Nature Conservancy alrededor del mundo están familiarizadas con el concepto de planificación estratégica, sólo en los últimos cuatro años se ha comenzado a reconocer la necesidad de analizar la viabilidad económica de implementar el plan estratégico.

En la planificación estratégica, las organizaciones definen cómo van a trabajar en los próximos tres a cinco años, a través de la combinación de metas, objetivos, estrategias y actividades. En la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, se priorizan las actividades, se estiman los costos de implementación y luego se compara con los recursos disponibles para llevarlas a cabo.

Si a una organización le faltan los recursos para implementar por lo menos el 70% de su plan estratégico, entonces ese plan estratégico es sólo una “lista de deseos” o de buenas intenciones en lugar de un documento que guiará las acciones futuras de la organización.

El seguimiento lógico del proceso de la planificación estratégica provee a las organizaciones una metodología que les ayuda a determinar su capacidad financiera y de recursos humanos para implementar el plan.

Luego de completar el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, las organizaciones habrán desarrollado una herramienta que no sólo sirve como una revisión de la realidad, pero que también es útil como base para el desarrollo del plan operativo anual, el establecimiento de metas de recaudación cuantificables y prioridades para los años venideros, y para la medición del éxito de la organización.

Los gerentes de las organizaciones obtendrán una idea clara de cuáles objetivos estratégicos son los más importantes y posibles de lograr con los recursos que están disponibles y cuales están más allá de las acciones a corto plazo.

Al cumplir con el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, algunas organizaciones se verán en la necesidad de ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que pueden cumplir. Esto puede incluir la revisión del plan estratégico, la revisión de la priorización de las actividades, la eliminación de algunas de ellas o el postponer algunas actividades por un año o dos. Algunas veces, esto también puede incluir el desarrollo de un plan de recaudación. Es imperativo que la organización se familiarice con sus necesidades, habilidades y recursos para tomar decisiones informadas acerca del curso de las acciones futuras.

Las organizaciones sin fines de lucro sueñan con hacer del mundo un mejor lugar para la humanidad. Esperamos que esta metodología ayude a estas organizaciones a alcanzar sus sueños desarrollando planes realistas y alcanzables.

Cómo usar este manual

Este manual está diseñado como una herramienta de autoayuda que las organizaciones sin fines de lucro pueden utilizar para desarrollar su Plan Estratégico y Financiero Integrado. Está dividido en capítulos y secciones que describen las serie de pasos a seguir. Se ha incluido un estudio de caso para proveer ejemplos concretos de cómo desarrollar el trabajo en cada paso. Las últimas páginas del manual contienen hojas de trabajo en blanco para su uso.

Esta metodología supone que la organización ya cuenta con un plan estratégico o está en camino de completar uno. Si no se cuenta con un plan estratégico, el Capítulo 4, “Revisión del plan estratégico”, provee los conceptos fundamentales y una lista de referencia para encontrar asistencia sobre el tema.

El estudio de caso presentado en este manual está basado en el trabajo realizado con la organización ecuatoriana Arcoiris, a la cual le estamos muy agradecidos. La buena voluntad de Arcoiris de compartir abiertamente su Plan Estratégico y Financiero Integrado es otro ejemplo de su deseo de ayudar a otras organizaciones, sobre todo a aquéllas que han trabajado por primera vez en el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada.

La versión del plan estratégico de Arcoiris presentado en este manual es el primer borrador, por ende, contiene todas las fallas de un primer borrador. Por esta razón, provee un ejemplo clásico de

cómo desarrollar un Plan Estratégico y Financiero Integrado.

Basado en el trabajo posterior, incluyendo la revisión de las conclusiones del primer plan, Arcoiris fue capaz de mejorar y refinar el documento: como resultado, la organización cuenta actualmente con una guía realista que puede dirigir estratégicamente su trabajo futuro.

Aplicaciones prácticas

Esta herramienta de Planificación Financiera y Estratégica Integrada ayudará a la organización a:

- ❖ Articular las metas, objetivos y actividades organizacionales;
- ❖ Priorizar las actividades detalladas en el plan estratégico;
- ❖ Identificar los costos de implementación del plan estratégico;
- ❖ Estimar los costos administrativos anuales;
- ❖ Identificar los déficit o excedentes potenciales basados en el costo de implementación de las actividades propuestas comparándolas con la capacidad financiera actual;
- ❖ Identificar las metas de recaudación;
- ❖ Determinar si se necesita revisar el plan estratégico existente para reflejar más acertadamente lo que puede ser llevado a cabo en el lapso propuesto; y
- ❖ Comprobar la viabilidad de implementar el plan estratégico.

Glosario

Actividades

Acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico.

Áreas programáticas

Describir cómo la organización sin fines de lucro está estructurada (usualmente por programas, temas, o áreas geográficas.)

Estrategias

Las prioridades o direcciones en conjunto que han sido adoptadas por una organización (opcional).

Análisis FODA

Metodología usada por las organizaciones para medir su capacidad interna (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo (oportunidades y amenazas) que pueden afectar a la organización.

F	Fortalezas
O	Oportunidades
D	Debilidades
A	Amenazas

Metas

Declaración de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar programática y organizacionalmente. Describen cómo la organización alcanzará su misión.

Misión

Declaración que describe el propósito o trabajo de la organización. (Algunas misiones incluyen también los valores y creencias organizacionales o describen cómo la organización alcanzará su propósito.) La misión debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Quién está haciendo el trabajo?
- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Dónde se está haciendo?
- ¿Por qué se está haciendo?
- ¿Para quién se está haciendo (beneficiario)?

Plan estratégico

Documento que define claramente el propósito de la organización y establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido.

Plan estratégico y financiero integrado

Documento que traduce el plan estratégico en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles.

Plan operativo

Tipo de plan que usualmente cubre el período de un año (calendario o fiscal) y que incluye el presupuesto anual. Usualmente incluye detalles sobre el tipo de actividades que serán implementadas. No es un componente de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, pero puede ser derivado de ésta, basado en las actividades detalladas para cada año.

Objetivos

Resultados precisos, medibles y programados que apoyan el alcance de una meta. Describe como será alcanzada la meta. Deben ser:

	Traducido del inglés:
E - Específicos	(S - Specific)
M - Medibles	(M - Measurable)
A - Alcanzables	(A - Achievable)
R - Relevantes	(R - Relevant)
P - Programados	(T - Time-phased)

Visión

Declaración que describe cómo el mundo sería mejorado, cambiado o diferente si una organización tiene éxito cumpliendo con su propósito. (Nota: muchas organizaciones encuentran que es esencial la declaración de una visión, hay otras que no han declarado una, aunque pudieran tener una visión unificada.)

*“Ahora utilizamos el proceso de Planificación
Estratégica y Financiera Integrada en todas nuestras
actividades, hasta para la planificación y diseño de
proyectos. Esta herramienta ha demostrado ser un
recurso invaluable para Arcoiris”.*

— Fausto López
Director, Fundación Arcoiris
Ecuador

¿Qué es planificación estratégica y financiera integrada?

Definiciones y descripciones de los términos más relevantes

El término de *planificación estratégica* se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hace.

El plan estratégico claramente define el propósito de la organización, establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización. Su enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuanto más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación.

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas. Si una organización no cumple con por lo menos

Este capítulo responde a la pregunta cubriendo los siguientes puntos:

- ❖ Definiciones y descripciones de términos relevantes
- ❖ Evolución
- ❖ Importancia del plan
- ❖ Cómo difiere el presupuesto
- ❖ Pasos en el proceso
- ❖ Resultados esperados

70% de su plan estratégico, ésta no ha cumplido con su promesa de bienes, servicios y resultados que iba a proveer a la sociedad.

Evolución

Las organizaciones sin fines de lucro en países en desarrollo se enfrentan a diferentes obstáculos al tratar de financiar sus actividades. Los reducidos ingresos per cápita, así como la alta concentración de la riqueza en pocos individuos, limita tremendamente el número de donantes individuales y las cantidades que se pueden recaudar localmente.

La relativa ausencia de incentivos fiscales limita significativamente los fondos donados por el sector corporativo. Aunque en años recientes algunos gobiernos han puesto más fondos a la disposición de las organizaciones sin fines de lucro, buscar fondos en las organizaciones gubernamentales continúa siendo una solución poco válida ya que los fondos no son suficientes para financiar operaciones a largo plazo y de gran escala. Las fluctuaciones económicas, políticas y sociales que pueden afectar a dichos países crean un ambiente inseguro que conduce a las cabezas de familia a asegurar el bienestar de los suyos antes de dar cualquier excedente económico a causas sociales.

Además, las políticas y principios que muchas organizaciones sin fines de lucro defienden presumen un cambio de costumbres y actividades en corto tiempo. Generalmente, el cambiar estos hábitos requiere tiempo, esfuerzos y recursos sustanciales. Como resultado, las organizaciones en países en desarrollo han necesitado concentrar sus esfuerzos de recaudación en donantes internacionales. Sumado a los esfuerzos tradicionales de recaudación, muchas organizaciones han empezado a medir la factibilidad de desarrollar proyectos comerciales que les permitirían diversificar sus fuentes de ingreso.

Estos dos tipos de actividades requieren que la organización desarrolle un mayor grado de sofisticación en sus mecanismos de planificación y control. Una gran parte del éxito en obtener financiamiento de donantes internacionales depende de la habilidad que tenga la organización para planear cuidadosamente acciones de mediano plazo, así como también el poder cumplir con requerimientos financieros específicos —algo que sólo puede hacerse si la organización es capaz de unir su plan estratégico al plan financiero. El lanzamiento exitoso de actividades comerciales requiere el desarrollo de estrategias que por un lado identifiquen las oportunidades comerciales y por el otro evalúen los resultados.

La variabilidad causada por este tipo de actividades ha complicado los procedimientos de planificación de las organizaciones sin fines de lucro. Además de la necesidad de financiar los costos administrativos (fijos u operativos), los directores se encuentran con iniciativas comerciales de rentabilidad incierta y un flujo de caja para proyectos cuya distribución no está garantizada. Una planificación pobre puede conducir a la organización a involucrarse en proyectos que no cuenten en un futuro con suficiente financiamiento para su cumplimiento, o enfocarse demasiado en el financiamiento del proyecto de manera que no haya suficientes fondos para cubrir los gastos administrativos.

La planificación estratégica y financiera integrada evita que suceda este tipo de escenarios. El plan transforma los objetivos y acciones establecidas en el plan estratégico en figuras financieras que estiman y predicen las probabilidades futuras de necesidades y recursos financieros. La preparación de un Plan Estratégico y Financiero Integrado es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, ya que le permite a la organización verificar los futuros niveles de ingresos para pagar los gastos incurridos al implementar el plan estratégico.

Importancia del plan

A medida que la organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, ésta corre el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados. Además, el tener un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles.

En general, el plan estratégico está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Como resultado de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos.

Por el hecho de ser desarrollado a un nivel conceptual, el plan estratégico posee una debilidad inherente: no toma en cuenta los recursos de la organización que están disponibles para implementar el plan o la habilidad para obtener nuevos recursos. Es por eso que el plan estratégico debe ser integrado y llevado a cabo en conjunto con el plan financiero, lo cual permite que la organización convierta las acciones descritas en el plan estratégico en figuras financieras medibles.

Tabla 1. Diferencias clave entre un presupuesto y un plan financiero

Factor	Presupuesto	Plan estratégico y financiero integrado
Tiempo	Anual	Mediano plazo (3 – 5 años)
Aplicación	Monitorea y evalúa la situación financiera actual	Proyecta futuras situaciones Herramienta de mediano plazo
Grado de detalle	Detallado y preciso	General, estimaciones proyectadas; Sujeto a cierta inseguridad
Variabilidad	No cambia	Se modifica constantemente para incluir los cambios más recientes de la organización (después que se aprueban los cambios)

Cuál es la diferencia con el presupuesto

La base de un Plan Estratégico y Financiero Integrado consiste en las proyecciones de ingresos y gastos de la organización. Aunque un plan financiero se parece a un presupuesto, ambos se diferencian significativamente. Un presupuesto es la contabilidad anual detallada de los costos y las fuentes de ingresos de la organización y sirve para asignar un valor monetario a las actividades de la organización, aclarar la relación entre los costos programáticos y administrativos, identificar cuando se necesitan recursos financieros, ayudar a controlar gastos y evaluar los resultados de actividades específicas.

Un plan financiero, por el contrario, es un documento dinámico que cambia frecuentemente. Su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficientes para cumplir con los objetivos descritos en el plan estratégico a mediano plazo (Tabla 1).

Pasos en el proceso

La Planificación Estratégica y Financiera Integrada incluye nueve pasos básicos que se describen a continuación. En el proceso de la planificación financiera, los resultados finales son tan importantes como los mecanismos usados para alcanzarlos. El proceso de planificación es una herramienta que ayuda a los directores a evaluar periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización. El gráfico que presentamos a continuación

brinda la descripción de estos nueve pasos y muestra cómo se mueve el proceso, basados en las repuestas a preguntas clave (Gráfico 1).

Paso 1. Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación. Se debe establecer un tiempo límite para el proceso, así como también para identificar al líder o líderes del proyecto quienes se asegurarán del seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan servir como facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

Paso 2. Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la organización, tanto más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios que enfrenta la situación de la organización en sí. Si el plan

estratégico de la organización no ha sido revisado en los últimos seis meses, entonces es tiempo de hacerlo. Igualmente, si en la actualidad la organización no incluye actividades describiendo como se alcanzará cada objetivo, entonces éstas se deben plantear.

Paso 3. Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la organización deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

Paso 4. Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en sub-actividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada sub-actividad.

Paso 5. Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la organización tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

Paso 6. Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que

están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente un historial de las ventas de productos. Esto permite a la organización evaluar cuáles programas cuentan con fondos asignados, determinar cuáles requieren más fondos y cuánto más se necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

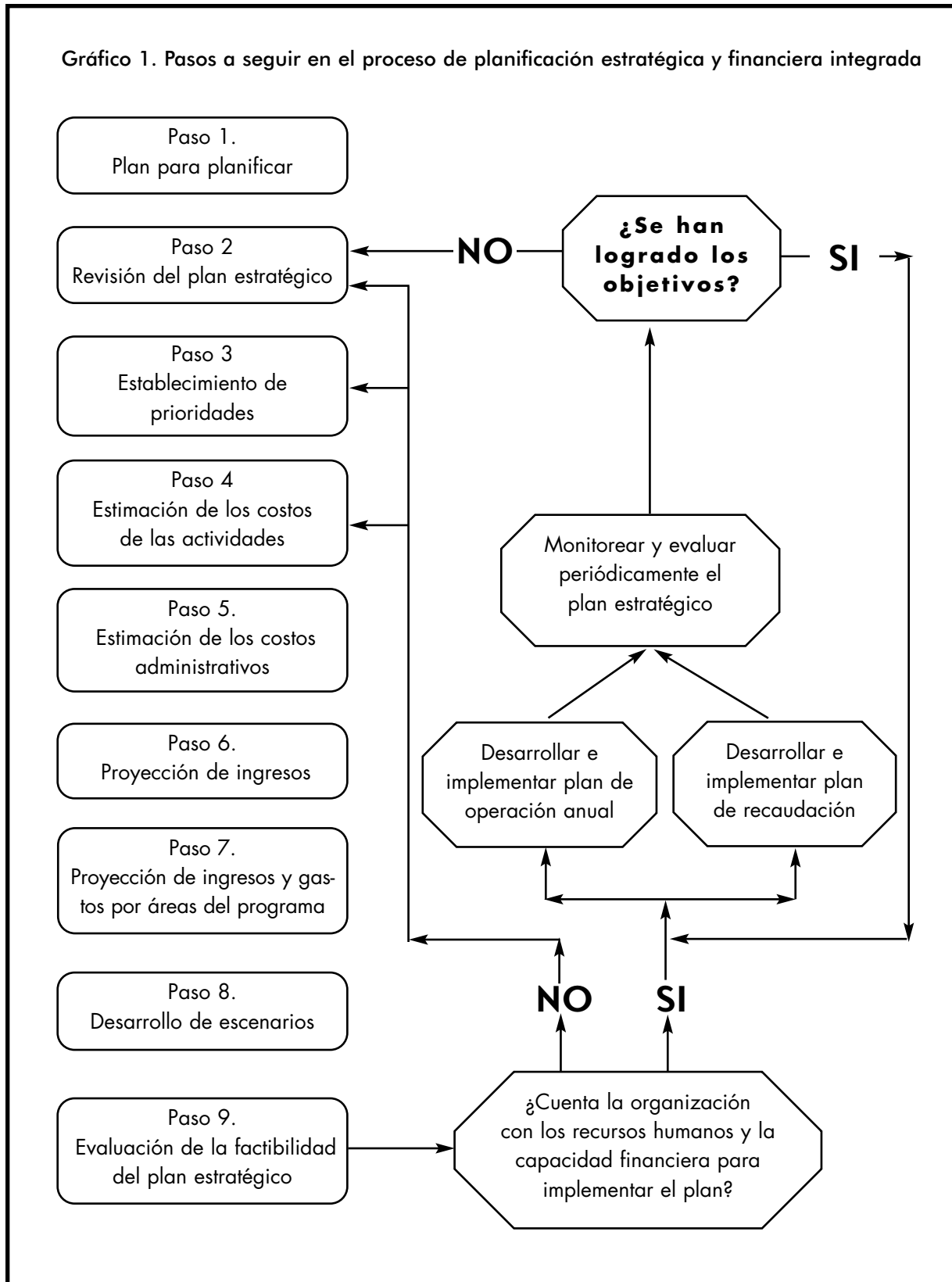
Paso 8. Desarrollo de escenarios

Basándonos en la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la organización para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo. Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad. En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad. Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la organización, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

Paso 9. Evaluación de la factibilidad del plan

A este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en experiencias previas. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas. En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados. Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan

Gráfico 1. Pasos a seguir en el proceso de planificación estratégica y financiera integrada



estratégico viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación.

Si la organización decide que el plan estratégico no detalla de manera realista lo que puede cumplirse dentro del periodo de tiempo establecido, necesitará determinar como ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que se puede lograr. Esto puede incluir volver a revisar el plan estratégico, evaluar nuevamente la prioridad de las actividades, eliminar ciertas actividades o posponer la implementación de algunas actividades por un año o dos. En algunos casos, esto puede incluir un plan agresivo de recaudación de fondos.

Resultados esperados

En general, involucrarse en la Planificación Estratégica y Financiera Integrada permite a los directores de la organización determinar sus acciones prioritarias de acuerdo con la disponibilidad de fondos. Otros beneficios incluyen:

- ❖ Los directores de la organización obtendrán una idea clara de cuáles objetivos estratégicos son posibles con los recursos disponibles y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo.

- ❖ Los directores de la organización podrán determinar objetivos de recaudación a mediano plazo basado en la prioridad de las actividades que desean llevar a cabo. Esto puede permitir la implementación de campañas en recaudación o generación de ingresos para varios años, con montos para actividades o proyectos específicos.

- ❖ La planificación financiera permite a la organización mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y evitando la necesidad de visitar al mismo donante año tras año. Esto último es importante para evitar el “cansancio del donante” (causa potencial para la reacción negativa del donante al solicitarle fondos muy frecuentemente.)

- ❖ El personal de proyectos tendrá actividades detalladas para desarrollar planes de operaciones anuales y una manera de monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de estos planes.

- ❖ Si se desean iniciativas comerciales, el plan financiero permite que estas iniciativas estén ligadas a las necesidades de financiamiento de la organización, y permite analizar y determinar si los resultados esperados encajan con las expectativas creadas.

Capítulo 2

Estudio de caso de la Fundación Arcoiris

A la llegada del cierre del año 1997, Fausto López merecía sentirse orgulloso, pero también tenía razones de preocupación. La fundación Arcoiris, la cual él dirigía, se estaba acercando a la celebración de su décimo aniversario. Arcoiris había atravesado una importante transformación en el transcurso de los últimos cuatro 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 Arcoiris atraer un creciente número de donantes internacionales. A través de su apoyo, Arcoiris 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. Fausto ya podía ver los beneficios de la reestructuración, pero aún tenía dudas del futuro de la organización.

Arcoiris había crecido significativamente a través de los años. El plan estratégico, que trazaba las actividades hasta el 2001, había permitido a Arcoiris 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. Fausto no estaba seguro 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.

Este capítulo provee el telón de fondo para los ejemplos concretos de cada paso en el proceso de la planificación estratégica y financiera integrada. Los autores recomiendan que se familiaricen con este estudio de caso que les facilitará la comprensión de los ejemplos de Arcoiris, los cuales se presentan siguiendo la descripción de cada paso.

Fausto estaba 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.

Su historia y sus primeras actividades

En 1989, un grupo de estudiantes universitarios decidió establecer el Club Ecológico Arcoiris, con la guía y asistencia de la Fundación Nacional de la Naturaleza Ecuatoriana. Dos años más tarde, el club se convirtió en la Fundación Arcoiris y se lanzó por el camino de la preservación de la riqueza biológica del Parque Nacional Podocarpus.

Las acciones iniciales de Arcoiris se enfocaron en determinar la magnitud del daño ecológico por las actividades mineras y en presentar demandas para detener la destrucción causada por esas actividades en la región. Con la ayuda del Colegio Imperial de Londres, Arcoiris analizó la contaminación del agua en los ríos locales, las cuales mostraban grandes cantidades de mercurio y otros metales tóxicos. En 1993, ganó apoyo legal, obligando a las grandes compañías mineras a cesar sus operaciones inmediatamente.

A mediados de la década de los 90, Arcoiris había evolucionado de ser una organización activista a una organización con un papel más activo en el manejo y preservación del Parque Nacional Podocarpus. Obtuvo fondos para desarrollar un amplio número de actividades, incluyendo el manejo del parque, la educación de las comunidades locales que habitaban los alrededores del parque y la promoción de proyectos de desarrollo sostenible. La influencia de la Fundación se expandió cuando ésta se unió al Comité Inter-Institucional para la Defensa del Parque Nacional Podocarpus, un grupo compuesto por varias organizaciones públicas y privadas. Así, Arcoiris gradualmente llegó a ser una de las organizaciones más respetadas en el área de la conservación en el sur de Ecuador, permitiéndole expandir operaciones a otras áreas de la región.

El Parque Nacional Podocarpus

Creado en 1982, el Parque Nacional Podocarpus cubre más de 146.000 hectáreas y se extiende desde una altura de 800 metros hasta 3.700 metros sobre el nivel del mar. Es la única área protegida en el sur de Ecuador que encierra ecosistemas que van desde el bosque tropical montañoso al bosque amazónico. La región contiene una gran variedad de especies de animales y plantas y sirve como principal fuente de agua, no sólo a las áreas adyacentes, sino también a más de la mitad de la población del sur de Ecuador.

Las consecuencias socioeconómicas de la degradación ambiental fueron evidentes en los años 60 cuando una serie prolongada de sequías forzaron las migraciones masivas de los habitantes regionales. En el presente, las municipalidades de las dos ciudades de la región están preocupadas por preservar las cuencas de los ríos que los proveen de agua, las cuales se encuentran localizadas en los perímetros del parque y sus zonas de amortiguamiento.

Un factor final que condujo a la degradación del Parque Nacional Podocarpus fue la colonización, o la expansión de la frontera humana.

Tradicionalmente, los habitantes de las áreas alrededor del parque utilizaban la técnica de roza y quema en la preparación de los campos para la agricultura y la producción de leña. A medida que las áreas boscosas escaseaban, se hicieron más frecuentes las incursiones de los habitantes en los límites del parque.

Con el éxito vienen las complicaciones

A través de los años, el éxito de Arcoiris empezó a generar expectativas más allá de lo que la organización fue creada para hacer. Se pensaba entre ciertos círculos que Arcoiris tenía acceso a grandes fuentes de financiamiento y debía “compartirlas” con otras organizaciones públicas y privadas. La entidad gubernamental encargada de vigilar los recursos naturales de la región estaba ansiosa de expandir los programas de Arcoiris para obtener más financiamiento privado para las actividades de conservación del gobierno. La situación para los administradores de los parques nacionales era apremiante ya que una nueva ley había eliminado el acceso a los fondos del conocido Parque Nacional Islas Galápagos, disminuyendo de ese modo una importante fuente de ingreso para las actividades en el Parque Nacional Podocarpus.

En general, todos los miembros de Arcoiris acordaron que el objetivo básico de la Fundación era preservar el ambiente natural del sur de Ecuador. Sin embargo, las perspectivas en las prioridades de acción eran diferentes. Algunos pensaban que Arcoiris debía concentrarse en proteger al parque, dedicando más recursos a la investigación científica y al trabajo de campo. Otros pensaban que la fundación debía enfocarse en fortalecer las actividades de educación ambiental en el ámbito académico y de comunidades locales (incluyendo el desarrollo sostenible y las actividades agrícolas.) Otro grupo deseaba dedicar más tiempo y esfuerzo a actividades relacionadas con los recursos naturales de la ciudad capital en la región, como parques de la ciudad, desechos urbanos y tratamiento de aguas residuales, como era solicitado por el alcalde local. Varios miembros del grupo de directores y de la junta ejecutiva estaban especialmente

interesados en diversos proyectos, como la construcción de exhibiciones permanentes para educar a los residentes de la ciudad acerca de temas ambientales.

A medida que crecía el número y la complejidad de las actividades, Arcoiris encontró que era necesario atraer personal calificado con habilidades técnicas desde conocimiento científico a educación y administración de personal. Aunque Arcoiris tenía la ventaja de estar ubicada en Loja, una ciudad con dos universidades, era difícil atraer personal que estuviera motivado y suficientemente calificado. Esta situación requirió gastos adicionales para incrementar su fuerza de trabajo.

Aunque Arcoiris había logrado el éxito en salvaguardar al Parque Nacional Podocarpus del gran desarrollo minero, el número de mineros parecía estar creciendo en lugar de disminuir. La solución requeriría alcanzar un consenso entre las autoridades locales, el gobierno federal, la fuerza policial, las uniones mineras y la Dirección Nacional de Minerías. Arcoiris había conseguido el apoyo de algunas fuerzas locales, pero carecía de la habilidad para ejercer presión al nivel federal.

Como las actividades realizadas en sus primeros años recaían en tiempo y esfuerzo voluntario, Arcoiris no se había tenido que preocupar por generar ingresos o preparar estados financieros. Sin embargo, cuando la fundación se involucró más en el manejo y la conservación diaria del par-

que, se vio clara la necesidad de mejorar la planificación y las actividades de financiamiento. Esta realidad llevó a Arcoiris a preparar su primer plan estratégico en 1997. El plan fue oportuno, ya que la credibilidad generada al ser presentado a donantes permitió que Arcoiris fuera nombrada por los Países Bajos como una de las organizaciones administradoras de fondos a ser distribuidos en la región.

La reciente reestructuración y crecimiento había incrementado los gastos administrativos a casi US \$30.000 por año. Aunque la mayoría de estos gastos fueron cubiertos a través de los fondos de proyectos en progreso, no era claro si así continuaría siendo el caso. Arcoiris recibió la mayor parte de su financiamiento de cuatro fuentes, una de ellas cubría casi el 75% del presupuesto total de la fundación. Esta fuente de financiamiento estaba casi por cerrar ya que se acercaba el final del proyecto.

Cuando Fausto empezó a evaluar el plan estratégico, pronto comprendió sus limitaciones al tratar de decidir qué proyectos eran de alta prioridad, cómo distribuiría los fondos limitados entre los proyectos, qué tipo de proyectos necesitaban fondos y qué tipo de recursos necesitaba buscar entre varios donantes. Estas preguntas llevaron a Fausto a considerar el uso de otra herramienta para ayudar a Arcoiris en su crecimiento: el Plan Estratégico y Financiero Integrado.

Capítulo 3

Plan para planificar (Paso 1)

El primer paso en el desarrollo del plan estratégico y financiero integrado es trazar un “plan para planificar”. Aunque el invertir tiempo en este paso pueda parecer absurdo para algunos, éste 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. Debe establecerse un tiempo límite para el proceso, así como para la identificación del líder o líderes del proyecto quienes asegurarán 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 debe iniciarse 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

El plan financiero integrado, al igual que el plan estratégico, requiere un proceso participativo. El personal de programas y proyectos a menudo presenta obstáculos para participar en la “planificación financiera” asumiendo que esta tarea es responsabilidad del personal administrativo y financiero. Sin embargo, cuando el personal administrativo y financiero realiza el proceso por sí solo, el resultado final puede no reflejar las futuras necesidades financieras de la organización. El personal de progra-

Este capítulo cubre los siguientes puntos:

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

mas y proyectos conoce cuántos talleres se necesitan hacer, cuántas visitas de campo se realizarán y cuánto combustible se consumirá en los diferentes tipos de actividades para alcanzar los objetivos establecidos.

Si esta es la primera vez que la organización ha participado en la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, la información debe ser compartida y se debe educar al personal y a la junta directiva para alcanzar un alto grado de participación y aceptación. Esta parte puede ser tan simple como compartir materiales o tener una reunión breve con el personal.

Determinar quién debe facilitar el proceso

A pesar de que contratar a un facilitador externo puede aumentar el costo de desarrollar un plan estratégico y financiero integrado, a la larga, esto puede ayudar a mover el proceso más rápidamente. Si alguien en la organización tiene experiencia en formular planes financieros y en facilitar un proceso participativo, quizás no se necesite un facilitador externo. Sin embargo, no todos los directores financieros o contadores nacen siendo facilitadores, al igual que no todos los científicos son necesaria-

mente buenos contadores. Si se determina que la organización cuenta con el individuo apropiado, entonces se le pide a esta persona que facilite el proceso. De otra manera, contratar a un facilitador externo puede ahorrar tiempo, promover la participación y ayudar a mover el proceso más rápida y eficientemente. Sin importar quién sea elegido para facilitar, hay que asegurarse de que todos los participantes estén enterados de que el proceso sólo avanzará si el personal participa activamente del mismo.

Definir el cronograma y el método

Hay que empezar por determinar cuándo debe finalizar el proceso y luego se retrocede para determinar cuándo se deben realizar las otras actividades. En muchos casos, si participan las personas indicadas, la mayor parte del trabajo puede hacerse en dos o tres días con el seguimiento del departamento de finanzas para pulir la información financiera histórica, si es necesario. Si no se pueden realizar retiros de días enteros, el proceso puede llevarse a cabo periódicamente a través de reuniones semanales. Sin embargo, el proceso entero debe durar un máximo de cuatro a seis semanas.

Determinar quién debe participar y la asignación de responsabilidades

Le toca a la organización determinar quién debe participar en el proceso. En organizaciones con menos de 20 empleados es común que todos ellos sean invitados a participar con frecuencia. En organizaciones grandes (50 o más empleados), no es práctico involucrar a todos. Como mínimo, los grupos de trabajo deben estar entre las siguientes categorías:

1. *Un grupo central que se encargue de garantizar el avance del proceso* – Un grupo pequeño, que varía en tamaño, dependiendo de la organización. Debe reflejar adecuadamente los diferentes niveles dentro de la organización. El grupo debe escoger un líder y definir el papel y la responsabilidad de cada miembro.

2. *Directores técnicos, administrativos y programáticos* – Aquellos individuos en niveles de supervisión en las áreas del programa, así como de apoyo dentro

de la organización. Su participación es necesaria para identificar la capacidad de la organización en la generación de ingresos, en la tasa de crecimiento, en el personal y otros requerimientos.

3. *Directores de proyectos y/o personal* – Aquellos que apoyan la mayoría de los detalles de los proyectos, desde el tipo de actividades que se necesitan para cumplir con los objetivos propuestos hasta los costos de implementación.

4. *El resto del personal* – Otros miembros del personal, quienes proveen ideas y retroalimentación a través del contacto con el grupo central. Dependiendo del tamaño de la organización y de la participación de los individuos, el grado de contribución en el proceso puede variar desde trabajos en conjunto con todo el personal a presentaciones informativas o información escrita.

Involucrar a la Junta Directiva

Si la organización cuenta con una junta de directores activa, algunos de sus miembros podrían querer participar y contribuir en las sesiones. Su participación puede ser importante, especialmente si se crea un sentido de propiedad durante el proceso, lo cual puede afectar en gran manera el futuro de la organización. Muchas veces, la Junta es educada acerca del proceso antes de que se inicie y luego informada de los resultados para que contribuyan durante la toma de decisiones. La naturaleza de la organización va a determinar cómo se involucra a la Junta Directiva; hay que considerar esto antes de empezar el proceso.

Determinar los recursos financieros requeridos

Después de que la organización ha definido como delinear el proceso, ésta puede determinar el tiempo que el personal tendrá que invertir, así como la cantidad de fondos que se necesitarán para cubrir el tiempo del personal, reuniones, retiros e impresión y distribución de borradores y del documento final. Si la organización carece de estos recursos o no está dispuesta a invertir en ellos en estos momentos, es sabio retrasar el desarrollo del Plan Estratégico y Financiero Integrado hasta que los recursos estén disponibles.

**Estudio de caso de Arcoiris
Hoja de trabajo**

1. Desea usar a un facilitador externo r: Sí X No _____

1a. Si es sí, indique cuánto tiempo será asignado para contratar al facilitador, y los nombres de las personas que podrían ocupar es papel.

Tiempo necesitado para contratar a un facilitador: 1 mes

Facilitadores potenciales: P. León, P. MacLeod

2. Idealmente, cuando le gustaría terminar el proceso de planificación: 2 meses (Diciembre)

3. Grupo de trabajo:

Individuo	Rol
Director Ejecutivo	Involucrar a la junta, contratar al facilitador, vigilar la revisión del plan estratégico.
Director de Finanzas	Preparar los datos históricos de los costos anuales de las actividades y sus costos administrativos.
Director Técnico	Informar al personal clave acerca del proyecto e involucrarlos en el proceso.
Asistente Ejecutivo	Seguimiento con el DE, DF y DT para asegurar que el proceso siga sobre la marcha.

4. Asignación de responsabilidades:

Acción	Responsable	Other Participants	Date
1. Involucrar a la Junta Directiva	DE		10/97
2. Revisar y actualizar plan estratégico	Todo el personal y Junta	Invitar a organizaciones socias a participar	10/97
3. Priorización y costeo de actividades	Todo el personal y Junta		10/97
4. Obtener retroalimentación de los equipos en la priorización y costeo de actividades	Todo el personal y Junta DE y DF		10/97 10/97
5. Evaluar la capacidad de generación de ingresos para el futuro	DE y DF		10/97
6. Desarrollar las proyecciones de ingresos y gastos y los escenarios de implementación	Consultores, DF		10/97
7. Realizar la sesión de retroalimentación final	Todo el personal y Junta		11/97
8. Llevar a cabo el monitoreo y la evaluación	DE, DF y DT		12/97

Revisión del plan estratégico (Paso 2)

Al empezar el proceso de planificación estratégica y financiera integrada, es esencial que se haya preparado un buen plan estratégico que articule 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.

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico define claramente el propósito de una organización, establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión y establece el marco de tiempo (a mediano plazo) de la capacidad de implementación de la organización. El enfoque del plan es hacia el futuro, y su preocupación fundamental es la adaptación a los cambios constantes del ambiente. Cuanto más frecuentes sean los cambios del ambiente, más frecuente debe ser la revisión del proceso de planificación.

Esta metodología asume que la organización ya cuenta con un plan estratégico o está en camino de completar uno. En caso de que esto no fuese cierto, este capítulo provee los conceptos fundamentales del plan estratégico, al igual que una lista de referencia acerca del tema, para que les asista más adelante.

Este capítulo cubre los siguientes puntos:

- ❖ ¿Qué es un plan estratégico?
- ❖ Período de tiempo del plan estratégico
- ❖ ¿Qué es planificación estratégica?
- ❖ La visión
- ❖ Revisión de la misión
- ❖ Revisión del entorno interno y externo (Análisis FODA)
- ❖ Áreas de programas
- ❖ Revisión de las metas
- ❖ Revisión de los objetivos
- ❖ Revisión o desarrollo de actividades
- ❖ Para más información

Un plan estratégico es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión de cómo el mundo debe ser para el resto de la sociedad. Es una oportunidad de describir aquellos temas que la organización considera clave, y de presentar las ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente. El plan estratégico detalla cómo la organización va a afectar el cambio para tratar esos temas clave, la comunidad local, región o el mundo a través de la capitalización de sus fortalezas y/o desarrollando nuevas habilidades. Aún más, un

plan estratégico representa la promesa que la organización le hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar.

Una organización sin fines de lucro es responsable ante la sociedad de sus acciones. Si la organización no alcanza el avance y los cambios propuestos en su plan estratégico, ésta no tiene razón de existir. El plan estratégico es la única herramienta que permite a la sociedad medir los resultados de la organización. Por esta razón, es extremadamente importante que una organización implemente el 70% de lo que propone el plan estratégico; de otra manera, habrá roto su compromiso con la sociedad.

El plan estratégico no tiene un marco de tiempo exacto, pero la mayoría de las organizaciones tienden a utilizar períodos de tres a cinco años, los cuales son divididos en períodos de 12 meses. Si el ambiente externo es demasiado volátil y está sujeto a constantes cambios, entonces el marco de tiempo de la planificación estratégica debe ser más corto. Por ejemplo, cuando un país experimenta una inflación extrema o una economía y política inestable, como el 7.000% anual de inflación en Perú durante los años 80 o los recientes disturbios civiles de Indonesia, el sector comercial ajusta sus planes de mediano a largo plazo de los tradicionales 3-10 años a períodos más cortos de 45-90 días.

Las siguientes son definiciones de los períodos de tiempo que asumen condiciones estables relativas:

- ❖ *Corto plazo* - Un año o menos. Este período de tiempo es estándar para planes anuales o de operaciones.
- ❖ *Mediano plazo* - De tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados. Por ejemplo, muchas instituciones mexicanas utilizan seis años para planificación de mediano plazo ya que corresponde con el término presidencial.
- ❖ *Largo plazo* - Diez años o más. Este período de tiempo asume un ambiente externo relativamente estable, reflejando una situación frecuente encontrada en planes estratégicos del pasado. Hasta el final de los años 80, el comercio de los Estados Unidos usó este tipo de planificación;

algunos estudios citan este hecho como una de las principales razones del por qué las compañías norteamericanas perdieron una gran porción del mercado internacional.

¿Qué es planificación estratégica?

La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada (IDB, EAIO y FGC [Brasil]; 1985).

Proceso participativo

Un plan estratégico no debe ser desarrollado por un solo individuo que trabaja de manera aislada, como algunas organizaciones han hecho. Cuando una sola persona provee todo el liderazgo estratégico, el personal y la junta directiva de la organización no sienten que han contribuido con la dirección del futuro crecimiento de la misma. En la planificación estratégica, el proceso participativo es tan importante como el resultado, el cual es un plan estratégico bien documentado. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal en el proceso, mayor validez tendrá el plan estratégico como documento que refleja la visión de la organización en general. Para ser válido, un ejercicio de planificación debe generar consenso sobre la dirección organizacional, dando oportunidad para un diálogo abierto entre todos aquellos que quieren llegar una conclusión conjunta. Por esta razón, es esencial que representantes de todos los niveles de la organización estén involucrados en el proceso.

Proceso sistematizado

Existen numerosas metodologías de planificación estratégica que podrían ser utilizadas por cualquier organización. El uso de una metodología lo va a determinar el acceso a recursos (por ej., consultores, libros, junta directiva) y la experiencia previa que tenga el personal con cualquiera de las

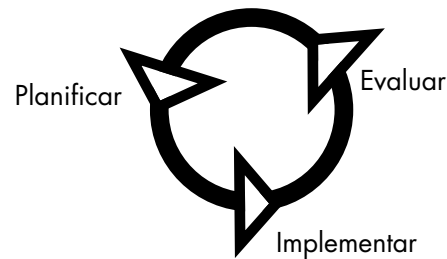
metodologías (ver la siguiente sección “Para más información”). Todos los métodos involucran un proceso que sigue una serie de pasos específicos para desarrollar un plan estratégico, desarrollar elementos clave (misión, metas y objetivos), contemplar las fortalezas y debilidades de la organización y considerar los factores externos que influyen sobre la manera en que funciona la organización. (La información provista más adelante en este capítulo detalla los elementos clave y los pasos que se necesitan para llevar a cabo cualquier tipo de planificación estratégica.)

En general, una vez que se han definido los objetivos, se considera que se ha completado el proceso de planificación estratégica, y el énfasis gira hacia el desarrollo de planes de implementación anuales o de operaciones. Sin embargo, The Nature Conservancy ha observado que uno de los grandes obstáculos para que una organización alcance un plan estratégico efectivo ha sido la falta de proyecciones financieras para probar la capacidad de implementación de la organización. Por esta razón, los métodos presentados aquí incluyen la identificación de actividades para alcanzar los objetivos, así como la preparación de un análisis financiero. Esta integración de los planes financieros y estratégicos es un componente esencial del proceso de planificación estratégica ya que determina la viabilidad del plan y las necesidades financieras futuras.

Proceso continuo

Una vez se haya desarrollado el plan estratégico, algunas organizaciones piensan que con eso han completado sus esfuerzos de planificación. Sin embargo, para maximizar el tiempo y el esfuerzo invertido, el proceso debe incluir revisiones periódicas del plan estratégico. Esto permite a la organización monitorear y evaluar el avance y reflejar cualquier cambio interno o externo que pueda influir sobre la habilidad de la organización para implementar el plan o su necesidad de ajustarlo. La planificación estratégica debe ser capaz de incorporar, acomodar y reflejar los cambios en el ambiente organizacional. Si el proceso de planificación no es revisado periódicamente, el plan en sí puede convertirse en obsoleto o de poca utilidad como guía para dirigir a la organización (Gráfico 2).

Gráfico 2. Proceso continuo de la planificación estratégica



La visión

A menudo hay confusión en la distinción entre visión y misión. La visión describe cómo el mundo (la sociedad en general o la comunidad local) sería teóricamente si la organización fuera exitosa (por ej., la gente viviendo en armonía con la naturaleza). Las organizaciones pueden tener una visión unificada que puede o no estar articulada en la forma de declaración de la visión. La declaración de misión, esencial para todas las organizaciones, comunica en pocas palabras quién es la organización, qué está tratando de alcanzar y por qué, y dónde y por quién se está realizando el trabajo (por ej., la Fundación Siempre Verde está dedicada a conservar el ambiente natural del país para el beneficio de las presentes y futuras generaciones).

Ya sea que la organización escoja articular su visión en una declaración formal o no, la visión es el sueño que la organización espera alcanzar. La visión ha guiado a muchos individuos famosos como: la Madre Teresa de Calcutta, Mahatma Gandhi, Siddhartha Gautama (Buddha), Adolf Hitler, Joseph Stalin y Bill Gates para transformar el mundo por bien o por mal, enfocando esfuerzos en obtener paz mundial, eliminar el hambre, una mejor calidad de vida, una igualdad social y económica o la dominación del mundo. Similarmente, una visión guía la misión y las estrategias de una organización y motiva al personal a trabajar unidos. Como dice Robert Greenleaf, “La visión de muchos es más poderosa que un líder carismático”.

Revisión de la misión

La declaración de la misión articula el propósito o asunto de la organización. Esta debe ser corta y

sucinta, con un máximo de 40 palabras (menos palabras es mejor). Todo el personal de la organización debe poder articularla, y aquéllos fuera de la organización deben poder entenderla.

La declaración de la misión debe transmitir:

Quién esta haciendo el trabajo

Qué se está haciendo

Dónde se está haciendo

Por qué se está haciendo

Para quién se está haciendo (beneficiario)

Algunas organizaciones optan por incluir sus valores y creencias y/o cómo van a alcanzar su propósito. Las investigaciones han demostrado que una misión clara y acordada entre todos es una de las cuatro características primarias de toda organización sin fines de lucro exitosa (las otras tres características son: un director ejecutivo fuerte y competente, una junta de directores dinámica y un compromiso para la recaudación de fondos a través de toda la organización) (Knault, Berger y Gray).

Aunque no es aconsejable que se cambie la declaración de la misión frecuentemente, algunas circunstancias lo permiten. Algunas organizaciones han encontrado que su misión ya no refleja lo que a ellos les gustaría hacer o están haciendo actualmente. Esto sucede cuando la misión no ha sido definida ampliamente o cuando el crecimiento de la organización ha hecho que ésta evolucione más allá de su propósito original. Bajo esas circunstancias, la organización necesitará determinar si su misión debe ser redefinida o si su trabajo actual o futuro debe cambiar de dirección para cumplir su misión.

En algunos casos, las organizaciones han descubierto que se han alejado de su misión. Esto ha ocurrido cuando las organizaciones deciden tomar ventaja de los fondos que ofrece un donante para actividades que no necesariamente están o encajan con la misión de la organización o su plan estratégico. Algunas veces este tipo de movimiento ha sido beneficioso para la organización; a menudo, sin embargo, el resultado ha sido que el donante establece el tipo de trabajo que realiza la organización. La existencia de un plan estratégico para guiar a la organización ayuda a asegurar que

ésta se dirija a sí misma, en lugar de dejar que otros decidan cómo y dónde trabaja.

Si la organización cree que se justifica, debe revisarse la declaración de la misión. Existe la posibilidad de que se necesite reformularla si la respuesta a cualquiera de las siguientes preguntas es “no”:

- ❖ ¿Es la misión conocida por los empleados y miembros de la Junta Directiva?
- ❖ ¿Pueden ellos repetirla?
- ❖ ¿Es la misión fácil de entender por personas fuera de la organización?
- ❖ ¿Refleja la misión lo que la organización hace actualmente?
- ❖ ¿Refleja la misión lo que la organización desea hacer?

Revisión del entorno interno y externo (el análisis FODA)

El análisis FODA (Fortalezas y Debilidades Internas, y las Oportunidades y Amenazas Externas) es una de las herramientas más conocidas y más utilizadas en el proceso de planificación estratégica. Este es un paso esencial que permite a la organización reflejar lo que le gustaría alcanzar y a utilizar esta información para refinar lo que el plan estratégico debe abarcar (Tabla 2). Allison y Kay establecen que:

Ninguna organización existe en un vacío. La definición de planificación estratégica hace hincapié en la importancia de enfocarse en el futuro dentro del contexto de un ambiente cambiante – tomando en consideración la gran variedad de fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, demográficas y legales que afectan al mundo diariamente. Además de evaluar el ambiente externo, es importante comprender el ambiente interno de la organización – que recursos y capacidades la organización brinda al trabajo de su misión (Allison y Kay, 1997).

Si ha transcurrido más de un año desde que la organización realizó el FODA, hay que hacer uno ahora. Si se cuenta con las conclusiones de un FODA actual, éstas deben ser revisadas por todos

los participantes del proceso de planificación y tomadas en cuenta cuando se revisen las metas, los objetivos y las actividades.

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

Para ayudar a su organización a definir exactamente cómo debe funcionar, es esencial que se tenga una idea de cómo su situación actual (incluyendo habilidades y deficiencias) afecta su capacidad de implementar actividades. Este análisis interno permite a la organización capitalizar sus fortalezas y ver qué debilidades necesitan ser enfrentadas. Los siguientes puntos pueden ser evaluados, pero en ningún sentido representan una lista completa de los que la organización debe incluir en su evaluación.

- ❖ La capacidad de la Junta Directiva,
- ❖ Capacidad y experiencia del personal,
- ❖ Voluntarios,
- ❖ Reputación de la organización y sus programas,
- ❖ Calidad de los programas,
- ❖ Manejo de información,
- ❖ Sistemas financieros y de contabilidad,
- ❖ Contactos y
- ❖ Fuentes financieras.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

El análisis externo ayuda a determinar qué factores externos pueden afectar a la organización. Un beneficio agregado al evaluar el ambiente externo es la posibilidad de determinar asociaciones estratégicas con otros grupos o compañías que pudieran ser capaces de ayudar a la organización a alcanzar sus metas más eficientemente. En esta porción del análisis FODA, se debe considerar:

- ❖ Las tendencias de las fuentes financieras (muchos donantes cambian sus enfoques cada cierto tiempo);
- ❖ Cambios o tendencias en el área de trabajo de la organización;
- ❖ Ambiente político, social y económico;
- ❖ Factores demográficos;
- ❖ Innovaciones tecnológicas;

- ❖ Cambios regulativos o legislativos; y
- ❖ Competencia (por financiamiento y por número y calidad de los servicios prestados al beneficiario).

Áreas del programa

Dentro del plan estratégico, las áreas del programa están usualmente basadas en la estructura actual de la organización, por ejemplo, los departamentos que la conforman. Aunque los programas pueden ser reconocidos por separado, es importantes que las áreas de traslape sean analizadas y que los programas o departamentos trabajen unidos para evitar la duplicación de esfuerzos. Las áreas del programa son usualmente divididas en las siguientes categorías:

- ❖ *Programática* – Áreas temáticas o geográficas de la organización;
- ❖ *Organizacional* – Trabajo de desarrollo organizacional (por ej., la creación de alianzas o sustentabilidad financiera); y
- ❖ *Operacional* – Sistemas de apoyo administrativo (por ej., manejo o administración financiera).

Revisión de las metas

Las metas son las declaraciones de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar. Típicamente, escritos en forma general, los enunciados de las metas también describen cómo una organización trabajará para cumplir con su misión y usualmente cubre el mismo período de tiempo que el Plan Estratégico y Financiero Integrado. En este punto se empezará a utilizar las conclusiones del análisis FODA, conjuntamente con los enunciados de la visión y misión, para verificar a qué metas está respondiendo la organización y a cuáles temas considera los más importantes. En algunos casos, ciertos programas pueden tener varias metas. En otros, una meta puede aplicarse a más de un área programática, en cuyo caso los diferentes departamentos tendrán que asegurarse que están trabajando para alcanzar la misma meta de la manera más eficiente y efectiva posible.

En general, desarrollar metas con orígenes programáticos es relativamente sencillo para la

Tabla 2. Análisis FODA conducido por una organización conservacionista en el Pacífico

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte, diversa y fuerte junta directiva - Activos (tierra e infraestructura) - Fondos <ul style="list-style-type: none"> - Cinco años (1 donante) - Donantes individuales - Buen expediente como ONG nacional - Generación de ingresos - Buenas relaciones con donantes, otras organizaciones y el sector privado - Ubicación (trabajo localizado en un famoso lugar para el buceo) - Credibilidad con <ul style="list-style-type: none"> - Donantes locales - Gobierno Nacional - Se respeta la relación con la gente local - Personal - Infraestructura organizacional - Visión con no-confrontación - Programas reciben atención - Éxito/buena reputación - Beneficios de investigación - Desarrollo de asociaciones (redes y alianzas) 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés en apoyar organizaciones locales sin fines de lucro para <ul style="list-style-type: none"> - Educación - Conservación marina - Investigación - Conservación de biodiversidad - Conservación basada en las comunidades - Fortalecimiento institucional - Gobierno (apoya ONG con políticas) - Relaciones con universidades nacionales e internacionales, asociaciones, gobiernos u otras ONG - Aprender de las experiencias de otros - Oportunidades de cabildeo para otros sitios/expansión - Necesidad a nivel nacional para fortalecer el trabajo de educación y mejoramiento de habilidades - Arrendamiento de tierras/sistemas para el manejo de recursos - Independencia local de recursos naturales - Participación de otros interesados - Diversidad marina sin daños - Oportunidades de investigación terrestre, investigación arqueológica - Ubicación - Influencia/aprendizaje del nuevo enfoque de las universidades - Mercado de mano de obra local - Fuentes alternativas de ingresos, entrenamiento guiado a comunidades
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay planes estratégicos, operaciones, de recaudación, mercadeo/relaciones públicas - Poco personal de tiempo completo - Poca habilidad del manejo financiera - Junta directiva nueva y sin experiencia - Poca dirigencia por parte de la junta, distante del área del proyecto - Nuevo director - Falta de políticas y procedimientos, así como de comunicación entre la junta y el personal - Constitución sin completar - Fondos <ul style="list-style-type: none"> - No hay fondos asegurados a largo plazo - Sobre dependencia en dos donantes - No se optimiza el potencial para la generación de ingresos - No se cultiva el potencial de investigación - Limitaciones de espacio - Ubicación remota - Éxito no medible - Crecimiento rápido, sobre extendido - Guiado por los donantes, dependencia en los donantes, ingresos no diversificados 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envidias - Mantenimiento del personal, contrataciones y salarios competitivos (alta competencia para las pocas personas calificada) - Demasiados fondos ahora, fondos para conservación disminuyendo hacia el futuro - Punto de vista del gobierno sobre ONG, dificultad para obtener permisos de investigación, puede decaer el apoyo del gobierno para investigación - Situación económica, crecimiento de la población, mentalidad - Temas de propiedad de la tierra, falta de apoyo masivo comunitario

mayoría de las organizaciones. Sin embargo, hay que tener presente el área organizacional y operacional. En una era de creciente competencia debido al aumento de organizaciones sin fines de lucro, es esencial que las organizaciones planifiquen no sólo cómo ellas harán del mundo un mejor lugar, sino también cómo serán más fuertes y más eficientes a largo plazo.

Revisión de objetivos

Los objetivos deben ser una enunciación de resultados precisos, medibles y programados que describen cómo la organización alcanzará sus metas. Deben permitir a la organización no sólo planificar lo que le gustaría alcanzar en los próximos años, pero también proveer los medios para medir el progreso y evaluar los resultados. Cada meta debe tener por lo menos un objetivo (algunos podrían tener varios). Para que el monitoreo y la evaluación ocurran, los objetivos deben seguir el EMARP (Tabla 3).

están trabajando en su plan de operación anual o sus planes para la implementación de proyectos; sin embargo, muchas organizaciones no han incluido actividades en sus planes estratégicos. Es importante que esto se haga para obtener un mayor grado de exactitud cuando se proyecten las necesidades financieras.

Por ejemplo, una organización hondureña para el desarrollo comunitario estableció un objetivo de “asistir a cinco comunidades en obtener acceso a agua potable a finales del tercer año”. Podría ser difícil estimar qué cantidad de fondos se necesitarán para alcanzar este objetivo. Sin embargo, si la organización hace una lista de las actividades correspondientes, se hace posible estimar con más exactitud el costo de cada actividad, así como la cantidad de recursos humanos necesarios.

Basados en el ejemplo anterior, las actividades incluyen lo siguiente:

Características	Descripción
E específicos	Qué se va a hacer exactamente.
M edibles	Cuál será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos.
A lcanzables	¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y habilidad del personal?
R elevantes	Si los objetivos enfrentan temas clave y presentan soluciones.
P rogramados	Qué tiempo tomará lograr los objetivos.

Se deben revisar los objetivos para asegurar que están de acuerdo con los criterios arriba mencionados y para proveer la forma más adecuada de evaluar el progreso.

Revisión o desarrollo de las actividades

Las actividades son los pasos individuales que una organización debe tomar durante los próximos años para producir resultados. La mayoría de las organizaciones piensan en las actividades cuando

- ❖ Identificar las cinco comunidades prioritarias (aquellas con la necesidad más urgente de tener acceso al agua potable);
- ❖ Contratar estudios para el diseño de sistemas apropiados de purificación de agua para cada comunidad;
- ❖ Involucrar a las comunidades locales en la organización y manejo del proyecto;
- ❖ Instalar cinco sistemas de purificación de agua;

- ❖ Entrenar a las comunidades en el uso y mantenimiento de los sistemas de purificación; y
- ❖ Asistir a las comunidades para proteger las fuentes de agua.

Si el plan estratégico actual de la organización no incluye actividades, haga una lista utilizando la hoja de trabajo (Pasos 2, 3 y 4) que se encuentra en la parte de atrás de este manual. Este trabajo puede ser realizado en conjunto con el establecimiento de prioridades de la organización y estimación de los costos de la implementación de actividades (Pasos 3 y 4). La forma más efectiva para desarrollar, priorizar y estimar el costo de las actividades es obteniendo la información a través de la participación en equipo del personal involucrado en la implementación de los objetivos (incluido el personal de campo). Los equipos a menudo reflejarán los departamentos existentes como el de educación ambiental, desarrollo comunitario y manejo de conservación. Cuando dos o más departamentos están trabajando para alcanzar la misma meta, se recomienda que los representantes de cada departamento trabajen juntos para desarrollar las actividades, lo cual les ayudará a determinar cómo trabajar mejor y quién es responsable de qué porción del plan cuando se esté ejecutando.

Cuando los grupos individuales han completado la tarea, todos los equipos deben reunirse para com-

partir información y proveer una retroalimentación constructiva. En muchos casos, basados en esta sesión de revisión, las actividades, sus costos o sus prioridades son ajustadas para reflejar con mayor exactitud las prioridades de la organización o su capacidad financiera.

Lectura adicional

Si necesitan mayor información en desarrollo organizacional y planificación estratégica, los autores recomiendan las siguientes publicaciones y páginas de Internet.

Allison, Micahel y Jude Kay. 1997 *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Laycock, Kerry D. 1993. "Strategic Planning and Management Objectives". En *Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Conners. Nueva York: John Wiley and Sons.

Barry, Brian. 1997. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Saint Paul, Minn: Amherst H. Wilder Foundation.

Páginas de Internet:

<http://www.allianceonline.org>

<http://www.supportcenter.org>

Estudio de caso Arcoiris

A finales de 1997, Arcoiris preparó su primer plan estratégico. El plan definía la misión de la organización así como sus metas específicas para ser alcanzadas en un período de tres años. Los objetivos específicos fueron definidos para describir cómo las metas serían alcanzadas. El último paso fue desarrollar actividades detalladas para lograr cada objetivo.

Plan estratégico de Arcoiris

Misión: Contribuir a la conservación del ambiente, biodiversidad y recursos naturales del Parque Nacional Podocarpus y la región sur del Ecuador a través de la implementación de la educación ambiental, desarrollo comunitario, investigación y programas de acción pública.

Áreas de programa: *Desarrollo comunitario*

Meta 1: Aumentar la conciencia pública sobre la importancia del Parque Nacional Podocarpus y crear un ambiente favorable para las actividades de conservación.

Objetivo 1: Involucrar activamente a siete comunidades en el apoyo y manejo de las áreas naturales.

Actividades:

- 1.1.A Promover los esfuerzos de reforestación de la comunidad en la zona de amortiguamiento del Parque.
- 1.1.B Desarrollar nuevas actividades de desarrollo económico compatible con las comunidades.
- 1.1.C Expandir el programa de fortalecimiento comunitario para llegar a las siete comunidades.
- 1.1.D Continuar con la implementación de educación ambiental, con énfasis en la educación de adultos en las comunidades.
- 1.1.E Expandir el programa de irrigación para promover la agricultura en los sectores más remotos de los límites del Parque.
- 1.1.F Entrenar a los miembros de las comunidades en la agricultura sostenible, desarrollo económico y manejo de pequeños negocios.

Objetivo 2: Educar a la población sobre la importancia de la conservación del Parque.

Actividades:

- 1.2.A Entrenar a maestros de secundaria en planes de estudios relacionados al ambiente y a la conservación.
- 1.2.B Proveer oportunidades de prácticas internas en investigación ecológica a 20 estudiantes de secundaria.
- 1.2.C Promover las visitas de los estudiantes al Parque.
- 1.2.D Desarrollar juegos interactivos educacionales para ser usados por maestros de escuelas primarias.
- 1.2.E Hacer visitas a las escuelas.
- 1.2.F Desarrollar y distribuir juegos interactivos.
- 1.2.G Hacer visitas de campo para estudiantes al Parque Nacional.
- 1.2.H Proveer entrenamiento agroecológico.
- 1.2.I Crear clubes ecológicos.
- 1.2.J Coordinar intercambios estudiantiles entre escuelas.
- 1.2.K Crear herramientas interactivas de enseñanza.
- 1.2.L Dar presentaciones en comunidades locales.
- 1.2.M Dirigir el programa de asistencia a las escuelas.
- 1.2.N Ejecutar el programa.
- 1.2.O Comprar un autobús.

Áreas del programa: Manejo del parque

Meta 2: Protección de los recursos naturales integrados del Parque Nacional Podocarpus y áreas aledañas.

Objetivo 1: Demarcar el 60% del Parque dentro de tres años.

Actividades:

2.1.A Completar la colocación de letreros en los límites del Parque.

Objetivo 2: Proteger 60% del Parque en tres años.

Actividades:

2.2.A Comprar tierras en las áreas de amortiguamiento del Parque.

2.2.B Construir tres centros comunitarios.

2.2.C Comprar e instalar un sistema de comunicación.

Áreas del programa: Política ambiental

Meta 3: Aplicación de políticas y leyes ambientales favorables.

Objetivo 1: Iniciar el programa de política ambiental.

Actividades:

3.1.A Obtener políticas positivas a través de debates públicos.

3.1.B Promover el trabajo interinstitucional.

3.1.C Transporte local.

Áreas de programa: Finanzas y administración

Meta 4: Manejo eficiente de la Fundación.

Objetivo 1: Administrar eficientemente los recursos humanos.

Actividades:

4.1.A Desarrollar un manual de políticas y procedimientos.

4.1.B Instituir un programa de entrenamiento (por ej., contabilidad, lenguaje técnico).

Objetivo 2: Administrar los recursos financieros eficientemente.

Actividades:

4.2.A Desarrollar presupuestos y vías para monitorearlos.

4.2.B Desarrollar planes financieros.

4.2.C Programar auditorías externas.

Objetivo 3: Administrar materiales eficientemente.

Actividades:

4.3.A Monitorear el inventario.

4.3.B Obtener e instalar tres computadoras.

4.3.C Remodelar el espacio de oficina.

Objetivo 4: Desarrollar una imagen pública.

Actividades:

4.4.A Involucrar a la prensa en las actividades de Arcoiris.

4.4.B Celebrar los 10 años de aniversario con una gala.

4.4.C Crear un programa de televisión de temas ambientales.

Objetivo 5: Autosuficiencia financiera.

Actividades:

4.5.A Diseñar e implementar un plan de autosuficiencia.

4.5.B Contratar un coordinador de autosuficiencia.

Revisar el extracto del plan estratégico de Arcoiris. Basados en la información que hasta el momento se tiene de Arcoiris, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Son los objetivos medibles y alcanzables? ¿Ayudan a alcanzar las metas establecidas?
2. ¿Han ocurrido algunos cambios en el ambiente externo que ameriten hacer cambios en los objetivos y/o en las estrategias?
3. ¿Hay objetivos que contribuyan a alcanzar más de una meta? Si es así, ¿deben estos objetivos ser desarrollados por un solo equipo de trabajo que se encargue de toda la responsabilidad, o como un esfuerzo de colaboración entre varios equipos?
4. Basados en la lista de actividades dada en la Meta 1, Objetivo 2, ¿contribuyen estas actividades a obtener los objetivos especificados?

Plan estratégico de Arcoiris revisado

Revisiones potenciales a las Metas y Objetivos

Nota: Las metas y objetivos revisados abajo se incluyen sólo para dar ejemplos de cómo deben ser estructurados correctamente (los objetivos que ya fueron vistos en el plan estratégico original fueron estructurados pobremente para el propósito de este ejercicio). El plan estratégico original será utilizado en pasos subsecuentes del estudio de caso, en vez de este grupo de metas y objetivos revisados.

Meta 1: Aumentar el conocimiento del público acerca de la importancia del Parque Nacional Podocarpus y crear un ambiente favorable para las actividades de conservación.

Objetivo 1: Involucrar activamente a siete comunidades en el manejo de las actividades de conservación en el Parque Nacional Podocarpus.

Objetivo 2: Educar a 200 estudiantes de secundaria por año sobre el valor de conservar los recursos naturales.

Meta 2: Protección integrada de los recursos naturales del Parque Nacional Podocarpus y áreas aledañas.

Objetivo 1: Demarcar 60% del Parque en tres años.

Objetivo 2: Desarrollar un sistema integrado para el manejo del Parque, compuesto por miembros de las comunidades locales, gobierno y representantes de grupos sin fines de lucro.

Meta 3: Aplicación de políticas y leyes ambientales favorables

Objetivo 1: Iniciar el programa de política ambiental.

Meta 4: Fortalecer la capacidad interna para funcionar independiente y eficientemente a largo plazo.

Objetivo 1: Establecer sistemas eficientes y exactos de administración, recursos humanos y manejo financiero.

Objetivo 2: Desarrollar una imagen pública en la región, como una organización seria y exitosa.

Objetivo 3: Establecer un programa de autosuficiencia financiera que genere un excedente equivalente a 20% de los costos administrativos anuales, para finales del tercer año.

Capítulo 5

El corazón de la planificación estratégica y financiera integrada (Pasos 3 –8)

Paso 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,

Este capítulo cubre los siguientes puntos:

- ❖ Establecimiento de las prioridades de la organización
- ❖ Estimación de los costos de implementación de las actividades
- ❖ Estimación de los costos administrativos
- ❖ Proyección de ingresos
- ❖ Proyección de ingresos y gastos por áreas programáticas
- ❖ Desarrollo de escenarios

Los Pasos 3-8 consisten en las proyecciones financieras y los costos estimados para el Plan Estratégico y Financiero Integrado. En la mayoría de los casos, los pasos 3-6 pueden ser hechos en uno o dos días, si el personal apropiado está involucrado (detallado bajo cada paso).

- ❖ 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.

¿Quién debe priorizar las actividades?

Cuando se realiza el ejercicio de priorización de actividades dentro de la organización, a menudo es más útil que el grupo de trabajo que definió esas actividades les asigne niveles de prioridad y estime los costos de implementación. Esta información puede entonces ser compartida con un grupo más amplio de planificación para retroalimentación, comentarios y discusión de cualquier cambio potencial en la priorización. En algunas organizaciones, el grupo de trabajo asigna prioridades en una sesión plenaria, llegando a un consenso en cada actividad.

Estudio de caso Arcoiris

Priorización de actividades

A mediados de la década de los 90, Arcoiris había evolucionado, pasando de ser una organización activista a una que estaba totalmente involucrada en el manejo y preservación del Parque. Obtuvo fondos para desarrollar un amplio número de actividades, que incluían el manejo del Parque, educación de los miembros de las comunidades locales que vivían dentro y alrededor del Parque, e inició proyectos de desarrollo sostenible. La influencia de la Fundación creció cuando se integró al Comité Interinstitucional para la Defensa del Parque Nacional Podocarpus, un grupo compuesto por varias organizaciones públicas y privadas. Gradualmente, la Fundación llegó a ser una de las organizaciones conservacionistas más respetadas en el sur de Ecuador, permitiéndole expandir operaciones en otras áreas de la región.

zación era preservar el ambiente natural del sur de Ecuador. Sin embargo, las perspectivas en relación con las acciones prioritarias eran diferentes. Algunos pensaban que la Fundación debía concentrarse en proteger el Parque, dedicando más recursos a la investigación científica y al trabajo de campo. Otros creían que las actividades de educación, incluyendo desarrollo sostenible y la agricultura, necesitaban ser reforzadas tanto a niveles académicos como comunitarios. Otro grupo deseaba enfocarse más en actividades del manejo de los recursos naturales (parques de la ciudad, desecho urbano, tratamiento de aguas residuales, como lo quería el alcalde local) en la ciudad capital de la región. Varios miembros del equipo de manejo y de la junta directiva estaban especialmente interesados en diversos proyectos como la construcción de una exhibición permanente para educar a los habitantes sobre temas ambientales.

En general, todos los miembros de la Fundación estuvieron de acuerdo en que el objetivo básico de la organi-

Ejercicio **Paso 3**

1. Basado en la información provista hasta ahora, ¿qué prioridad asignaría usted a cada actividad dado que está limitado por los recursos financieros y sólo podrá desarrollar dos de prioridad alta, dos de prioridad media y dos de prioridad baja?
2. ¿Cómo llegó a esta conclusión?

Programa: Educación ambiental y desarrollo comunitario

Meta 1: Aumentar el conocimiento del público acerca de la importancia del Parque Nacional Podocarpus y crear un ambiente favorable para las actividades de conservación

Objetivo 1: Involucrar activamente a siete comunidades en el apoyo y manejo de los recursos naturales, en un período de tres años

Actividad No.	Razón de prioridad	Prioridad
Actividad 1.1.A	Promover esfuerzos de reforestación comunitaria en las zonas de amortiguamiento del Parque.	Comunidades locales en las zonas de amortiguamiento han sido educadas en temas ambientales y están interesadas en reforestar sus propiedades, pero carecen de fondos para comprar plantas /materiales.
Actividad 1.1.B	Desarrollar nuevas actividades de desarrollo con las comunidades que sean compatibles con el ambiente.	Las comunidades son primeramente agricultores de subsistencia y no detendrán las prácticas destructivas de agricultura sin tener fuentes alternativas de ingresos.
Actividad 1.1.C	Expandir el programa de fortalecimiento comunitario para alcanzar todas las siete comunidades.	Un éxito inicial ha sido alcanzado a través del trabajo con una comunidad piloto y su integración en actividades de conservación. Este trabajo apoyará actividades actuales y fortalecerá la posición de la organización en las comunidades.
Actividad 1.1.D	Continuar implementando educación ambiental, con gran énfasis en adultos.	La fase inicial de este programa ha demostrado un éxito limitado, pero requiere atención constante para obtener los resultados deseados.
Actividad 1.1.E	Expandir el programa de irrigación para promover la agricultura en zonas más alejadas de los límites del parque.	Se espera que el traslado de las actividades agrícolas lejos del parque reducirá la invasión comunitaria, pero esto requiere adecuada agua.
Actividad 1.1.F	Entrenar a miembros de las comunidades en agricultura sostenible, oportunidades de desarrollo económico y manejo de pequeños negocios.	Las actividades de entrenamiento deben acompañar a las actividades de desarrollo para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo.

Paso 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.

¿Quién debe estimar los costos de implementación?

Muchas instituciones encargan esta tarea al equipo administrativo. Sin embargo, cuando esto pasa, la recopilación de la información se retrasa o es errónea, ya que el personal técnico está más familiarizado con los costos reales de implementación de las actividades. El equipo que desarrolla las actividades debe ser responsable de estimar los costos de su ejecución. Si hay un error al calcular los costos, estos individuos serán los que sufran las consecuencias. Al mismo tiempo, este equipo puede también requerir la asistencia del equipo administrativo para realizar este ejercicio. La persona encargada de supervisar el área o proyecto debe estar involucrada en el control de calidad de la información producida.

Se pueden identificar costos de tres formas:

1. *Actividades llevadas a cabo actualmente:* Si las actividades ya están siendo implementadas, es más probable que se repitan los costos pre-

supuestados y se pueden hacer algunos ajustes a las proyecciones (a menudo, las actividades se implementan dentro de los costos presupuestados, adaptados a las limitaciones financieras). Es importante que los costos reflejen adecuadamente cuánto costará implementar la actividad.

2. *Actividades que se han llevado a cabo en el pasado:*

Si una actividad particular (o similar a ella) ha sido ejecutada anteriormente, es útil referirse a los costos históricos. El departamento de contabilidad puede ayudar en esta tarea, revisando los presupuestos anteriores. No es necesario realizar investigaciones exhaustivas; en lugar de eso, hay que ver los costos más recientes que se puedan encontrar. Si existen dudas en la validez de esos costos actuales, sería prudente solicitar una o dos cotizaciones para verificar los costos más importantes.

3. *Actividades que nunca han sido implementadas:*

Además de buscar el conocimiento de la gente que está involucrada en el desarrollo de las actividades, sería prudente verificar los costos o pedir cotizaciones para algunos componentes, de ser posible.

Mientras se estén estimando los costos, asegúrese de incluir tiempo del personal para la implementación de actividades. Si este desglose es difícil para la organización, se pueden incluir un rubro de salarios bajo cada área programática.

Paso 4. Estimación de los costos de la implementación de actividades

Estudio de caso Arcoiris

Estimación de los costos de implementar las actividades del plan estratégico

Proyectos a realizarse (US\$)	Prioridad	1998	1999	2000	Total
Programa 1 – Desarrollo comunitario					
Alta					
1.1.A Reforestación	Alta	11.667	6.667	6.667	25.001
1.1.B Actividades de producción	Alta	30.000	15.000	15.000	60.000
1.1.C Fortalecimiento comunitario	Alta	1.667	1.667	1.667	5.001
1.1.D Educación ambiental	Alta	6.667	1.667	1.667	10.001
1.1.E Irrigación	Alta	80.000	0	0	80.000
1.1.F Entrenamiento	Alta	20.000	0	0	20.000
		150.001	25.001	25.001	200.003
Programa 2 – Educación ambiental					
Alta					
1.2.A Talleres de entrenamiento para maestros	Alta	1.500	2.000	2.500	6.000
1.2.B Prácticas internas	Baja	2.000	2.000	2.000	6.000
1.2.C Selección de maestros	Baja	1.000	500	0	1.500
1.2.D Acuerdos interinstitucionales	Media	1.000	0	0	1.000
1.2.E Giras de observación	Media	5.000	10.000	0	15.000
1.2.F Juegos educativos interactivos	Alta	4.000	4.000	3.000	11.000
1.2.G Visitas al Parque Nacional	Media	5.000	5.000	5.000	15.000
1.2.H Prácticas agroecológicas	Alta	6.000	4.000	1.000	11.000
1.2.I Establecimiento de clubes ecológicos	Alta	8.000	2.000	0	10.000
1.2.J Intercambios escolares	Baja	N/D	N/D	N/D	
1.2.K Preparación de materiales escolares	Alta	15.000	10.000	10.000	35.000
1.2.L Charlas comunitarias	Media	N/D		N/D	N/D
1.2.M Manejo interno	Baja	1.000	1.000	1.000	3.000
1.2.N Implementación de programas	Media	5.000	5.000	5.000	15.000
1.2.O Compra de autobús	Alta	40.000	0	0	40.000
		94.500	45.500	29.500	169.500
Programa 3 – Conservación y manejo					
Media					
2.1.A Demarcación	Media	25.000	25.000	0	50.000
2.2.A Compra de tierra	Media	166.667	166.667	166.667	500.001
2.2.B Construcción de centros comunitarios	Media	50.000	50.000	50.000	150.000
2.2.C Sistemas de comunicación	Alta	15.000	0	0	15.000
		256.667	241.667	216.667	715.001
Programa 4 – Políticas y legislación					
Baja					
3.1.A Discusiones ambientales públicas	Baja	5.000	0	0	5.000
3.1.B Coordinación del trabajo institucional	Baja	6.667	3.333	0	10.000
3.1.C Movilización de ciudadanos	Baja	3.000	0	0	3.000
		14.667	3.333	0	18.000
Programa 5 – Consolidación y administración					
Baja					
4.1.A Manuales	Baja	50	-	-	50
4.1.B Entrenamiento	Baja	5.000	5.000	5.000	15.000
4.2.A Presupuestos	Media	500	500	500	1.500
4.2.B Informes financieros	Media	500	500	500	1.500
4.2.C Auditorías externas	Alta	1.000	1.000	1.000	3.000
4.3.A Inventarios	Baja	500	250	250	1.000
4.3.B Equipos de oficina	Media	2.000	1.000	1.000	4.000
4.3.C Espacio de oficina	Baja	1.000	1.000	1.000	3.000
4.4.A Involucrar a la prensa	Baja	500	500	500	1.500
4.4.B Décimo aniversario	Alta	4.000	-	-	4.000
4.4.C Programa de televisión	Baja	500	-	-	500
4.5.A Plan de autosuficiencia	Media	500	-	-	500
4.5.B Contratar coordinador de autosuficiencia	Media	2.500	-	-	2.500
		18.550	9.750	9.750	38.050
Total		534.385	325.251	280.918	1.140.554

Paso 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. Por ejemplo, cuando una institución empieza con uno o dos proyectos, un contador puede manejar todas las necesidades de contabilidad de la organización. A medida que aumenta el grado de complejidad en los requisitos del donante y/o aumenta el volumen de proyectos, la organización alcanzará un punto donde necesita contratar más personal de contabilidad.

En las organizaciones sin fines de lucro, a menudo hay confusión con respecto a estos costos. Muchos donantes se niegan a pagarlos o sólo pagan una

pequeña porción. Consecuentemente, muchas organizaciones incluyen estos costos como costos directos de proyectos (porcentaje del tiempo del contador o la electricidad usada por el proyecto). Desafortunadamente, por lo general no existe una solución a estos dilemas. Independientemente de como estos costos sean cargados, es imperativo que las organizaciones entiendan sus costos administrativos reales. El riesgo más grande es que muchas organizaciones pierden de vista sus costos reales de administración, lo cual limita su habilidad para planificar su crecimiento futuro o proyectar déficits potenciales.

¿Quién debe identificar los costos administrativos?

El personal administrativo o de contabilidad, en conjunto con el director ejecutivo, deben completar este ejercicio. También se recomienda involucrar a los directores del área técnica para promover un mejor entendimiento de la necesidad de estos costos y ayudar a determinar si hay una necesidad creciente de servicios administrativos, basados en el incremento de las actividades proyectadas. Es importante también involucrar algunos miembros de la Junta Directiva para facilitar la labor de supervisión. En el caso de Arcoiris, los costos administrativos estuvieron basados en datos históricos, lo cual dio la base para asumir un aumento aproximado de 10% en los costos por año.

Costos	Costo administrativo estimado anual (US\$)			
	Datos históricos	Costo proyectado		
	1997	1998	1999	2000
Salarios	11.250	12.500	13.800	15.000
Impuestos	540	600	700	770
Beneficios	675	750	835	900
Total salarios admin.	12.465	13.850	15.335	16.670
Alquiler/Hipoteca	2.070	2.300	2.530	2.783
Servicios básicos (luz, agua, etc.)	1.125	1.250	1.375	1.511
Comunicaciones	3.150	3.500	3.850	4.235
Mantenimiento de vehículo	270	300	330	363
Mantenimiento de equipos	400	500	550	605
Compra de equipos	400	500	550	605
Auditoría anual	900	1.000	1.100	1.210
Relaciones públicas	360	400	440	484
Informe anual	270	300	330	363
Boletín informativo	90	100	110	121
Recaudación - viajes, propuestas	4.500	5.000	5.500	6.050
TOTAL	26.000	29.000	32.000	35.000

Paso 6. Proyección de ingresos

En este paso, se proyectarán 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.

Si el donante potencial es una institución multi-lateral o bilateral, el tiempo a invertir puede fácil-

mente doblarse. Si la organización carece de fondos seguros o no está cultivando donantes actualmente para cubrir las actividades del primer año del plan estratégico, entonces podría haber la necesidad de evaluar lo que realmente se puede lograr. Al mismo tiempo, es común que se cuente con pocos fondos asegurados para el tercer año en adelante del plan estratégico, ya que la cultivación de donantes no ha empezado o sólo acaba de iniciarse.

Para el propósito de este manual, la probabilidad de recaudar fondos ha sido dividida en seis categorías (Tabla 4). El porcentaje actual que la organización asigna a cada categoría puede ser diferente a las presentadas aquí, y debe estar basado en las experiencias previas en recaudación de fondos y las actividades de cultivación de donantes. Para algunas organizaciones con habilidades y experiencia en recaudación de fondos, la presentación de una propuesta podría representar un 90% de pro-

babilidad de recibir los fondos. Para otros que aún siguen fortaleciendo sus habilidades de recaudación, la presentación de una propuesta puede representar menos del 50% de probabilidad.

Para proveer un vistazo más conservador de la situación financiera actual, sólo los ingresos que están 90 – 100% seguros (de acuerdo al listado de la Tabla 4) deben ser tomados en cuenta como fondos asegurados.

los costos correctos están incluidos en las propuestas, y desarrollando más apropiadamente conceptos de propuestas que reflejen realmente las necesidades de financiamiento.

Este equipo debe desarrollar una lista exhaustiva de los donantes actuales, detalles de los contratos y cantidades de fondos. Además, este equipo debe preparar una lista de donantes potenciales que podrían ser contactados para solicitar fondos para

Tabla 4. Probabilidades de recaudación de fondos, por categoría

% de ingresos asegurados	Categorías
100%	Proyecto aprobado/ contrato firmado
90%	Proyecto aprobado/ contrato no firmado
75%	Propuesta presentada/ donante ha demostrado interés
50%	Propuesta en preparación/ donante ha demostrado interés
25%	Proyecto en discusión inicial con el donante
0%	No se ha identificado al donante o las probabilidades son limitadas

¿Quién debe proyectar los ingresos?

Aquellos individuos encargados de la recaudación de fondos y del seguimiento de los donantes, como también el personal técnico y administrativo, deben participar de este ejercicio. Es importante que este grupo trabaje como equipo, no sólo en este ejercicio, sino también durante las labores diarias para una mejor coordinación de las actividades de recaudación de fondos, asegurando que

otra clase de proyectos. Este análisis se debe llevar a cabo con cada actividad o área programática para determinar las probabilidades de financiamiento, al igual que las cantidades potenciales de fondos. Esta información será resumida y transferida a la hoja de trabajo consolidada de Ingresos y Gastos Proyectados (Paso 7).

Estudio de caso Arcoiris

Área programática y actividades	Año	Costo estimado (US\$)	Fuente potencial de ingreso	Cantidad por fuente (US\$)	Probabilidad
3 Conservación y manejo					
3.1.A Demarcación	1998	25.000	Border Foundation	25.000	100%
	1999	25.000	Border Foundation	25.000	100%
3.1.B Compra de tierra	1998	166.667	Adopta una Hectárea	100.000	25%
			Land Rescue Fdtn.	50.000	25%
			Sin identificar	16.667	0%
	1999	166.667	Fund. Generosa	19.917	100%
			Adopta una Hectárea	100.000	25%
			Land Rescue Fdtn.	50.000	25%
	2000	166.667	Compra Tierra ONG	39.500	100%
			Adopta una Hectárea	100.000	25%
			Sin identificar	27.167	0%
3.1.C Centros comunitarios	1998	50.000	Fund. Rainforest.	10.000	100%
			Educat. Fdtn.	25.000	25%
			Sin Identificar	15.000	0%
	1999	50.000	Fund. Generosa	30.000	100%
			Sin Identificar	20.000	0%
	2000	50.000	Fund. Generosa	30.000	100%
			Sin Identificar	20.000	0%
3.2.A Sistema de comunicación	1998	15.000	Fund. Verde	10.000	90%
			USAID	5.000	25%

Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por área programática

En este paso, se resumirá, o simplemente se sumará el total de los costos estimados por área programática, y luego se hará 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.

El resultado de este resumen provee una imagen clara de las necesidades financieras por área programática y puede ayudar a determinar futuras metas de recaudación. Igualmente, puede ayudar a determinar qué áreas programáticas son las más necesitadas de fondos y cuáles están proyectando excedentes. Si hay excedentes proyectados en las áreas programáticas, la organización puede tratar de negociar con el o los donantes para ver si los fondos pueden ser aplicados a otras prioridades, o si los fondos pueden ser utilizados en años futuros.

La gráfica permite a la organización enfocar sus esfuerzos de recaudación con relación a sus necesidades financieras. Si un donante está listado con un 50% de probabilidad en un área programática

con fondos limitados, la organización decidirá cuan agresivamente quiere continuar los esfuerzos de obtener fondos de ese donante. De igual forma, si el área programática está proyectando un excedente y hay donantes potenciales ya alineados, la organización podría considerar pedirle al donante que financie otros proyectos o programas.

Para llenar la gráfica, complete los siguientes pasos:

1. Suma los costos anuales proyectados para cada área programática por año y llene los espacios correspondientes.
2. Similarmente, para cada área programática, suma el ingreso anual proyectado por nivel de probabilidad por año, y llene los espacios correspondientes.
3. Para cada área programática y año, substraiga la cantidad de fondos asegurados (90 – 100% de probabilidad de recibir los fondos) de la cantidad de gastos proyectados. Esta cantidad debe ser escrita en la columna de excedente/déficit.

¿Quién debe participar en la proyección de ingresos y gastos?

A menudo, la administración o el departamento de finanzas puede conducir esta actividad. Sin embargo, si la organización carece de la capacidad de personal para desarrollar las proyecciones, ésta puede dirigirse a los miembros de la junta directiva que tengan experiencia en desarrollar proyecciones financieras.

La siguiente es la hoja de trabajo consolidada de ingresos y gastos proyectados de Arcoiris por área programática. Esta tabla es un resumen de los resultados del Paso 4 – Estimación de los costos de las actividades, y el Paso 6 – Proyección de ingresos.

Estudio de caso Arcoiris							
Ingresos y gastos proyectados por área programática							
Área programática	Año	Gastos proyectados	Probabilidad de recibir los fondos				Excedente/Déficit*
			90%+	75%	50%	25%	
1. Desarrollo comunitario	1998	150.000	150.000	0	0	0	0
	1999	25.000	25.000	0	0	0	0
	2000	25.000	25.000	0	0	0	0
	Total	200.000	200.000	0	0	0	0
2. Educación ambiental	1998	94.500	25.000	0	0	0	-69.500
	1999	45.500	75.000	0	0	0	29.500
	2000	29.500	69.500	0	0	0	40.000
	Total	169.500	169.500	0	0	0	0
3. Conservación y manejo	1998	256.667	35.000	0	0	200.000	-221.667
	1999	241.667	59.917	0	0	150.000	-181.750
	2000	216.667	69.500	0	0	100.000	-147.167
	Total	715.001	164.417	0	0	450.000	-550.584
4. Política ambiental y legislación	1998	14.667	0	0	0	10.000	-14.667
	1999	3.333	3.333	0	0	0	0
	2000	0	0	0	0	0	0
	Total	18.000	3.333	0	0	10.000	-14.667
5. Consolidación y administración	1998	18.550	2.000	0	10.000	3.000	-16.550
	1999	9.750	9.750	0	0	0	0
	2000	9.750	9.000	0	0	0	-750
	Total	38.050	20.750	0	10.000	3.000	-17.300
6. Costos administrativos anuales	1998	29.000	17.000				-12.000
	1999	32.000	14.000				-18.000
	2000	35.000	5.000				-30.000
		96.000	36.000	0			-60.000
TOTAL	1.236.551	594.000	0	10.000	463.000	-642.551	

*Excedente/Déficit es igual a los gastos proyectados menos ingresos proyectados de 90%+. Sólo los fondos que están un 90 – 100% seguros son considerados cuando se calcula el Excedente o Déficit proyectado.

Ejercicio

PASO 7

- Basado en la información de los ingresos y gastos proyectados de Arcoiris por área programática y la información sobre la priorización de las actividades: ¿dónde debe la organización enfocar sus esfuerzos de recaudación?
- ¿Qué implicaciones tendrán los excedentes en educación ambiental de los años 1999 y 2000 con relación a los contratos y propuestas actuales?
- Dado el gran déficit proyectado para el primer año del plan estratégico en varias de las áreas de programa: ¿debe Arcoiris considerar ajustar sus expectativas de lo que se puede cumplir en el primer año?
- Con relación a los costos administrativos y fondos anuales: ¿qué opciones debe Arcoiris considerar para el déficit proyectado?

Paso 8. Desarrollo de escenarios

Basado en el trabajo anterior, se pueden desarrollar tres tipos de escenarios que ayudarán a las tomas de decisiones. Esto consiste en proyectar situaciones diversas que la organización puede encontrar con relación a asegurar financiamiento. Este paso está íntimamente ligado a la priorización de actividades. El “escenario modesto” demuestra por ejemplo, cuánto necesita asegurar la organización si quiere implementar solamente las actividades de prioridad alta – aquellas esenciales para cumplir con la misión de la organización. Como en el paso anterior, es importante recordar que sólo se considera el ingreso que está 90 – 100% seguro. Esta es una forma conservadora de proyectar escenarios a largo plazo.

Los tres escenarios propuestos son los siguientes:

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. Esta hipótesis ayuda a responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Puede la organización implementar las actividades de alta prioridad con los fondos asegurados proyectados?
- ❖ ¿Puede la organización cubrir sus gastos administrativos con el volumen de proyectos y proyección de generación de ingresos de sus propias actividades?

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.

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.

¿Quién debe participar en el desarrollo de los escenarios?

A menudo, el departamento de administración o finanzas conduce esta actividad. Sin embargo, si la organización carece de personal para desarrollar los escenarios, ésta puede valerse de la experiencia de la junta directiva en el desarrollo de proyecciones financieras.

Escenarios del estudio de caso Arcoiris

Escenario modesto	1998	1999	2000	Total
Sólo se incluyen las actividades de alta prioridad y los ingresos que están un 90%+ asegurados.				
Costos proyectados de las actividades de alta prioridad	244.500	48.000	40.250	332.750
+ Costos administrativos proyectados	29.000	32.000	35.000	96.000
Total de costos proyectados	273.500	80.000	75.250	428.750
- Total de ingresos estimados para alta prioridad/admin.	253.099	189.416	121.333	563.848
Excedente/Déficit proyectado (ingresos - gastos)	-20.401	109.416	46.083	135.098

Escenario moderado	1998	1999	2000	Total
Sólo se incluyen las actividades de alta y mediana prioridad y los ingresos que están 90%+ asegurados.				
Costos proyectados para actividades de mediana y alta prioridad	507.717	311.667	268.917	1.088.301
+ Costos administrativos proyectados	29.000	32.000	35.000	96.000
Total de costos proyectados	536.717	343.667	303.917	1.184.301
- Total de ingresos estimados para alta/mediana prioridad, admin.	229.000	187.000	178.000	594.000
Excedente/Déficit proyectado (ingresos - gastos)	-307.717	-156.667	-125.917	-590.301

Escenario óptimo	1998	1999	2000	Total
Incluye todas las actividades y los ingresos que están 90%+ asegurados.				
Costos proyectados de todas las actividades	534.384	325.250	280.917	1.140.551
+ Costos administrativos proyectados	29.000	32.000	35.000	96.000
Total de costos proyectados	563.384	357.250	315.917	1.236.551
- Total de ingresos estimados para todas las actividades, admin.	229.000	187.000	178.000	594.000
Excedente/Déficit proyectado (ingresos - gastos)	-334.384	-170.250	-137.917	-642.551

Ejercicio Preparación de escenarios

Revisar los tres escenarios de Arcoiris.

- ¿Tiene Arcoiris la capacidad de recaudar los fondos que se necesitan para el escenario moderado?
- ¿Qué implicaciones podrían tener las tres metas propuestas de recaudación para la organización en relación con el tiempo y la inversión financiera?
- Basado en los escenarios moderado y óptimo, ¿parece viable el plan estratégico de Arcoiris?
- Basado en la información contenida en el caso de estudio y el manual, ¿qué sugerencias daría usted para modificar el plan estratégico de Arcoiris?

Capítulo 6

Evaluación de la factibilidad del plan estratégico (Paso 9)

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)

Evaluación de la factibilidad de implementar el plan actual

Basados en esta información, ¿tiene la organización la capacidad financiera o la experiencia en

Este capítulo cubre los siguientes puntos:

- ❖ Evaluación de la factibilidad de implementar el plan actual
- ❖ Análisis de las brechas financieras o las implicaciones de excedentes
- ❖ Análisis de la experiencia y pericia en la recaudación de fondos
- ❖ Evaluación de la necesidad de revisar el plan estratégico y la priorización de actividades
- ❖ Monitoreo, evaluación y ajuste del plan estratégico

recaudación para obtener por los menos el 70% de los resultados proyectados en el plan estratégico para los primeros dos años? ¿Tiene la organización la capacidad de recaudar los fondos para los años subsiguientes? Si la respuesta es “sí” a ambas preguntas, entonces se ha completado el proceso y se debe seguir con la implementación, conjuntamente con un monitoreo periódico y una evaluación. Si la respuesta es “no” a cualquiera o a ambas de las preguntas, entonces la organización debe revisar los resultados y determinar un curso de acción.

Aunque el plan estratégico cubre usualmente un período de tres a cinco años, es inusual que la organización cuente con fondos asegurados para un período de tiempo mayor de dos años. Como se mencionó previamente, las actividades de recaudación usualmente no producen resultados inmediatos; estas actividades requieren una inversión de tiempo entre varios meses a varios años antes que los fondos del donante estén asegurados.

Análisis de las brechas financieras o las implicaciones de excedentes

Si se han proyectado excedentes para cualquiera de las áreas programáticas, se necesitará determinar por qué existen estos excedentes y como tratarlos. Muchas organizaciones consideran a los excedentes como una ganancia inesperada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los excedentes implican que se han asegurado demasiados fondos para implementar ciertas actividades, o que se recaudaron fondos para actividades que no estaban incluidas en el plan estratégico. Si las actividades no son parte del plan estratégico, se necesitará determinar si deben haberse incluido y, si es así, entonces hay que incluirlas. Si se determina que esas actividades no son estratégicas, dada la dirección que la organización desea tomar, se necesitará abrir un diálogo con el donante o donantes y decidir como proceder. Si simplemente se han recaudado demasiados fondos para las actividades, se debe discutir con el donante para determinar si los fondos remanentes pueden ser aplicados a otras actividades, dirigidos a implementar actividades similares en años futuros o si se le deben devolver.

Análisis de la experiencia y pericia en recaudación de fondos

Un factor importante al evaluar la factibilidad de implementar el plan estratégico es la experiencia previa y el grado de pericia en actividades de recaudación de fondos. Si la organización cuenta con un fuerte antecedente en recaudación y cree que eso se puede mantener, se deben evaluar los requerimientos financieros para implementar el plan estratégico y determinar si se pueden lograr las nuevas metas de recaudación. Si la organización tiene poca experiencia en recaudación o carece de antecedentes exitosos en el área, hay que evaluar cómo esto afecta la habilidad de la organización para implementar el plan estratégico y determinar cómo actuar de acuerdo a la situación.

Si las necesidades financieras de la organización son algo parecidas a los requerimientos financieros actuales y se cuenta con una base fuerte de

donantes, entonces el plan estratégico puede ser logrado fácilmente. Si se proyectan incrementos grandes en las necesidades financieras anuales (basados en el ingreso anual actual), se debe entonces determinar si se pueden cubrir estas necesidades con el personal y los recursos financieros ya existentes o si se necesita aumentarlos. Si se determina que la meta de recaudación es difícil de alcanzar, se podría considerar desarrollar una campaña agresiva de recaudación o ajustar las expectativas basado en lo que se puede lograr en los próximos años. Si optan por recaudar fondos agresivamente, entonces se necesita asegurar que los recursos financieros y humanos están disponibles. En muchos casos, las organizaciones sin fines de lucro se centran tanto en las actividades diarias para la implementación de proyectos que pierden de vista la continua necesidad de recaudar fondos para futuros proyectos, creando la necesidad de conducir la no muy popular y difícil recaudación de “emergencia”.

Evaluación de la necesidad de revisar el plan estratégico

Si la organización ha proyectado grandes brechas en el financiamiento (gastos proyectados que van más allá de los ingresos proyectados) o excedentes (fondos en exceso de los gastos proyectados), ésta necesitará determinar cuál es la mejor manera de interpretar esta información para hacer decisiones educadas sobre la dirección futura. En algunos casos se necesitará revisar el plan estratégico para ajustar las expectativas de lo que puede ser logrado en el marco de tiempo propuesto. Cuando se toma este paso, hay que recordar lo que se quiere llevar a cabo en los próximos años y que acciones serán más esenciales para cumplir con la misión.

Revisar el plan estratégico puede incluir el ajuste de metas y el ajuste o reducción del alcance de algunos de los objetivos y actividades. En algunos casos, se puede decidir posponer la implementación de ciertas actividades por un año o dos. En otros casos, se puede decidir reducir los gastos proyectados de ciertas actividades, reduciendo el alcance de lo que se va a implementar. En las

situaciones más graves, se necesitará eliminar algunas actividades u objetivos. Después de completar este trabajo, se debe reprocesar las proyecciones financieras para determinar la necesidad de recursos financieros bajo el plan estratégico revisado, y luego reanalizar si el plan es realista y viable, dada la disponibilidad de fondos y las habilidades en recaudación.

Implicaciones a corto plazo (Año 1 del plan)

Para el primer año del período de planificación, si no se han asegurado los fondos para la implementación de por lo menos el 70% del plan estratégico y si la organización no está actualmente recaudando fondos agresivamente para conseguir los recursos financieros, se necesitará revisar el plan estratégico, las metas, los objetivos y la priorización de actividades para ajustar las expectativas de lo que se puede lograr realmente con los fondos disponibles. Si se están recaudando fondos activamente, se tendrán que ver las experiencias previas de recaudación comparadas con las necesidades de financiamiento y así determinar si se pueden recaudar los recursos necesarios a corto plazo.

Implicaciones a mediano plazo (Año 2 – Final del plan)

Para el segundo año del plan estratégico, hay que determinar cuánto dinero ha sido asegurado y

evaluar los esfuerzos actuales de recaudación. Nuevamente, basado en la experiencia de recaudación, hay que determinar si se puede recaudar los recursos en el año venidero. Si se piensa que es factible, entonces utilicen las brechas financieras como base para desarrollar un plan de recaudación inmediato. Si se piensa que se carece de la experiencia para recaudar estos fondos, entonces se deben ajustar las expectativas de lo que se puede lograr razonablemente reduciendo el alcance de las metas o recortando objetivos y actividades. En años subsiguientes del plan estratégico, el análisis será basado primeramente en las pasadas experiencias de recaudación.

Monitoreo, evaluación y ajuste del plan

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.

Ejercicio

Paso 9

1. Basado en la información contenida en el caso de estudio y en su propia experiencia, ¿cree que Arcoiris tiene la capacidad financiera o la experiencia en recaudación para obtener por lo menos el 70% de los resultados proyectados en el plan estratégico a corto plazo (1998)? ¿Qué hay de los resultados a mediano plazo (1999-2000)?
2. ¿Qué implicaciones podría tener el plan estratégico de Arcoiris en sus esfuerzos de recaudación?
3. ¿Qué implicaciones podrían tener los excedentes proyectados en 1999 y 2000 en relación con los contratos y propuestas actuales?
4. Dado el gran déficit proyectado para el primer año del plan estratégico en varias de las áreas programáticas, ¿debe Arcoiris considerar el ajuste de las expectativas de lo que puede lograr en el primer año? Por favor utilice la siguiente hoja de trabajo para demostrar como usted recomendaría que Arcoiris repriorizara o reevaluara las necesidades financieras para la implementación de actividades y/o eliminara algunos de los objetivos/actividades propuestos.

Estudio de caso Arcoiris
Hoja de trabajo: Revisión del plan estratégico

Proyectos a desarrollar (US\$)	Primer Borrador				Revisiones			
	P	1998	1999	2000	P	1998	1999	2000
Programa 1 – Desarrollo comunitario	A							
1.1.A Reforestación	A	11.667	6.667	6.667				
1.1.B Actividades de producción	A	30.000	15.000	15.000				
1.1.C Fortalecimiento comunitario	A	1.667	1.667	1.667				
1.1.D Educación ambiental	A	6.667	1.667	1.667				
1.1.E Irrigación	A	80.000	0	0				
1.1.F Entrenamiento	A	20.000	0	0				
		150.001	25.001	25.001				
Programa 2 – Educación ambiental	A							
2.1.A Talleres de entrenam. para maestros	A	1.500	2.000	2.500				
2.1.B Prácticas internas	B	2.000	2.000	2.000				
2.1.C Selección de maestros	B	1.000	500	0				
2.1.D Acuerdos interinstitucionales	M	1.000	0	0				
2.1.E Giras de observación	M	5.000	10.000	0				
2.1.F Juegos interactivos	A	4.000	4.000	3.000				
2.1.G Visitas al Parque Nacional	M	5.000	5.000	5.000				
2.1.H Prácticas agroecológicas	A	6.000	4.000	1.000				
2.1.I Creación de clubes ecológicos	A	8.000	2.000	0				
2.1.J Intercambios escolares	B	N/D	N/D	N/D				
2.1.K Preparac. de material educativo	A	15.000	10.000	10.000				
2.1.L Charlas comunitarias	M	N/D	N/D	N/D				
2.1.M Manejo interno	B	1.000	1.000	1.000				
2.1.N Implementación del programa	M	5.000	5.000	5.000				
2.1.O Compra de autobús	A	40.000	0	0				
		94.500	45.500	29.500				
Programa 3 – Conservación y manejo	M							
3.2.A Demarcación	M	25.000	25.000	0				
3.2.B Compra de tierra	M	166.667	166.667	166.667				
3.2.C Construc. centros comunitarios	M	50.000	50.000	50.000				
3.2.D Sistema de comunicación	A	15.000	0	0				
		256.667	241.667	216.667				
Programa 4 – Políticas y legislación	B							
4.1.A Discusiones ambientales públicas	B	5.000	0	0				
4.1.B Coordinac. del trabajo institucional	B	6.667	3.333	0				
4.1.C Movilización ciudadana	B	3.000	0	0				
		14.667	3.333	0				
Programa 5 – Consolidación y administ.	B							
5.1.A Manuales	B	50						
5.1.B Entrenamiento	B	5.000	5.000	5.000				
5.2.A Presupuesto	M	500	500	500				
5.2.B Informes financieros	M	500	500	500				
5.2.C Auditorías externas	A	1.000	1.000	1.000				
5.3.A Inventario	B	500	250	250				
5.3.B Equipo de oficina	M	2.000	1.000	1.000				
5.3.C Espacio de oficina	B	1.000	1.000	1.000				
5.4.A Involucramiento de la prensa	B	500	500	500				
5.4.B Décimo aniversario	A	4.000	--	--				
5.4.C Programa de televisión	B	500	--	--				
5.5.A Plan de autosuficiencia	M	500	--	--				
5.5.B Contr. coord. de autosuficiencia	M	2.500	--	--				
		18.550	9.759	9.750				

Conclusión: Estudio de caso Arcoiris

Para Fausto López y la Fundación Arcoiris, 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 Arcoiris cuantificar sus necesidades programáticas e integrarlas exitosamente a sus prioridades de recaudación.

En 1998, 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 1999, después de 18 meses de haberse iniciado el proceso de la planificación estratégica y financiera integrada, Arcoiris 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, Arcoiris 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 Arcoiris 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. Arcoiris decidió entonces redirigir sus actividades para asegurar que todas las áreas programáticas daban apoyo a las prioridades de conservación.

Bibliografía

Allison, Michael y Jude Kay. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook*. New York: John Wiley and Sons.

Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Connors, Tracey Daniel. 1993. *The NonProfit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York: John Wiley and Sons.

Diaz, Percy Bobadilla y Luis del Aguila Rodriguez. 1998. *Strategic Planning for NGOs*. Training Manual Series Number 2. Lima, Perú: PACT.

Greenleaf, Robert. *In Leadership Crisis: A Message for College and University Faculty*. Newton Center, MA: Robert K. Greenleaf Center.

IDB, EAIO y FGC (Brazil). 1985. *Development Planning Projects, Implementation and Control*. Mexico, D. F: Limusa Publishing.

Knauff, E. B., Renee Berger y Sandra Gray. 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Laycock, Kerry D. 1993. "Strategic Planning and Management Objectives". En *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Connors. New York: John Wiley and Sons.

McNamara, Carter. *Basics of Identifying Strategic Issues and Goals, Strategic Planning*, Web Site: <http://www.mapnp.org/library> Management Assistance Program for Nonprofits.

Hojas de trabajo

PASO 1	Establecimiento de metas, roles y responsabilidades
---------------	--

1. Idealmente, ¿cuándo le gustaría terminar el proceso de planificación?: _____
2. ¿Le gustaría utilizar un facilitador externo?: Sí _____ No _____
- 2a. Si la respuesta es sí, indique cuánto tiempo será asignado para contratar al facilitador, y qué individuos podrían posiblemente cubrir ese puesto.

Tiempo necesitado para contratar al facilitador: _____

Facilitadores potenciales: _____

3. Grupo de Trabajo:

Individuos	Rol

4. Asignación de responsabilidades:

Pasos a seguir	Responsable	Otros participantes	Fecha
1. Participación de la Junta Directiva			
2. Revisar/Actualizar plan estratégico			
3. Priorizar/ Costo de actividades			
4. Retroalimentación de grupos sobre priorización/costo de actividades			
5. Evaluación de la capacidad de generación de ingresos			
6. Desarrollo de escenarios			
7. Retroalimentación final			
8. Implementación			
9. Monitoreo y evaluación			

5. Gráfico Gantt

Paso	Ene	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

La gráfica utilizada en este paso presenta un resumen de los resultados obtenidos en el Paso 4 (Estimación de los costos de la implementación de actividades), Paso 5 (Estimación de los costos administrativos) y Paso 6 (Proyección de ingreso). Esta gráfica refleja un estimado del total de los costos anuales proyectados por línea de acción, conjuntamente con un estimado anual de los fondos actuales y potenciales por cada línea de acción. Esto, a su vez, permite a la organización determinar qué áreas ya cuentan con financiamiento y cuáles no.

Para completar esta gráfica, se necesita cumplir con los siguientes pasos:

1. Sumar los costos anuales proyectados para cada línea de acción y llenar los espacios correspondientes.
2. Igualmente, para cada línea de acción, sumar el ingreso anual proyectado por niveles de probabilidad, y llenar los espacios correspondientes.
3. Para cada línea de acción y año, sustraer la cantidad de financiamiento asegurado (90 – 100 por ciento de probabilidad de recibir los fondos) de la cantidad de gastos proyectados. El resultado debe ser escrito en la columna de excedente/ déficit.

PASO 7

Proyección de ingresos y gastos

Gastos e ingresos potenciales proyectados por área programática

Área programática	Año	Gastos proyectados	Probabilidad de recibir los fondos				<i>Excedente/ Déficit</i>
			90%+	75%	50%	25%	
1	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
2	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
3	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
4	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
5	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
6	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
Total							

PASO 8

Desarrollo de escenarios

Escenario modesto

Sólo incluye actividades de alta prioridad e ingresos proyectados que tienen un 90 por ciento de probabilidad de ser obtenidos.

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
Gastos						
Gastos administrativos (o costos fijos)						
- Costos de actividades de alta prioridad						
Total estimado de costos						
Ingresos						
Ingreso no restringido						
Ingreso restringido						
- Ingreso para actividades de alta prioridad						
- Ingreso para gastos administrativos						
Total estimado de ingresos						
Diferencia entre total de ingresos y los gastos						

La diferencia entre el total de ingreso y los gastos, en el caso de déficit, es la meta mínima de recaudación.

Escenario moderado

Sólo incluye actividades de prioridad alta y media y sólo incluye ingresos proyectados que tienen un 90 por ciento de probabilidad de ser obtenidos.

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
Gastos						
Gastos administrativos (o costos fijos)						
- Costos de las actividades de alta y mediana prioridad.						
Total costos estimados						
Ingreso						
Ingreso no restringido						
Ingreso restringido						
- Ingreso para actividades de alta y mediana prioridad.						
- Ingreso para gastos administrativos						
Total ingresos estimados						
Diferencia entre total de ingresos y gastos						

En este escenario, se incluyen las actividades de alta y mediana prioridad. La diferencia entre el total de ingresos y los gastos será probablemente más alta. (La diferencia constituye la meta de recaudación.) A este punto la organización puede empezar a evaluar su capacidad de generación de ingresos. La meta de recaudación para los gastos administrativos debe ser casi igual, al menos que exista un proyecto potencial que podría aumentar significativamente el presupuesto administrativo.

Escenario óptimo

Incluye todas las actividades y el ingreso proyectado que tiene un 90 por ciento de probabilidad de ser obtenido.

	200__	200__	200__	200__	200__	Total
Gastos						
Gastos administrativos (o costos fijos)						
- Costos de las actividades de todas las prioridades						
Total de costos estimados						
Ingreso						
Ingreso no restringido						
Ingreso restringido						
- Ingreso para las actividades de toda las prioridades						
- Ingreso para los gastos administrativos						
Total Ingresos estimados						
Diferencia entre total de ingresos y gastos						

En este escenario se incluyen todas las actividades, y la diferencia entre el ingreso total y los gastos será más grande. (Esta diferencia constituye la meta para la recaudación de fondos.)