

Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales

2

Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Ampliando las finanzas para la conservación

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe– RedLAC – se creó en 1999 y congrega actualmente 24 fondos de 15 países. Su misión es establecer un sistema efectivo de aprendizaje, fortalecimiento, entrenamiento y cooperación por medio de una Red de Fondos Ambientales (FAs) que tiene por objetivo contribuir para la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales de la región.

RedLAC, con el apoyo de la *Gordon & Betty Moore Foundation* y del Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés), implementa un proyecto de capacitación con el propósito de fortalecer la capacidad de los Fondos Ambientales para la preservación de la biodiversidad, reduciendo su dependencia de las donaciones, y también para dar soporte al establecimiento de nuevos FAs, sistematizando y compartiendo las mejores prácticas comprobadas en la operación diaria de los fondos.

Este proyecto, coordinado por el *Fundo Brasileiro para a Biodiversidade* – Funbio – como integrante de RedLAC, tiene por objetivo promover la implementación de nuevos flujos de ingresos en las carteras de los Fondos, creando fuentes financieramente sostenibles para la recaudación de fondos que se invertirán en la conservación. Con la gestión del conocimiento como núcleo, el proyecto va a sistematizar la información existente sobre diversos tópicos de interés para Fondos Ambientales y crear nuevos contenidos basados en la experiencia colectiva de la comunidad de los Fondos.

El presente libro se ha preparado para dar soporte al segundo taller de la iniciativa de capacitación, centrándose en la Planificación Estratégica y la importancia de este proceso para los FAs. Otros fondos más experimentados llevaron a cabo uno o más ejercicios de planificación estratégica para definir cómo responder a los retos que les enfrentaban en las distintas fases de la consolidación de fondos. Este es el caso de Funbio y del Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, los cuales comparten sus experiencias y sus decisiones estratégicas más recientes en este libro. Es asimismo el caso del *Kenya Wildlife Service Fund*, que apoyó a Funbio en la organización de este taller en la ciudad de Mombasa, en Kenia, del 29 al 31 de Marzo de 2011.

Organización:



Financiado por:





© SGP FIAES

Contenido

- 5** Introduction
- 12** Cómo echar los cimientos
- 16** El panorama general
- 19** Cómo planificar la implementación
- 21** Cómo mantener el rumbo
- 23** Anexo: herramientas de planificación estratégica
- 31** Estudios de Caso
- 37** Conclusiones

Autores:

Carlos E. Quintela

Steven G. Phillips

Autores de los casos:

Anne Marie Steffa, José Luis Gómez, Maria Elena Santana – Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez

Camila Monteiro, Pedro Leitão – Funbio

S56

Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales: Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales/ Carlos E. Quintela y Steven G Phillips – Rio de Janeiro: RedLAC, 2011.

Autores de los casos:

Anne Marie Steffa, José Luis Gómez, Maria Elena Santana – Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez

Camila Monteiro, Pedro Leitão - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - Funbio

48 p.:il. ; 29 cm.

I – Fondos Ambientales. 2- Proyecto de Capacitación. 3- Planificación Estratégica. I. Quintela, Carlos. II. Phillips, Steven

CDD 658.4012





I. Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales

Introducción

Contenidos y enfoque del presente manual

El presente es apenas uno entre múltiples manuales que tratan sobre la planificación estratégica. La Web se encuentra repleta de ellos, algunos buenos, otros no tanto. Lo que se ha intentado hacer aquí es un tanto diferente: centrar la atención en aquellas necesidades y desafíos que enfrentan los fondos ambientales (FAs) y de ese modo poder ofrecer un documento que complemente la capacitación auspiciada por RedLAC sobre la planificación estratégica para los FAs, a tener lugar en Mombasa, Kenia, del 29 al 31 de marzo de 2011. Se ha intentado contextualizar los ejemplos, pero en algunas partes se han incorporado ejemplos de otros sectores, a fin de ilustrar la gran diversidad de metodologías existentes. Es importante tener presente que un plan estratégico debe ajustarse estrechamente a las necesidades y la cultura colectiva de aquella organización que ha de desarrollar y ejecutarlo. Las partes externas podrán prestar su apoyo para su preparación, pero no pueden ni deben efectuar la planificación estratégica en sí.

En las dos primeras secciones (Introducción y Cómo Echar los Cimientos) se ilustra la diferencia entre el plan estratégico y los otros tipos de planes que tienen y necesitan la mayoría de organizaciones, y en particular los fondos ambientales, para poder funcionar de manera eficaz. Se presentan los conceptos fundamentales de la planificación estratégica y se intenta responder a las preguntas fundamentales: “¿para qué planificar?” Además se bosquejan algunos de los pasos esenciales que deben tomarse antes de poder iniciarse la planificación en sí. En estas dos secciones se resalta la importancia de conocer la organización y de involucrar al equipo en el proceso de planeamiento.

En la tercera sección (Panorama General), se analizan los conceptos de misión, visión y valores, y se enfatiza la importancia de comprender el contexto más amplio dentro del cual operan las organizaciones desde el comienzo del proceso de planeación.

En la cuarta sección (Cómo Planificar la Implementación) volveremos nuestra atención hacia los desafíos de la implantación, desde la puesta en acción de las ideas hasta la elaboración un plan de ejecución con sus respectivas tareas, responsables y cronogramas.

En la quinta sección (Cómo Mantener el Rumbo) se analiza el tema a menudo olvidado del monitoreo del desempeño y cómo mantener la ejecución del plan bien encaminada tras los objetivos.

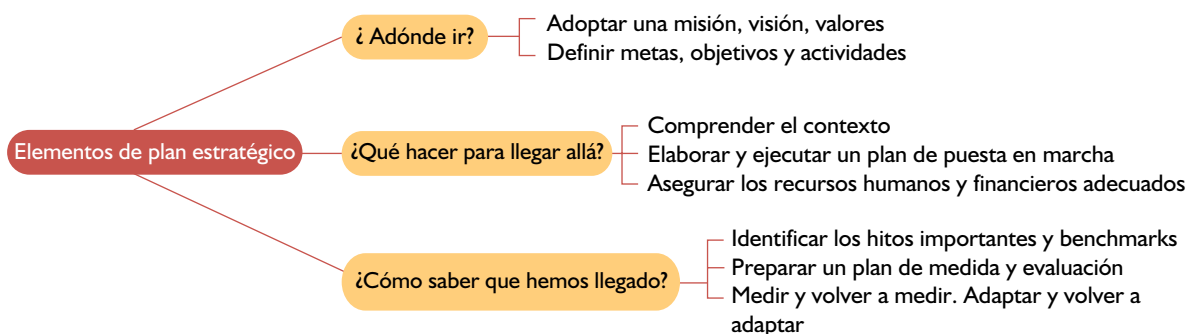
Concluiremos este manual con tres anexos: las conclusiones del taller (Anexo 1: Acta del Taller); un resumen de algunas de las herramientas más comúnmente empleadas en la planificación estratégica (Anexo 2: Herramientas de Planificación Estratégica); y los estudios de caso presentados durante el taller (Anexo 3: Estudios de Caso).

Otros tipos de planes pertinentes a los fondos ambientales

Las organizaciones con mandatos muy complejos, como los fondos ambientales, no sólo necesitan planes estratégicos para funcionar con eficacia. Deben contar además con todo un abanico de herramientas de planeación y ejecución, o bien exigir que sus asociados los tengan. Muchos de estos instrumentos contienen elementos similares, aunque difieran en cuanto al propósito para el cual fueron diseñados y los objetivos que pretenden alcanzar.

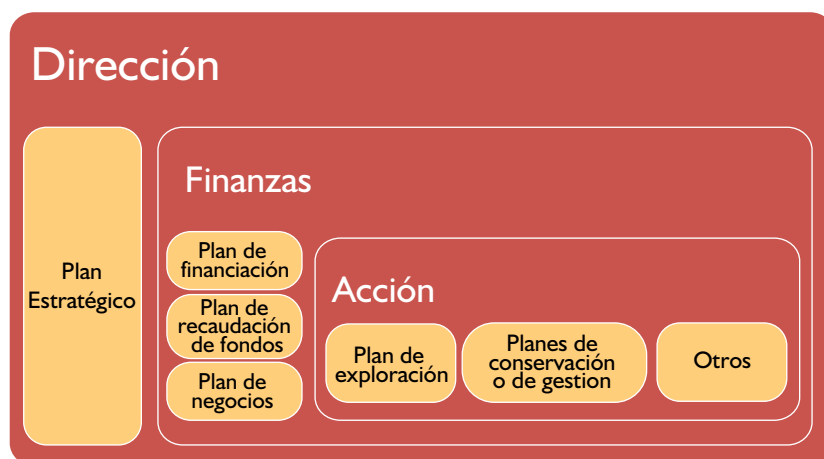
Del mismo modo como existen muchos enfoques y guías para la planificación estratégica, tampoco escasean las orientaciones en cuanto a los demás tipos de planes que se analizan en este manual y que se manejan en la administración cotidiana de nuestras instituciones. Uno podría pasar días enteros investigando y leyendo sobre cada uno de estos tipos de planeamiento, que hasta cierto punto sí son necesarios para saber lo que se quiere lograr y obtener una idea de los métodos o enfoques disponibles para superar determinados desafíos (véase Barreras ante el Diseño y Ejecución del Plan). Sin embargo, lo que también se aprende después de tanta lectura es que todos los planes, incluidos los estratégicos, comparten los mismos elementos esenciales (véase la Ilustración 1). Todos indican en qué dirección se debe caminar (objetivos, metas, etc.), los medios necesarios para llegar (personal, consultores, alianzas, recursos financieros, etc.), y cómo monitorear el progreso para saber cuándo se ha llegado (hitos importantes, benchmarks, etc.).

Ilustración 1. Elementos más básicos de un plan estratégico.



Si los buenos planes no requieren de un conocimiento sofisticado de las técnicas de planeación, entonces ¿cómo se distingue un buen plan de otro malo? La respuesta es sencilla: un buen plan es el que llega a ser ejecutado. Por tanto, se debe centrar la atención en comprender nuestras organizaciones, saber cómo funcionan, con qué recursos se disponen para llevar a cabo el plan, y el nivel de compromiso que existe para con el proceso de diseño y –lo que es más importante– la ejecución del plan por parte de la junta directiva, los funcionarios y demás colaboradores.

Ilustración 2. Los planes y la relación entre ellos.



La Ilustración 2 representa los tipos de planes que más atañen a los fondos ambientales. No son mutuamente excluyentes; más bien se complementan en gran medida. Por simplificar al extremo lo que es una realidad mucho más compleja, particularmente en el caso de los fondos ambientales, se podría decir que el plan estratégico constituye el marco dentro del cual opera la organización. Debe ser lo suficientemente general como para facilitar su comprensión y comunicación, pero lo bastante específico como para que todos conozcan sus roles y lo que se espera de ellos. No obstante, no debe ser tan específico y entrar en tanto detalle que se pierda de vista el panorama general. Para eso existen otros planes. Como ya se ha dicho, esto se puede organizar de diversas maneras, pero ya que nos ocupan los fondos ambientales, el siguiente nivel de interés debe ser el de la financiación. El tercer estrato es el de las acciones, las cuales pueden ser tan puntuales como reclutar a un consultor para que redacte un informe o realice un taller, o tan amplias y complejas como ocuparse de las operaciones de toda la organización. Pueden ser planes internos a ser ejecutados por el propio personal o, como es el caso en muchos fondos ambientales, pueden corresponder a las organizaciones receptoras del apoyo financiero.

Planes financieros

Mediante el plan financiero, se asignan los ingresos anticipados a diversas categorías de gastos, y también se pueden formar reservas para futuros desembolsos. A menudo forma parte del plan estratégico una síntesis de los ingresos anticipados y gastos proyectados. Pueden ser tan sencillos como un rastreador presupuestario y del flujo de caja, o contar con todos los elementos necesarios para generar balances, estados de resultados, estados de flujo de caja, y otros tipos de informes y proyecciones financieras. Mientras más compleja sea la organización, más complicado será su plan financiero. Por lo general los fondos ambientales requieren del tipo de plan más sofisticado para sus fines internos, pero esto también se debe a que los donantes e inversionistas siempre han esperado esto de ellos. Este es particularmente el caso cuando las fondos ambientales trascienden la gestión de fondos como principal fuente de ingresos y comienzan a incorporar otras fuentes, como son: fondos fiduciarios que generan ingresos al ser invertidos en acciones, bonos y otros instrumentos financieros; inversiones de capital en negocios seleccionados; inversiones relacionadas con programas específicos, como las realizadas por algunas fundaciones mayores; o incluso operaciones para la generación de ingresos bajo su propiedad exclusiva (empresas). Cada una de estas opciones para la generación de ingresos requerirá de su propio plan de negocios (véase la sección sobre los Planes de Negocios a continuación).

Planes para la recaudación de fondos

Los planes para la recaudación de fondos difieren de los planes financieros por cuanto describen en detalle los medios por los cuales una organización sin fines de lucro conseguirá sus fondos a partir de un abanico más amplio de fuentes. Por lo general, los planes para la recaudación de fondos se han centrado en las fuentes filantrópicas (grants, donaciones, aportaciones personales). La gama de opciones disponible para la recaudación de fondos, depende en gran medida de la normatividad nacional. La legislación que regula los incentivos fiscales para las contribuciones de beneficencia, difieren mucho de un país a otro. En Estados Unidos, por ejemplo, el código tributario admite múltiples tipos de donaciones caritativas, incluyendo la posibilidad de que un individuo incorpore en su planeamiento tributario legados a ciertas organizaciones benéficas. Aunque en muchos países en desarrollo no son tan generosas las leyes tributarias, existen otras fuentes muy importantes de subvenciones provenientes de organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo. Las variables relevantes a considerar al construir un Plan de Recaudación de Fondos son la flexibilidad (si los fondos son marcados para fines específicos o si la organización puede asignarlos a las actividades de mayor prioridad) y la previsibilidad (la probabilidad de que los fondos puedan ser obtenidos de una fuente en particular cuando se necesiten y en los montos proyectados).

Ilustración 3. Escenario hipotético de previsibilidad / flexibilidad en la recaudación de fondos.



La plantilla incluida en la Ilustración 4,¹ indica el propósito y los contenidos de un plan para la gestión de fondos. Un plan como este constituye un elemento esencial del kit herramientas institucional para todo fondo ambiental y organización sin fines de lucro.

Ilustración 4. Plantilla sobre la recaudación de fondos

PLAN DE RECAUDACIÓN DE FONDOS • PLANTILLA

SECCIÓN 1: NECESIDADES ORGANIZACIONALES DE FINANCIACIÓN

Necesidad proyectada \$	
Necesidades organizacionales generales	
Programa o proyecto # 1	
Programa o proyecto #2	
Programa o proyecto #3	
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN TOTAL	

SECCIÓN 2: OBJETIVOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Ingresos Proyectados por Fuente

Fuentes de ingresos	Real año pasado \$	Este año proyectado \$
Grants gubernamentales		
Grants de fundaciones		
Regalos de empresas		
United Way / asociaciones		
Donantes individuales		
Eventos especiales		
TOTAL INGRESOS		

Ingresos Proyectados por Estrategia de Financiación

Estrategias de financiación	Real año pasado \$	Este año proyectado \$
Primeros 25 contribuyentes		
Programa anual de donaciones		
Junta Directiva		
Perspectivas de alto potencial		
Campaña con donantes perdidos		
Nueva campaña de pequeños regalos		
Donantes mensuales		
Regalos por Internet / email		
Evento especial # 1		
Legados		
TOTAL INGRESOS		

Otros benchmarks	Real año pasado \$	Este año proyectado \$
# Donantes > \$ 1.000		
# Donantes < \$ 1.000		
# Donantes mensuales		
# Reuniones presenciales con donantes		
# Pedidos de regalos grandes		
Índice de renovación		
# Nombres en lista de email		
Índice de conversión del sitio Web		

SECCIÓN 3: ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Pour chaque stratégie, décrire :

- Visión o propósito para esta estrategia
- Acciones / gestiones / tareas que le ayudarán a lograr la visión y los respectivos plazos
- Persona principal

ESTRATEGIA	ACCIONES	LÍDER
Fondo Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar correo anual de renovación en octubre • Enviar recordatorios de renovación en diciembre • Enviar cartas noticiosas dos veces al año (febrero y junio) • Agradecer los donantes dentro de 1 semana de su regalo • Personalizar cartas con pedidos mejorados • Personalizar cartas con notas escritas a mano • Invitar a donantes al Fondo Anual a un evento por año • Recolectar direcciones de correo electrónico en nuevos formularios de respuesta 	Oficial de Desarrollo
Individuos y organizaciones que donan < \$ 500 por año	Mantendremos un índice de renovación de al menos el 75% con los donantes actuales y recaudaremos \$5.000 de esta fuente.	
Evento especial	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar comité de evento hasta el 31 de enero. • Seleccionar lugar hasta el 1° de febrero • Desarrollar paquete de auspicio y lista de al menos 30 posibles auspiciantes hasta el 15 de febrero • Dar capacitación en cómo solicitar fondos hasta el 1° de marzo 	Oficial de Desarrollo, Director Ejecutivo, Comité
Recaudaremos un neto de \$15.000 de nuestro evento Summer Garden Party.		

SECCIÓN 4: PRESUPUESTO

Presupuesto de Gastos para Recaudación de Fondos

	Real año pasado \$	Este año proyectado \$
Sueldos		
Costos de oficina		
Correo		
Cartas noticiosas		
Informe Anual		
Propuestas a donantes		
Desarrollo del sitio Web		
Eventos especiales		
Administración de donantes		
Apoyo al comité		
Base de datos de donantes		
Desarrollo profesional		
TOTAL GASTOS		

Su costo para recaudar \$1 = Gastos / Ingresos brutos

SECCIÓN 5: MATERIALES DE APOYO

- Caso para apoyar la descripción de las necesidades de financiación y su beneficio a la comunidad
- Lista de primeros 25 donantes
- Lista de primeros 25 candidatos de mayor potencial
- Descripciones de cargos para personal y voluntarios involucrados en la recaudación de fondos

¹ Esta plantilla sobre la gestión de fondos fue producida por Blueprint Fundraising and Communications (www.blueprintfundraising.com) y colocada en el sitio Web de Southwest Rural Policy Network (<https://swruralpolicynetworkwiki.wikispaces.com/>).

Los ingresos provenientes de las operaciones comerciales pueden formar parte de un Plan de Recaudación de Fondos, pero por lo general se les trata de manera separada en los Planes de Negocios específicos. Dependiendo de la estructura de la organización, los ingresos provenientes de los negocios pueden constar en el Plan de Recaudación de Fondos o directamente en el Plan Financiero.

Planes de Negocios

Un Plan de Negocios constituye la declaración formal de un objetivo comercial, los motivos por los cuales tendrá éxito el plan, un análisis de costo–beneficio, así como el cronograma y presupuesto para el logro de dicho objetivo. También puede incluir información respecto a los conjuntos de competencias que se requieren para su ejecución. En los Planes de Negocios se justifican los proyectos, en parte, mediante referencias a aquellos objetivos estratégicos a cuyo logro se contribuirá.

En los fondos ambientales se suele utilizar Planes de Negocios para determinados programas o actividades de generación de ingresos. Si el fondo ambiental cuenta con fuentes muy diversificadas de financiación, quizás necesite elaborar varios planes de negocios y tratar a cada una de sus principales fuentes de ingresos como un centro de beneficios, de modo similar a una empresa mediana o grande. El fondo ambiental posiblemente deba elaborar un Plan de Negocios si tiene un almacén, opera un servicio de ecoturismo, administra un refugio, u ofrece servicios de consultoría. Cada una de estas actividades de generación de ingresos requiere de un Plan de Negocios si ha de ser operada en forma lucrativa.

En el Cuadro 1 consta un ejemplo del esquema para un plan de negocios orientado hacia la generación de ingresos en base al turismo en un parque nacional, en este caso el de Sehlabathebe en el Reino de Lesoto. Este parque forma parte del Proyecto de Conservación y Desarrollo Transfronterizo Maloti–Drakensberg, una iniciativa conjunta entre Sudáfrica y el Reino de Lesoto.² Cabe notar la diferencia entre un plan de negocios para un área protegida y un plan de gestión para la misma (véase el Cuadro 2).

Cuadro 1. Esquema del Plan de Negocio Turístico para el Parque Nacional Sehlabathebe.

I Introducción	
2 Marco de Políticas y Planeación	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Política Nacional de Turismo 2.2 Legislación Ambiental Nacional 2.3 Estrategia de 20 años para el Área de Conservación Transfronteriza Maloti–Drakensberg 2.4 Plan de Gestión Conjunta del Proyecto Transfronterizo Maloti–Drakensberg 2.5 Proclamación del Parque Nacional Sehlabathebe 2.6 Reglamentos para la Protección, Conservación y Desarrollo del Parque Nacional Sehlabathebe 2.7 Plan de Gestión del Parque Nacional Sehlabathebe 2.8 Actores Institucionales
3 Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Contexto Espacial 3.2 Descripción del Parque 3.3 Atractivos 3.4 Instalaciones e Infraestructura del Parque 3.5 Perfil Comunitario 3.6 Desarrollo Institucional
4 Análisis de Negocios Turísticos Existentes	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Introducción 4.2 Análisis de los Negocios de Hospedaje 4.3 Análisis de los Operadores Turísticos
5 Análisis de las Tendencias y Demandas del Turismo	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Resumen de la Inteligencia del Mercado 5.2 Resumen de los Segmentos Existentes del Mercado 5.3 Análisis y comentarios
6 Política de Turismo para el Parque Nacional Sehlabathebe	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Principios del Turismo 6.2 Objetivos del Turismo en el Parque Nacional Sehlabathebe 6.3 Enfoque de Participación Comunitaria en el Turismo
7 Comercialización de los Activos Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Introducción 7.2 Justificación de las Alianzas 7.3 Roles y Responsabilidades 7.4 Selección de un Modelo Societario para el Mountain Lodge 7.5 Salvedades
8 Evaluación Financiera del Mountain Lodge	<ul style="list-style-type: none"> 8.1 Introducción 8.2 Supuestos sobre la Futura Demanda 8.3 Perspectiva de los Ingresos y Gastos 8.4 Resumen de los Resultados

² http://www.maloti.org.ls/documents/Tourism_Business_Plan_SNP.pdf

9 Estrategias de Desarrollo Turístico	<p>9.1 Estrategia 1: Mejorar la canasta de productos y actividades turísticos en el Parque Nacional Sehlabathebe</p> <p>9.2 Estrategia 2: Mejorar la calidad de los actuales alojamientos e instalaciones</p> <p>9.3 Estrategia 3: Mejorar el manejo del turismo en el Parque Nacional Sehlabathebe</p> <p>9.4 Estrategia 4: Mejorar el mercadeo del destino y sus productos</p> <p>9.5 Estrategia 5: Establecer nuevas instalaciones de acuerdo con criterios de factibilidad</p> <p>9.6 Estrategia 6: Apalancar la participación significativa de las comunidades circundantes</p>
10 Nuevos Conceptos de Desarrollo Empresarial	<p>10.1 Venta al detal de arte y artesanías</p> <p>10.2 Servicio de guías turísticos</p> <p>10.3 Cooperativa para la fabricación de arte y artesanías</p> <p>10.4 Restaurante / panadería tradicional</p> <p>10.5 Coro / conjunto de danza</p> <p>10.6 Suministro de verduras para los hoteles</p> <p>10.7 Alojamiento para senderistas</p>

Adjunto 1: Análisis del Mercado Turístico

Adjunto 2: Resumen de Sociedades Público-Privadas Comunitarias

Adjunto 3: Desglose de la Evaluación Financiera del Mountain Lodge

Planes de gestión y conservación de áreas protegidas

Los planes de gestión y conservación de las áreas protegidas se centran directamente en las actividades en el terreno. Por lo general son motivados por objetivos orientados directamente hacia la conservación de la biodiversidad y/o el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En su libro *Guidelines for Management Planning of Protected Areas* del 2003,³ Lee Thomas y Julie Middleton comienzan con la siguiente pregunta, la cual lleva a su definición de un Plan de Gestión:

¿Qué es un Plan de Gestión para un área protegida? ¿Por qué es necesario?

En términos sencillos, un Plan de Gestión constituye un documento en el cual se establece la metodología de manejo y los objetivos, así como un marco para la toma de decisiones, a ser aplicados en el área protegida durante un período determinado. Los planes pueden ser más o menos prescriptivos, dependiendo del propósito para el cual serán utilizados y los requisitos jurídicos a ser cumplidos. Los procesos de planificación, los objetivos administrativos del plan y las normas a ser aplicadas, por lo general son establecidos en la legislación o impuestos de otra manera en los planificadores de las áreas protegidas.

Se encuentra una definición similar en el *US Forest Service Guide to Protected Area Management Planning in Central Africa*, del 2007.⁴ Como ilustración de estos puntos, a continuación consta una síntesis del plan de gestión para el Rila Monastery Nature Park en Bulgaria.⁵ Tome nota de sus divergencias respecto a un Plan de Negocios. El propósito fundamental del Plan de Gestión es el manejo del entorno. Todas sus acciones se dirigen hacia la protección y el manejo de los activos naturales y culturales que contienen. Los Planes de Negocios se concentran en los ingresos y gastos.



©Fondo Iniciativa de las Américas (FIAES)

³ <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>

⁴ http://carpe.umd.edu/resources/Documents/USFS_PA_Guide_Jan07.pdf

⁵ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACY613.pdf

Cuadro 2. Síntesis de un proyecto de Plan de Gestión para el Rila Monastery Nature Park, Bulgaria.

Sección I. Descripción y Evaluación

1.0 Información general del Rila Monastery Nature Park	<ul style="list-style-type: none">1.1 Ubicación, límites y territorio del Parque y de las áreas protegidas con otras categorías incluidas en el mismo1.2 Zonificación y afiliación administrativa1.3 Situación jurídica del área protegida y sitios culturales e históricos que contiene según la normativa vigente1.4 Propietario(s)1.5 Estructura gerencial1.6 y 1.7 Planes de desarrollo, zonificación y regímenes actuales
2.0 Descripción de los factores abióticos	<ul style="list-style-type: none">2.1 Clima2.2 Geología y geomorfología2.3 Hidrobiología2.4 Suelos y génesis de los mismos
3.0 Atributos biológicos	<ul style="list-style-type: none">3.1 Ecosistemas, hábitats y comunidades3.2 Vegetación3.3 Flora3.4 Fauna
4.0 Características culturales y socioeconómicas	<ul style="list-style-type: none">4.1 Actividades y tendencias socioeconómicas actuales relativas a los usos del parque4.2 El parque natural en su contexto regional y los usos actuales de los territorios adyacentes4.3 Sitios religiosos, culturales e históricos del Parque Natural, asentamiento del Rila Monastery, y territorios lindantes con el parque4.4 Estructura y cualidades estéticas del paisaje
5.0 Diagnóstico: Evaluación de la significancia del Rila Monastery Nature Park	<ul style="list-style-type: none">5.1 Evaluación espiritual, religiosa y cultural–histórica5.2 Evaluación ecológica5.3 Evaluación social y económica5.4 Valor potencial del territorio protegido. Objetivos Ideales y Limitantes

Sección II. Objetivos Ideales y Limitantes

1.0 Objetivos ideales (de largo plazo)	<ul style="list-style-type: none">1.1 Conservación del patrimonio religioso y cultural1.2 Conservación de elementos naturales1.3 Manejo de recursos naturales1.4 Gestión del turismo1.5 Interpretación y educación1.6 Alianzas y las comunidades locales1.7 Gestión del Parque
2.0 Amenazas y limitantes	<ul style="list-style-type: none">2.1 Amenazas naturales2.2 Amenazas antropogénicas2.3 Limitantes
3.0 Efecto de amenazas y limitantes en los objetivos y el potencial del área protegida a largo plazo	
4.0 Objetivos administrativos (operacionales)	<ul style="list-style-type: none">4.1 Conservación del patrimonio religioso y cultural4.2 Conservación de elementos naturales4.3 Manejo de recursos naturales4.4 Gestión del turismo4.5 Interpretación y educación4.6 Alianzas y las comunidades locales4.7 Gestión del Parque

Sección III. Zonificación, Regímenes y Normas en el Rila Monastery Nature Park

1.0 Principios Generales	<ul style="list-style-type: none">1.1 Regímenes1.2 Normas1.3 Condiciones
2.0 Zonas, regímenes y normas	<ul style="list-style-type: none">2.1 Zona de reservas2.2 Zona de gran significado para su conservación2.3 Zona de uso ecológicamente solvente2.4 Zona de infraestructura técnica2.5 Zona forestal sostenible2.6 Zona de lugares sagrados y patrimonio cultural–histórico2.7 Zona de turismo

Sección IV. Plan Operacional o de Trabajo

1.0 Prioridades del Plan de Gestión	<ul style="list-style-type: none">1.1 Desarrollo y mejoramiento de la estructura de la dirección del Rila Monastery Nature Park1.2 Consejo Consultivo al interior de la dirección del Rila Monastery Nature Park
-------------------------------------	---

2.0 Programas y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Conservación del patrimonio religioso y cultural–histórico 2.2 Conservación de elementos naturales 2.3 Manejo de recursos naturales 2.4 Gestión del turismo 2.5 Interpretación y educación 2.6 El parque en su contexto regional y la formación de alianzas 2.7 Gestión e Infraestructura del Parque
3.0 Plan Operacional y Presupuesto Trienal	
Sección V. Monitoreo de la Ejecución del Plan de Gestión y Criterios de Evaluación	
1.0 Monitoreo de la ejecución de este plan	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Inspección y monitoreo permanente de la situación del parque natural 1.2 Repaso y revisión periódica del Plan de Gestión 1.3 Actualización del Plan de Gestión de diez años
2.0 Recomendaciones y criterios para evaluar la eficacia de las actividades culminadas y el logro de los objetivos	
Bibliografía	
Apéndices	

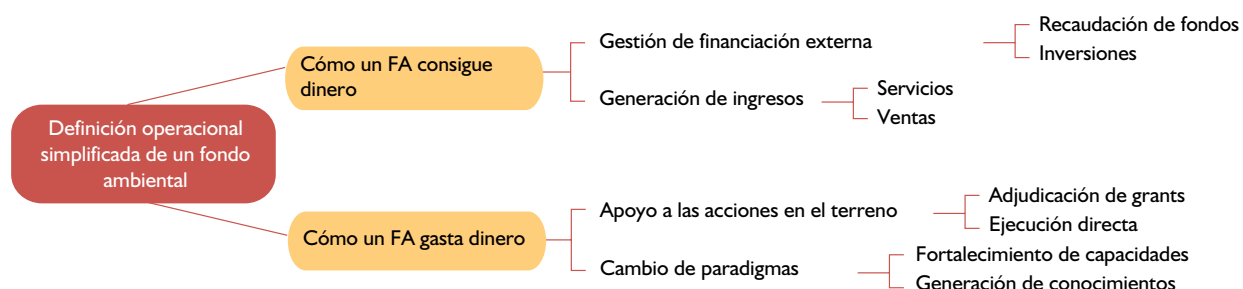
Considerando que gran parte de la financiación para los fondos ambientales se destina a apoyar la gestión de las áreas protegidas y de aprovechamiento sostenible, es conveniente que sus gerentes se familiaricen, en caso necesario, con dos herramientas importantes para el diseño y la ejecución de los planes de conservación: Open Standards for the Practice of Conservation,⁶ utilizado en Miradi, y Adaptive Management Software for Conservation Projects.⁷

Cómo echar los cimientos

Planificación estratégica para los fondos ambientales

En su forma más elemental, los fondos ambientales existen para generar los recursos financieros que apoyen a las actividades y los programas ambientales (Véase la Ilustración 5). La mayoría de fondos operan bajo restricciones programáticas o reglamentarias para que actúen directamente como organismos ejecutores de los fondos así generados. Aunque este mandato estrecho restringe el ámbito de intervención de los fondos ambientales, también ha sido uno de los factores más importantes en el éxito de los FAs en todo el mundo. Al especializarse y obviar la competencia con otras organizaciones enfocadas en la ejecución directa de acciones ambientales, los fondos ambientales han logrado un nuevo tipo de relación con los gobiernos, donantes, empresas y actores.

Ilustración 5. Versión simplificada de los elementos operativos de un fondo ambiental.



Incluso dentro de este ámbito operacional restringido, los fondos ambientales han evidenciado gran capacidad para innovar y ampliar su alcance, acercándose más al sector privado que la mayoría de organizaciones ambientales y aprovechando al máximo los instrumentos que disponen para adelantar unas agendas de desarrollo sostenible muy ambiciosas.

Por el lado de los ingresos, los fondos ambientales deben ser muy eficaces en la recaudación de recursos. Muchos han arrancado con algún tipo de subvención, ya sea de un donante individual o una fundación privada, y otros mediante una contribución gubernamental, ya sea directamente o por intermedio de un organismo multilateral de desarrollo. La recaudación de fondos sigue siendo una prioridad importante de los fondos ambientales, ya que la demanda de financiación no se ha disminuido ni se anticipa que lo haga. Como complemento de los fondos recibidos de donantes públicos y privados, algunos fondos ambientales cuentan con inversiones, las cuales pueden ser tan sencillas como una cuenta de ahorros o en el mercado monetario, donde las reservas son depositadas y generan interés (siempre que los

“es esencial que los fondos ambientales tengan un plan estratégico y, lo que es más importante, un proceso de planificación estratégica, para que puedan encontrar el ajuste perfecto en un entorno institucional cada vez más complejo”

donantes permitan este tipo de transacción), o tan complejas como un fondo fiduciario bien establecido, en algunos casos incluso estructurado bajo una fiduciaria. Algunos fondos ambientales exploran otras maneras más creativas de generar ingresos, acudiendo al sector privado en búsqueda de ideas y cooperación. En el último taller de esta serie, auspiciado por RedLAC, se analizó el pago por los servicios ambientales, una fuente emergente de ingresos para los fondos ambientales, las organizaciones comunitarias y el sector privado, con importantes ventajas ecológicas.

Por el lado de los gastos, algunos fondos ambientales, aunque no muchos, tienen un rol directo de implementación en el campo. La mayoría realiza dos actividades: transfieren fondos de varias maneras (subsidios, préstamos e inversiones de capital) a otras organizaciones que hacen el trabajo de campo; e invierten en actividades de generación de conocimientos y fortalecimiento de capacidades. Aunque los fondos ambientales llegan al campo de diferentes maneras, por lo general es a través de otras organizaciones que los FAs cumplen a cabalidad su misión. Debido a esto, de todas las organizaciones de mandato ecológico, los fondos ambientales son quizás aquellas que más dependen de sus fuertes alianzas con otras organizaciones, desde el gobierno hasta la sociedad civil y desde las empresas comerciales hasta las organizaciones sin fines de lucro.

En este contexto, es esencial que los fondos ambientales tengan un plan estratégico y, lo que es más importante, un proceso de planificación estratégica, para que puedan encontrar el ajuste perfecto en un entorno institucional cada vez más complejo, identificar el rol que les posibilite el mayor impacto ante las fuentes de financiación existentes y futuras, y determinar qué tipo de servicio brindar a las partes interesadas. Aparte de estos elementos específicos, en el caso de los fondos ambientales el proceso de planificación estratégica sigue una pauta similar a la de otras organizaciones sin ánimo de lucro, más algunos elementos propios de las instituciones del sector financiero.

¿Para qué planificar?

Todos hemos planificado proyectos. El planeamiento es el medio por el cual identificamos las acciones necesarias, su orden, calendario y los recursos necesarios para alcanzar el objetivo deseado. Nos permite aprovechar de la manera más eficiente posible nuestros recursos limitados y tiempo disponible. La planificación estratégica tiene como propósito el que toda la organización, el personal y los proyectos, se concentren en una misma visión general. Conforme se elabora el plan estratégica, se observa como algunos de los proyectos existentes encajan dentro de la estrategia. A menudo será necesario adecuar la mayoría de proyectos actuales para que se ajusten de mejor manera a la nueva visión, mientras que algunos proyectos no coincidirán con la estrategia en absoluto. Cuando es elaborado correctamente, el plan estratégico energiza a las partes interesadas, brinda a la organización un propósito compartido, ayuda a que todos aprovechen sabiamente su tiempo, y asegura el mejor uso de los recursos.

Impedimentos al diseño y ejecución del plan

Muchos planes estratégicos terminan en fracaso, por varios motivos. Algunos enfrentan su mayor desafío desde el principio. La alta gerencia no logra comunicar la importancia del ejercicio de planificación estratégica y aquello que debía ser una prioridad rugiente para la organización, avanza con un gemido, carente de entusiasmo.

Cuadro 3. Impedimentos ante el diseño y la ejecución, sus motivos y consecuencias.

Barreras	Motivos	Consecuencias
Visión desenfocada	Se dedica muy poco tiempo a la redacción de una visión explícita para la organización.	Los desacuerdos en torno a los objetivos quedan sin resolver. Quedan sin reconocer las brechas en el entendimiento del rumbo que toma la organización.
Se subestima el tiempo requerido por parte de la alta gerencia	La alta gerencia no aparta el tiempo necesario para la planificación y/o se permite distraer del proceso para responder a crisis emergentes.	Permanecen sin resolver los conflictos. Hay poco o nada de apoyo desde los niveles superiores.

Los actores no se comprometen	Insuficientes esfuerzos por transmitir la importancia del plan por parte de la alta gerencia. No todas las partes son escuchadas e involucradas efectivamente.	Algunos actores no concuerdan con la orientación del plan. El plan recibe poco apoyo e incluso oposición.
Entendimiento poco realista de las fortalezas y debilidades	Pensamiento ilusorio respecto a las dificultades y barreras La alta gerencia permite o fomenta una falta de franqueza.	Las debilidades no son reconocidas ni tratadas en el plan, lo cual limita su eficacia. Se compromete la viabilidad del plan.
Objetivos poco claros	No existen acuerdos en cuando a la misión de la organización. Falta la participación efectiva de todas las partes interesadas. Insuficiente tiempo para lograr que todos estén en la misma sintonía.	El desacuerdo en torno a los objetivos del plan, resulta en un disminuido compromiso con su implementación. Se desperdician recursos persiguiendo objetivos mal comprendidos por el personal. Los parámetros de monitoreo y evaluación probablemente no arrojen la información correcta para medir el progreso.
Decae el interés en el plan estratégico una vez impreso el documento	Insuficiente compromiso con la implementación del plan por parte de la alta gerencia. Limitada comprensión, por parte de todo el personal, de los vínculos entre la planificación estratégica y sus planes operativos.	Desperdicio del tiempo del personal y de los recursos de la organización. Ni el plan estratégico ni el proceso de planeamiento arroja beneficio alguno para la organización.
Calendario o presupuesto poco realista	Victoria de la esperanza sobre el realismo.	El plan no puede ser implementado. La falta de tiempo y dinero condena los proyectos al fracaso.
Incapacidad de mantenerse enfocados en la tarea actual	Silencio o mensajes difusos por parte de la alta gerencia en cuanto a la prioridad del plan estratégico.	Los proyectos son demorados debido a la falta de atención a todo nivel. Las tareas y actividades no son implementadas. No se logran los objetivos.
Métricas erróneas = incentivos erróneos	Son mal seleccionadas las medidas del éxito. Se presta poca atención a la preparación de un plan para el monitoreo del desempeño.	Los incentivos motivan a los equipos a lograr la métrica, no los objetivos. El monitoreo de los datos no arroja información sobre el progreso.
La alta gerencia está distraída	Una vez iniciada la ejecución del plan estratégico, la alta gerencia pasa a otras prioridades.	Las distracciones cotidianas llevan a los equipos a responder a demandas urgentes y no a los objetivos estratégicos.
Desengaño entre las partes interesadas	La visión parecía clara, pero no era bien comprendida y acordada.	El malentendido hace que las partes interesadas esperen que los resultados sean “diferentes”. Pierde aceptación entre las partes interesadas.

Cómo comenzar

¿Ha contestado usted a las preguntas correctas?

En el proceso descrito a continuación, se separan los numerosos elementos de planificar el futuro de la organización en distintos pasos. Ud. ya habrá tenido considerable experiencia en la realización de muchas de estas actividades. Los elementos exclusivos de la planificación estratégica o que le son desconocidos pueden ser aislados para prestarles atención particular. A medida que lees las secciones a continuación, Ud. notará que en el proceso de planificación estratégica procede en forma de cascada. Se comienza con los enunciados de misión y visión, y se definen los objetivos. Cada objetivo se ve reflejado en una o más actividades, cada una de las cuales consiste de un grupo de tareas específicas que pueden ser programadas, presupuestadas y rastreadas. Se pueden elaborar cuadros de mando o “scorecards” a cada nivel de la cascada, a fin de medir y premiar el progreso.

Antes de iniciar el proceso de planificación, se debe “planear el plan”, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿La junta directiva y la alta gerencia, están comprometidas con el arranque del proceso de planeamiento? En caso afirmativo, ¿se ha tomado en cuenta el tiempo que se requiere para completar el plan?

- ¿Sabe Ud. por qué se está elaborando el plan estratégico en este momento? En caso afirmativo, ¿cuáles son los parámetros de planificación? ¿Cuál será el largo del plan estratégico? ¿Existen aspectos particulares que Ud. quisiera enfatizar?
- ¿Ha decidido Ud. cuándo comenzar y cuánto tiempo dedicar a la elaboración del plan? En caso afirmativo, ¿su programación interfiere con actividades críticas de la organización (por ejemplo, plazos para la elaboración del presupuesto o de informes importantes)?
- ¿Quiénes formarán parte de este proceso? ¿Se va a involucrar a la junta directiva, la alta gerencia, el personal técnico y administrativo, las partes interesadas, los beneficiarios, los donantes, o los inversionistas? ¿De qué manera se los va a organizar?
- ¿Cuenta Ud. con un paladín que lidere este proceso, o requiere de un facilitador? ¿Ha considerado emplear a ambos?
- ¿Cuenta Ud. con toda la información necesaria para iniciar el plan? En caso afirmativo, ¿cómo va a poner a todos al día?
- ¿La junta directiva y la alta gerencia, están comprometidas con la ejecución del plan? En caso afirmativo, ¿cómo va a asegurar Ud. que se implemente?
- ¿Ya cuenta Ud. con un proceso de monitoreo y evaluación? Si no, ¿cómo proyecta rastrear el desempeño en la ejecución del plan?

¿Ha escogido Ud. una metodología de planificación?

Existen numerosos tipos y metodologías de planificación estratégica. En este documento y en el taller, únicamente se va a cubrir un número reducido de opciones. Por ello es esencial que cada organización se tome el tiempo para entender por qué se necesita un plan estratégico y qué problema debe resolver. Carter McNamara, en su libro *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*,⁸ identifica un número de modelos o enfoques en la planificación estratégica,⁹ dos de los cuales —el centrado en objetivos y el centrado en problemas— resultan ser particularmente aplicables a los fondos ambientales. Así es como los describe:¹⁰

¿Qué es la planificación basada en objetivos?

La planificación basada en objetivos (o en la visión) procede del futuro al presente. El planificador escoge algún momento en el futuro y plantea objetivos específicos a ser logrados hasta esa fecha. Con frecuencia los objetivos se describen en términos de logros particulares, como alcanzar un millón en ventas o un margen de beneficio del 20% hasta el final de los próximos tres años fiscales.

Se espera que el planificador también vincule planes de acción con cada objetivo. En los planes de acción se especifican los plazos y responsables de cada actividad, a fin de lograr el objetivo. En el proceso de planeación también se puede incluir el enunciado de misión, e incluso un análisis del entorno externo e interno de la organización para identificar las prioridades a ser abordadas en el plan. Por lo general la planificación basada en objetivos responde a un plan de más largo plazo, por lo menos tres a cinco años en el futuro.

¿Qué es la planificación basada en problemas?

En contraste, la planificación basada en problemas comienza con el presente y procede hacia el futuro. El planificador identifica los principales problemas que enfrenta la organización en el momento actual. Es mejor plantear los problemas en forma de preguntas, por ejemplo, ¿cómo activar a nuestra Junta Directiva? o ¿cómo manejar con mayor eficacia nuestras finanzas?

Acto seguido, se especifican planes de acción que indican los plazos y responsables de las actividades orientadas a tratar cada problema. Posiblemente se analice el entorno externo, pero se centra especialmente en el entorno interior de la organización, a fin de asegurar que ésta cuente con sólidos sistemas internos. Mediante la planificación basada en problemas se suele producir un plan de corto alcance, por ejemplo un año.

En el taller se realizarán ejercicios centrados en ambos enfoques, pero en este manual nos concentraremos en el enfoque basado en objetivos.

⁸ http://www.authenticityconsulting.com/pubs/SP_gdes/SP_pubs.htm .

⁹ http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/models.htm

¹⁰ <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2010/05/17/should-i-use-goals-based-or-issues-based-planning/> .

“ Uno de los primeros motivos por los que fracasa la planificación estratégica es que se subestima el tiempo necesario para diseñar y ejecutar el plan ”

¿Ha involucrado Ud. a los principales actores?

Sin un apoyo activo, permanente y consistente por parte del Gerente General de la organización, es poco probable que tenga éxito la planificación estratégica. Le corresponde al Gerente General convencer a la Junta Directiva, los donantes, los inversionistas, las partes interesadas y los empleados a que participen en el proceso. En primer lugar, el Gerente General debe lograr que lo acepten los demás gerentes. En segundo lugar, el Gerente General debe (re) afirmar la misión y visión ante toda la organización. Si ya se cuenta con enunciados de misión y visión, esto se logra mediante su diseminación y pidiendo que se responda con su aceptación y comentarios. Si se los está elaborando por primera vez, su éxito depende de la posibilidad de involucrar a otras partes interesadas.

Adicionalmente, es necesario informar a la Junta Directiva, donantes, inversionistas, empleados y demás partes interesadas de qué manera se les transmitirá el proceso de planificación estratégica y cómo pueden comunicar sus aportes. No sería excesivo organizar una reunión de todos los empleados para analizar los enunciados de misión y visión, reunirse con los principales donantes e inversionistas para examinar su rol, y sesionar con la Junta Directiva para deliberar sobre sus implicaciones. Se debe tratar el asunto con los socios comerciales y clientes en forma individualizada.

Con todo el énfasis en la aceptación y los principales actores, es fácil olvidarse de que son los gerentes quienes iniciarán –o no– la planificación estratégica. Uno de los primeros motivos por los que fracasa la planificación estratégica es que se subestima el tiempo necesario para diseñar y ejecutar el plan. Se capta el interés de los gerentes cuando existe un claro entendimiento del proceso y los resultados esperados. Seleccione un grupo gerencial para elaborar el plan estratégico y asigne también a un grupo de empleados para que trabaje con la gerencia. Esto no sólo empodera a los empleados, sino que resulta práctico, ya que es a los empleados que se les pedirá implementar el plan estratégico.

El panorama general

Misión y visión

Es difícil creer, pero hay muchas organizaciones cuyos empleados desconocen su propósito. Ante la pregunta “¿por qué estamos aquí?” la respuesta con demasiada frecuencia es “por que nos pagan”. Las organizaciones exitosas, en cambio, ofrecen más que un sueldo a los empleados: les dan una clara afirmación del valor que agregan a la comunidad y al mundo. Es más, un enunciado de misión puede ayudar a la organización a apelar a sus clientes, el gobierno, sus proveedores y aliados. En términos prácticos, si la gerencia y los empleados no llegan a un acuerdo sobre el propósito de la organización, es muy difícil que avancen juntos. En el mejor de los casos, serán ineficientes; en el peor escenario resulta fatal para la organización.

Si el enunciado de misión responde a la pregunta “¿por qué estamos aquí?”, entonces la declaración de visión contesta la interrogante “¿hacia dónde queremos ir?” Con frecuencia se afirma que si una organización no sabe hacia dónde va, no puede llegar allí. En el año 1961, el Presidente de Estados Unidos John F. Kennedy dio una respuesta a una pregunta similar. Dijo que tenía la intención de colocar a un ciudadano estadounidense en la luna y devolverle sano y salvo a su hogar hasta el final de la década. Observe que esta visión tenía un producto y una fecha específicos. Hasta finalizar la década, cualquiera sabría si se había logrado o no. También observe que la fecha la fijó mucho después de lo que él podía esperar –de manera realista– estar al mando del país. Las declaraciones de visión no necesitan ajustarse al calendario de un plan de tres a cinco años. Para eso existen los planes estratégicos.

Valores

Antes de analizar el proceso de planificación, debemos tratar brevemente los enunciados de valores. Una vez acordado el propósito de la organización (misión) y lo que desean lograr en el futuro (visión), muchas organizaciones producen un enunciado de valores. Su propósito es el de identificar los comportamientos y valores éticos –o los principios rectores– que más importantes sean para la organización. La declaración de valores de la empresa Starbucks es: “Brindar

un excelente ambiente de trabajo y tratarnos con respeto y dignidad; abrazar la diversidad como componente esencial de nuestro estilo de trabajo; aplicar las más altas normas de excelencia al comprar, tostar y entregar fresco nuestro café; lograr clientes satisfechos y entusiasmados cada vez; contribuir positivamente a nuestras comunidades y nuestro medioambiente; y reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito a futuro". En conjunto, los enunciados de misión, visión y valores definen la cultura de la organización.

Contexto

Con base en su misión y visión, analizadas en las secciones anteriores, se puede identificar las fortalezas de su organización y las barreras para su éxito. Existen numerosos métodos, enfoques y teorías para lograr esto, algunos de los cuales se describen en el Anexo 2: Herramientas de Planificación Estratégica. Sin importar con cuáles decide trabajar, Ud. debe tener presente cuatro variables que de alguna manera definen el contexto dentro del cual trabaja.

- **Clientes y actores.** Son principalmente los donantes y las partes interesadas, quienes proveen los fondos necesarios para mantener sus programas, y quienes los implementan en el terreno. Se debe comprender qué buscan en un fondo ambiental y en las actividades que éste apoya. Si sus actividades incluyen la generación de ingresos, considere además sus clientes más importantes.
- **Competidores y asociados.** Son aquellas organizaciones que compiten con la suya para obtener financiación, o con las cuales se debe cooperar para poder implementar sus programas. Hay casos en los cuales un competidor en algunas actividades resulta ser un aliado en otras. Si se tienen actividades de generación de ingresos, se debe tomar en cuenta a aquellos negocios que ofrezcan bienes y/o servicios similares.
- **Empresa u organización.** Esto se refiere a su propia organización. Usted debe conocer sus fortalezas y debilidades. Esta información puede alimentar su análisis DOFA.
- **Contexto o condiciones.** Aquí Ud. debe considerar todas las variables pertinentes que puedan apoyar o dificultar el logro de sus objetivos. Mire más allá de su entorno inmediato, ya que pueden haber factores fuera de su ámbito de acción cotidiano que determinen su éxito o fracaso. Esto es particularmente el caso cuando se tiene inversiones en acciones o bonos dentro del país o en el extranjero, y cuando se tiene actividades de generación de ingresos que dependen de clientes externos (como el turismo o la venta al detal). Lo mismo se aplica a los programas apoyados por su organización. Alteraciones en acontecimientos muy lejanos pueden afectar directamente la capacidad de sus asociados para desempeñar las actividades que Ud. financia.

Ilustración 6. Elementos básicos de un análisis situacional



Cómo Entender su Entorno

Como se ha mencionado en lo anterior, en el Anexo 2 constan varias maneras de realizar los análisis que le ayudarán a posicionar su organización dentro del contexto en el cual opera. En algunos casos puede resultar conveniente aplicar alguno de estos métodos. Para comenzar, sin embargo, puede ser suficiente completar los elementos de Oportunidades y Amenazas del análisis DOFA, contestando algunas de las preguntas enumeradas en el Cuadro 4.¹¹

Cuadro 4. Muestra de preguntas para completar las secciones de Oportunidades y Amenazas en el análisis DOFA.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios externos presentan oportunidades interesantes? • ¿Qué tendencias podrían incidir en su organización y su campo de trabajo? • ¿Existe talento en otro sitio que se podría adquirir? • ¿Existen brechas en el apoyo prestado por otras organizaciones con mandatos similares? • Si Ud. opera un negocio, ¿existe un competidor que no sirve adecuadamente al mercado? • ¿Está surgiendo alguna tendencia que ayude o dificulte a su organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna organización mejor equipada (en financiación, talento, movilidad, etc.)? • ¿Existe alguna organización que no constituya un competidor hoy, pero que podría serlo mañana? • ¿Sus principales funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo? ¿Sería posible persuadirlos a que renuncien y se integren a otras organizaciones? • ¿Qué pasaría en caso de otra crisis financiera, si sus activos pierden valor y sus donantes dejan de contribuir? • ¿Qué pasaría en el caso de un desastre natural? • ¿Y si le interpusieran una demanda?

Cómo Entender sus Capacidades

Existen varias maneras de evaluar las fortalezas y debilidades de su organización. La mayoría de las herramientas presentadas en el Anexo 2 incluye algunos elementos de autoevaluación institucional. Aunque existen metodologías más formales, posiblemente sólo se necesiten los elementos de Fortalezas y Debilidades en el análisis DOFA para identificar los factores principales (Cuadro 5).¹²

Cuadro 5. Muestra de preguntas para completar las secciones de Fortalezas y Debilidades en el análisis DOFA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus mayores valores? • ¿Qué les diferencia de otras organizaciones similares dentro y fuera del país? • ¿Se cuenta con los funcionarios más idóneos entre su personal? • ¿Se encuentra libre de deudas su organización? • ¿Cuenta con una amplia base de donantes y financiación? • ¿Cuáles son sus recursos más singulares? • ¿Tiene alguna ventaja competitiva sostenible? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué áreas se necesita mejorar? • ¿Qué competencias / recursos humanos les hacen falta actualmente? • ¿En qué áreas llevan la ventaja otras organizaciones? • ¿Depende Ud. excesivamente de un único donante? • ¿Se cuenta con suficiente flujo de caja para sostener a la organización? • ¿Cuenta con una reserva de nuevas ideas? • ¿Hay deudas u otros pasivos?

El contar con un análisis detallado de sus propias capacidades y limitaciones, no sólo le ayudará a diseñar un plan estratégico realista, sino que además echará los cimientos para el mejor desempeño de su organización. Para hacerlo, nuevamente se puede escoger de entre varios enfoques y modelos, muchos de los cuales han sido diseñados para el sector industrial, pero que pueden arrojar aprendizajes importantes para su organización. A continuación se presenta un resumen de algunos de los utilizados por las empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro.

- **ISO 9001:** su certificación requeriría de un nivel importante de compromiso por parte de su organización. Sin embargo, podría representar una buena inversión para un fondo ambiental debido a la mayor credibilidad que daría ante posibles donantes e inversionistas. Las normas de su sistema de gestión de calidad se basan en ocho principios: (1) enfoque en el cliente; (2) liderazgo; (3) participación de la gente; (4) enfoque basado en procesos; (5) enfoque gerencial basado en sistemas; (6) mejoramiento continuo; (7) enfoque factual en la toma de decisiones; y (8) relaciones de beneficio mutuo con los proveedores.
- **Benchmarking:** analiza otras organizaciones en el mismo sector, e incluso en un conjunto de sectores, a fin de establecer puntos de comparación y así mejorar su entendimiento de los pará-

¹¹ Modificación de un artículo en el blog de Rob Berman ("Some Questions to Ask During a SWOT Analysis", <http://www.rob-berman.com/questions-to-ask-during-swot-analysis/>)

¹² Modificación de un artículo en el blog de Rob Berman ("Some Questions to Ask During a SWOT Analysis", <http://www.rob-berman.com/questions-to-ask-during-swot-analysis/>)

metros de desempeño. Si Ud. opera un refugio en un parque nacional, cuyo proceso de recepción es lento y engorroso, tal vez quiera visitar algunos hospitales para ver cómo procesan e ingresan a sus pacientes.

- **Reingeniería de Procesos Comerciales:** busca mejorar significativamente el desempeño mediante el rediseño radical de los procesos internos de una organización. Si Ud. tiene un programa de grants y encuentra que el costo de procesar y supervisar las donaciones es mayor que la asignación, tal vez deba considerar un rediseño fundamental de su proceso, empezando por cuestionar los supuestos básicos sobre los cuales fue diseñado.
- **Proceso de Mejoramiento Continuo:** en contraste con la Reingeniería de los Procesos Comerciales, busca establecer una cultura de mejora en la organización. Este proceso se basa en el concepto japonés de kaizen, introducido por Masaaki Imai en su libro “Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success”. Ese enfoque se basa en dos principios fundamentales: primero, constantemente estimular a sus recursos humanos a que encuentren mejoras en los procesos bajo su responsabilidad; y dos, las modificaciones pequeñas e incrementales tienen menores posibilidades de trastocar sus operaciones, y es más probable que cueste menos su implementación.
- **Six Sigma:** es una metodología que requiere de mayores datos y rigor estadístico, diseñada por Motorola a fines de los años 80. Se apoya en la noción de que, para mejorar el desempeño, es necesario identificar, cuantificar y eliminar los “defectos” en su proceso. Los defectos se definen de manera diferente según el sector, pero en todos hay algún producto que no satisface los requisitos mínimos. La metodología para la aplicación de este enfoque de mejoramiento de los procesos existentes se conoce como: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC por sus siglas en inglés).

Cómo planificar la implementación

A fin de facilitar su implementación, el plan estratégico debe ser organizado de tal modo que haya un claro propósito, expresado en los enunciados de misión y visión, y enmarcado por los valores organizacionales. Los objetivos y metas deben estar plenamente alineados con ese propósito y aportar a su logro, y las acciones deben contribuir a alcanzar los objetivos y metas (véanse las Ilustraciones 7 y 8).

Ilustración 7. Relación entre propósito, resultados y acciones.



Propósito: Define un estado que únicamente se puede alcanzar mediante la acción concertada de toda la organización y sus partes interesadas (la situación deseada).

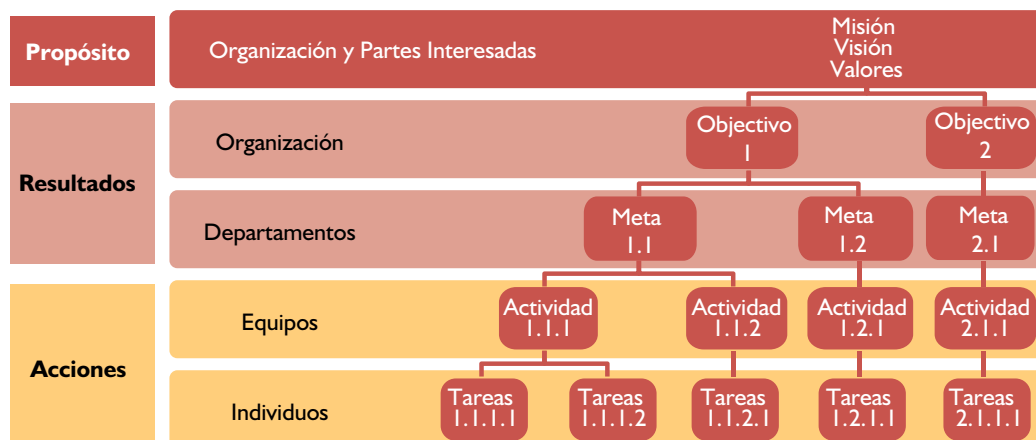
Resultados: Indican un cambio medible de condición (lo que se desea lograr). Desde una perspectiva operacional, los objetivos y metas son resultados. Desde una perspectiva de monitoreo, se miden en base a los impactos o resultados (por ejemplo, el número de hectáreas administradas, o el número de nuevos empleos en ecoturismo).

Acciones: La forma como son organizados y desplegados los recursos de la organización, a fin de desempeñar las tareas y realizar las actividades (lo que se va a hacer). Algunas acciones son efectuadas por individuos (generalmente tareas), o se colocan bajo la responsabilidad de equipos (generalmente actividades). Cuando se monitorean las acciones, se mide el desempeño o los resultados (por ejemplo, el número de grants adjudicados, o el número de guardaparques capacitados).

Cómo elaborar el marco de ejecución de su plan

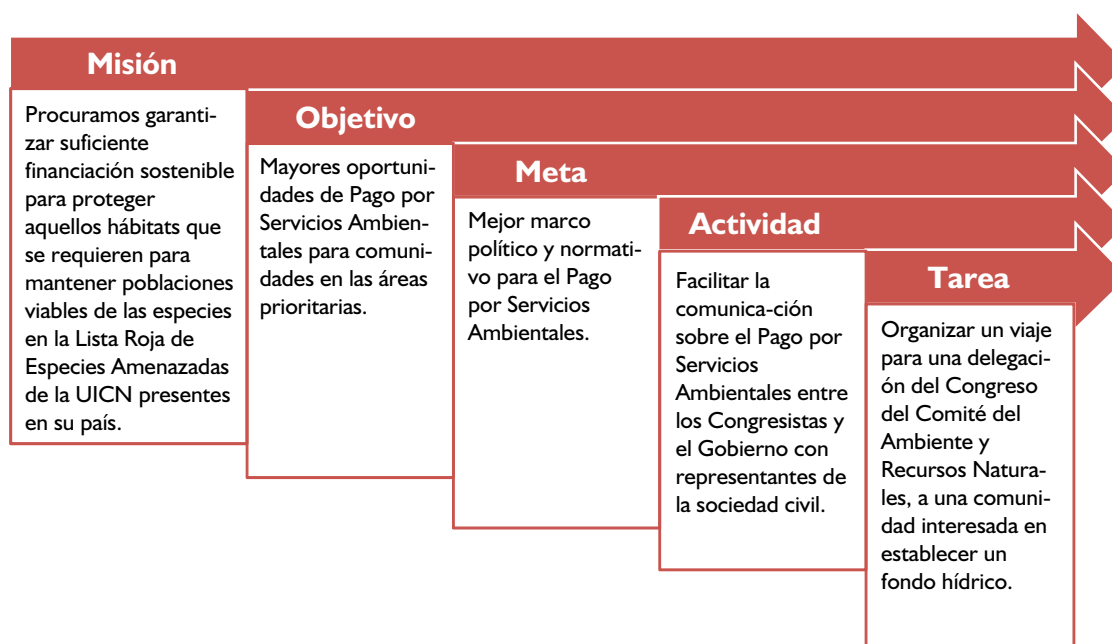
La preparación de un plan estratégico realizable requiere, además de definir los elementos conceptuales generales, que los componentes de la implementación guarden una relación causal dentro del marco de ejecución del plan (véase la Ilustración 8).

Ilustración 8. Esquema del Marco de Ejecución del Plan



Los objetivos deben contribuir explícitamente al logro de la misión organizacional, pues de otro modo tendrían que ser reformulados o descartados. Por ejemplo, si la misión del fondo ambiental que elabora el plan estratégico es la de “garantizar suficiente financiación sostenible para proteger aquellos hábitats que se requieren para mantener poblaciones viables de las especies en la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN presentes en su país”, su plan no debe incluir un objetivo de “reducir el riesgo de desastres nacionales en los poblados de la costa”. Por otra parte, un objetivo como “oportunidades de Pago por Servicios Ambientales para comunidades en las áreas prioritarias” contribuiría explícitamente al logro de la misión. De modo similar, las metas deben aportar directa y explícitamente al logro de los resultados para sus respectivos objetivos. Tanto los objetivos como las metas deben ser SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y a Tiempo. Debe haber una relación similar entre metas y actividades, y entre éstas y las tareas, como consta en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Ejemplo de parte de un marco de ejecución del plan, de misión a tarea.



Asignar el recurso correcto a la tarea correcta

Una vez elaborado el marco de ejecución del plan, se puede comenzar a identificar el conjunto de competencias necesarias para llevar a cabo cada una de las tareas y actividades. A fin de asegurar el personal óptimo para cada tarea y actividad, se comienza por identificar el conjunto de competencias requerido, para luego asignar su propio equipo o contratar los funcionarios o consultores necesarios. Ya que este ejercicio forma parte del proceso de planificación estratégica, no se sorprenda si de este marco de ejecución del plan surge una estructura organizacional diferente a la que existía al inicio del proceso. La mejor forma de evitar los cambios repentinos es mantener vivo el proceso de planificación, como parte integral de las operaciones de su organización, ajustando y modificando el plan en respuesta a cambios en las condiciones externas e internas.

Elaborar un cronograma realista

Lo único que queda para completar su plan de ejecución es el cronograma. Es lo que utilizará la alta gerencia y la Junta Directiva para asegurar que la organización esté bien encaminada, conjuntamente con la ejecución del plan financiero. Para elaborar un cronograma realista, es mejor hacerlo con el equipo dentro de sus roles designados. Es un proceso iterativo que requiere de frecuente comunicación entre los equipos que trabajan en distintas tareas que comparten miembros.

Cómo mantener el rumbo

Ajustar el monitoreo del desempeño a sus necesidades y capacidades

La única manera de saber si funciona el plan es monitorear su progreso. Hay muchas maneras de hacer esto. Cada organización debe reflexionar mucho y no simplemente adoptar un método u otro. Se debe dar preferencia al que con mayor probabilidad utilice constantemente su organización. El contar con un sofisticado sistema de M&E (Monitoreo y Evaluación) o PMP (Plan de Monitoreo del Desempeño) no significa nada si la necesidad de recopilar información excede los recursos disponibles, si el análisis de datos excede la capacidad de su equipo de monitoreo, o si las cifras arrojadas, por más detalladas que sean, no contribuyen al logro de sus objetivos. Se debe seleccionar un enfoque que conteste satisfactoriamente las siguientes preguntas generales:

- ¿Es posible recopilar los datos con un nivel razonable de esfuerzo? Tenga presente que si va a comenzar ahora a tomar en serio el monitoreo, probablemente no había estado asignando suficientes recursos para hacerlo bien antes. Si este es el caso, averigüe cuánto gastan en esta actividad otros fondos ambientales con perfiles operacionales y programáticos similares a los suyos, si Ud. considera que realizan un buen trabajo de monitoreo.
- ¿Los datos le darán la información necesaria para monitorear el avance de su equipo, y con la oportunidad necesaria para poder reportar a la Junta Directiva? Por ejemplo, si los datos que usted decide recopilar no le permiten obtener oportunamente las conclusiones necesarias sobre el desempeño de su organización en la implementación de su plan, entonces será como si no hubiera realizado ningún monitoreo, sólo que más costoso.
- ¿Este enfoque le posibilitará involucrar a todos los miembros de su equipo en los esfuerzos de monitoreo y evaluación? El monitoreo no es la labor exclusiva del experto en M&E. Un buen PMP sirve de herramienta para todos, siempre y cuando Ud. organice sus equipos siguiendo el marco de ejecución del plan descrito en lo anterior, o algo similar que asigne claras responsabilidades a todos y cada uno de los miembros de su equipo.
- ¿Los indicadores utilizados son los correctos? ¿Le informará acerca de lo que Ud. intenta lograr? De no ser así, la recopilación de datos no facilitará el acceso a la información que Ud. necesita para manejar su organización. Ninguna cantidad de recopilación de datos podrá compensar por unos indicadores que miden algo que Ud. no necesita saber.

Medir el avance

Abundan los medios para medir y monitorear el avance de cualquier sector, actividad o propósito. El Cuadro de Mandos Integral, por ejemplo (véase el Anexo 2: Herramientas de Planificación Estratégica), le ofrece un cuadro de mandos rico en información sobre las perspectivas que Ud. ha utilizado en su planificación. Algunas de estas herramientas tienen enfoques de monitoreo más sofisticados que otras. Como se ha mencionado en lo anterior, el monitoreo debe responder a sus necesidades. Existe una creciente expectativa de que un fondo

ambiental cuenta con una capacidad de monitoreo mayor a lo apenas aceptable, máxime cuando los donantes e inversionistas comienzan a esperar cada vez más de su organización.

Los contratistas y donatarios de USAID preparan un Plan de Monitoreo del Desempeño (PMP) al inicio de cada proyecto, el cual se va ajustando conforme evoluciona el proyecto.¹³ Una de las herramientas del PMP es la Performance Indicator Reference Sheet (PIRS – ficha referencial de indicadores de desempeño), que se incluye en el presente informe como ejemplo del tipo de información que normalmente recopila un proyecto de desarrollo.

Cuadro 6. Instrucciones para completar la Hoja de Referencia de Indicadores de Desempeño (Performance Indicator Reference Sheet - PIRS) empleada por los contratistas y donatarios de USAID.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA PERFORMANCE INDICATOR REFERENCE SHEET

Objetivo Estratégico: Ingresar el título del Objetivo Estratégico.

Resultado Intermedio: Ingresar el título del respectivo Resultado Intermedio, en su caso.

Área de Resultados Clave: Ingresar el título del Área de Resultados Clave (ARC)

Indicador: Ingresar el título completo y número del indicador.

DESCRIPCIÓN

Definición Exacta: Definir el indicador de manera más exacta. Definir palabras o elementos específicos dentro del indicador.

Unidad de Medición: Ingresar la unidad de medición (por ejemplo, número de..., porcentaje de..., dólares US, etc.).

Desagregado por: Indicar cómo proyecta desagregar los datos (masculino / femenino, joven / adulto, urbano / rural, por región, etc.)

Utilidad de Justificación & Manejo: Describir brevemente por qué fue seleccionado este indicador en particular y cómo ayudará a manejar el desempeño del proyecto.

PLAN DE ADQUISICIÓN DE DATOS POR EL PROYECTO

Método de Recopilación de Datos: Describe las herramientas y los métodos con los cuales se reunirán los datos.

Fuente(s) de Datos: Identificar el responsable de proporcionar los datos (por ejemplo, contratista de M&E, miembro específico del equipo, etc.).

Frecuencia y Oportunidad de la Adquisición de Datos: Describir con qué frecuencia se recibirán los datos y cuándo.

Costo Estimativo de la Adquisición de Datos: Calcular el costo (en dólares y/o nivel de esfuerzo) de recopilar los datos.

Individuo Responsable en el Proyecto: Nombrar el miembro del equipo a ser el responsable directo de adquirir los datos.

CALIDAD DE LOS DATOS

Fecha de Evaluación Inicial de la Calidad de los Datos: Ingresar la fecha de la evaluación inicial de la calidad de los datos y el responsable.

Limitantes Conocidos en los Datos y Significancia (en su caso): Describir todo limitante descubierto durante la evaluación inicial de la calidad de los datos. Analizar la significancia de cualquier debilidad en los datos que podrían incidir en sus conclusiones respecto al logro de los objetivos de desempeño.

Acciones Tomadas o Proyectadas para Tratar los Limitantes en los Datos: Describir qué acciones correctivas ha tomado o tomará, de ser posible, para tratar los problemas con la calidad de los datos.

Fechas de Futuras Evaluaciones de la Calidad de los Datos: Ingresar las fechas proyectadas para futuras evaluaciones de la calidad de los datos.

Procedimientos para Futuras Evaluaciones de la Calidad de los Datos: Describir de qué manera se evaluarán los datos a futuro (por ejemplo, inspección puntual de los datos de asociados, auditorías financieras, visitas al sitio, inspección de las versiones del software, etc.).

PLAN DE ANÁLISIS, REVISIÓN E INFORMES DE DATOS

Análisis de Datos: Describir cómo se analizarán los datos en bruto, quién lo hará y cuando.

Presentación de Datos: Describir cómo se utilizarán tablas, cuadros, gráficos u otros medios para presentar los datos, bien sea a nivel interno dentro del equipo del proyecto, o a nivel externo con USAID o la oficina matriz.

Revisión de Datos: Describir cuándo y cómo la gerencia del proyecto revisarán los datos y sus análisis (por ejemplo, evaluaciones parciales, informes trimestrales, etc.).

Informes de los Datos: Mencionar todo informe interno o externo que contendrá datos para este indicador (por ejemplo, informes trimestrales).

OTRAS NOTAS

Notas sobre Líneas Base y Objetivos: Explicar cómo fueron fijadas las líneas base y los objetivos, e identificar los supuestos utilizados. Si las líneas base y los objetivos no han sido fijados, identificar cuándo y cómo se hará.

Otras Notas: Utilizar este espacio en caso de necesidad.

¹³ Plan de Monitoreo del Desempeño 2005–2008 de CARPE. http://carpe.umd.edu/resources/Documents/carpe_performance_management.pdf.

VALORES DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO			
Año	Deseado	Real	Notas
2006	Ingresar valor deseado	Ingresar valor real	Agregar aquí alguna explicación.
2007			

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE ESTA FICHA: mm/dd/aa. A fin de evitar problemas con el control de versiones, favor ingresar la fecha de la revisión más reciente de la ficha referencial

Anexo: herramientas de planificación estratégica

Descripción

El Análisis DOFA es una herramienta que sirve para analizar el entorno de su organización y comprender sus fortalezas y debilidades. Su propósito principal es el de cotejar los recursos y capacidades de su organización con su entorno competitivo.

DOFA representa **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. El análisis de las Fortalezas y Debilidades es una introspección de la capacidad interna de la organización, mientras que el de las Oportunidades y Amenazas considera el ambiente externo.

Aplicación

Los factores internos que deben ser objeto de reflexión incluyen sus capacidades administrativas, de programación y financieras. Las capacidades administrativas hacen referencia a la manera como opera la organización y su personal. Los asuntos que deben ser estudiados incluyen: estructura organizacional, planificación, coordinación, dotación de personal, supervisión, capacitación, e información gerencial. Las capacidades de programación se centran en su habilidad para prestar su servicio y la calidad del mismo. Las capacidades de financiamiento son sus fuentes de financiación, incluyendo los fondos propios y externos.

Las preguntas a plantear para un análisis interno podrían incluir:

- ¿La estructura organizacional facilita o entorpece el libre flujo de información?
- ¿Qué hay de la realización de actividades sensibles a los clientes?
- ¿Se han diseñado planes factibles a corto y largo plazo conjuntamente con el personal y la comunidad?
- ¿Cooperan y coordinan bien entre sí las diferentes direcciones de su organización?
- ¿Están claros los roles del personal?
- ¿El personal recibe formación permanente y retroalimentación para asegurar un alto nivel de desempeño?
- ¿Todo el personal se reúne regularmente con un supervisor?
- ¿El personal percibe el rol del supervisor como de orientación, ayuda y apoyo? ¿Son evaluadas regularmente las necesidades de capacitación del personal?
- ¿Los gerentes tienen información precisa acerca del progreso hacia los objetivos del programa?
- ¿Cuál es la capacidad potencial de su programa para prestar servicios?
- ¿El nivel actual de actividad coincide con esta capacidad?
- ¿Cuál es su nivel actual de autofinanciamiento?
- ¿Cuáles son sus fuentes actuales de financiamiento externo?
- ¿Qué tan estables son estas fuentes externas de financiamiento?

Los factores externos en el ejercicio DOFA provienen de su análisis del entorno mediante herramientas como PEST o alguno de sus variantes (véase la descripción en otra parte de este anexo). Cuando haya completado en análisis del entorno, Ud. decidirá si estos factores constituyen fortalezas o debilidades, y los colocará dentro del contexto del DOFA según corresponda.

Una vez identificadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se puede avanzar hacia la creación de una estrategia. Ud. querrá diseñar estrategias que equiparen sus fortalezas con sus oportunidades y que conviertan sus debilidades o amenazas en fortalezas y oportunidades. Aquellas amenazas y debilidades que no pueden ser convertidas deben ser evitadas o minimizadas. La siguiente Matriz DOFA organiza sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las estrategias relacionadas con cada una.

Cuadro 7. Estrategias DOFA

		Internos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	Estrategias F–O Oportunidades que concuerden bien con las fortalezas de la organización	Estrategias D–O Debilidades a ser superadas para poder aprovechar las oportunidades
	AMENAZAS	Estrategias F–A Maneras de aprovechar las fortalezas de la organización para reducir su vulnerabilidad ante las amenazas externas	Estrategias D–A Estrategias defensivas que limiten el impacto de sus debilidades y amenazas

Ventajas

DOFA es de mayor utilidad cuando se cuenta con poco tiempo para poder resolver una situación complicada. Es una herramienta sencilla de gestión estratégica que es fácil utilizar en talleres o lluvias de ideas. El DOFA sirve para diversas actividades aparte de la planificación estratégica, como los estudios de factibilidad.

Desventajas

Un análisis de la situación interna y externa pueden producir gran cantidad de información, una parte de la cual posiblemente no resulte pertinente.

El análisis PEST y sus variantes

Descripción

El Análisis PEST es una herramienta importante para el análisis del entorno y para la recopilación y el procesamiento de datos para fines tácticos o estratégicos. Su objetivo es el de organizar la información recopilada acerca del entorno actual de su organización, o de otro entorno al cual considera ingresar, y ayudarlo a tomar decisiones estratégicas.

PEST representa **Político**, **Económico**, **Social** y **Tecnológico**.

- **Político:** Factores relativos a cómo y en qué medida interviene el gobierno en la economía de su sector específico. Pueden incluir: políticas tributarias, código laboral, ley ambiental, restricciones al comercio, aranceles, estabilidad política, así como normas más específicas que rigen los fondos ambientales y parques naturales.
- **Económico:** Componentes como crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y tasas de inflación. Todos son factores que influyen en la manera como operan y funcionan las organizaciones.
- **Social:** Factores que abarcan aspectos tanto demográficos como culturales. Varían desde la tasa de crecimiento poblacional, distribución por edades y actitudes profesionales, hasta las opiniones respecto al medio ambiente.
- **Tecnológico:** Factores que incluyen la disponibilidad y calidad de Internet, teléfono y equipos informáticos, así como la innovación tecnológica y apertura hacia el intercambio de tecnologías.

Una variante de PEST, que incluye los factores Ambientales y Legales, se conoce como PESTAL.

- **Legal:** Factores que incluyen la ley antidiscriminatoria, la ley del consumidor, la ley del empleo, la ley ambiental, y la ley de salud y seguridad. Estos factores pueden incidir en la forma como opera su organización dentro del país.
- **Ambiental:** Factores que abarcan aspectos ecológicos y ambientales como el tiempo o clima y el cambio climático, que pueden tener un impacto sobre el dónde y con quién se trabaja.

Aplicación

El Análisis PEST sirve para analizar los factores del entorno macro que influyen en las operaciones de su organización.

El primer paso del Análisis PEST es una lluvia de ideas acerca de factores relevantes que se aplican a su organización en particular. Por ejemplo, es posible que las restricciones comerciales no afecten a su organización, pero que la normativa ambiental tenga un enorme impacto en su trabajo. El próximo paso será el de encontrar la información que describa cada uno de los factores que ha decidido Ud. analizar. Para extraer conclusiones de toda esta información, resulta útil analizarla dentro de algún marco, como por ejemplo las secciones de Amenazas y Oportunidades del Análisis DOFA.

Asegúrese de tomar en cuenta los factores en diversos ámbitos, ya que los elementos locales, nacionales y globales pueden influir en su organización en diversos grados.

Ventajas

Los factores de PEST corresponden directamente con las categorías de Oportunidades y Amenazas en el Análisis DOFA. Es una herramienta sencilla de gestión estratégica que es fácil utilizar en talleres o lluvias de ideas. El Análisis PEST sirve para visualizar el panorama general de su entorno y ofrece una mayor contextualización para la toma de nuevas decisiones.

Desventajas

Algunos de los factores posiblemente influyan más que otros, pese a lo cual reciben igual énfasis en un Análisis PEST. También puede resultar difícil pronosticar futuras tendencias con la mayoría de los factores.

La matriz de Macmillan

Descripción

La Matriz de MacMillan fue concebida por Ian MacMillan, de la Wharton School of Business, específicamente para ayudar a las entidades sin ánimo de lucro a evaluar su ventaja competitiva. La matriz se basa en el presupuesto de que la duplicación de servicios equiparables por organizaciones sin ánimo de lucro puede fragmentar los limitados recursos disponibles, debilitando a los proveedores, lo que les impediría ampliar y perfeccionar la calidad y costo-efectividad de sus servicios. La matriz también supone que el intento de hacer todo para todos puede resultar en servicios mediocres o de baja calidad. Argumenta que en vez de eso, las entidades sin ánimo de lucro deberían centrarse en ofrecer servicios de mayor calidad de modo más orientado y, de cierto modo, más limitado.

Aplicación

Al construir una Matriz de MacMillan, el objetivo es posicionar su organización dentro de un espectro más amplio, planteándose cuatro preguntas:

1. ¿Somos la mejor organización para ofrecer estos servicios?
2. ¿La competencia por los fondos es buena para nuestros clientes?
3. ¿Nos hemos estirado demasiado, sin capacidad para la auto-sostenibilidad?
4. ¿Deberíamos trabajar de modo cooperativo con otra organización para proveer los servicios?

El uso de una Matriz de MacMillan es un proceso sencillo de evaluar sus programas actuales, usando los cuatro criterios siguientes:

- a. La Adecuación del programa describe hasta qué punto encuadra dentro de su organización. Analiza la congruencia en relación con el propósito y la misión de la entidad; la capacidad para aprovechar habilidades existentes en la organización; y la capacidad de compartir recursos y coordinar las actividades con los programas.
- b. El Atractivo del Programa describe cuán apetecible es la organización en el ámbito financiero, incluidos los voluntarios y donantes, su capacidad de atraer a otros fondos y la disponibilidad de ganancias concretas y medibles. Los programas incompatibles con la organización deberán clasificarse como carentes de atractivo.
- c. La Cobertura Alternativa hace referencia a la existencia o no de servicios similares en otra parte. Si los programas semejantes en la región sólo son de tamaño o número reducido, el programa se puede clasificar como de baja cobertura. Caso contrario, se clasifica como de alta cobertura. La pregunta clave que debe hacerse es la siguiente: ¿Puede otra entidad hacer el trabajo que hacemos nosotros?
- d. La Posición Competitiva es el grado en el que su organización cuenta con más capacitación y potencial para desempeñar determinado servicio que otras organizaciones. Es una combinación de la eficacia de su organización con su calidad, credibilidad y cuota de mercado.

Estos criterios se rastrean de manera binaria: si el programa es adecuado o no, o si es atractivo o no. Al consultar la tabla abajo (Institute for Conservation Leadership - <http://www.icl.org/resourcefree/macmillan-matrix>), es posible ver qué estrategia se sugiere para cada combinación de respuestas a los criterios.

Tabla 8. Matriz de MacMillan

		Programa muy atractivo Programa "Fácil"		Programa poco atractivo Programa "difícil"	
		Buena cobertura alternativa	Poca cobertura alternativa	Buena cobertura alternativa	Poca cobertura alternativa
Buen ajuste con su misión y capacidades	Posición Competitiva Fuerte	1. Competir agresivamente	2. Crecer agresivamente	5. Apoyar al mejor competidor	6. "El alma de la agencia"
	Posición Competitiva Débil	3. Desinvertir agresivamente	4. Construir fortalezas o salir	7. Desinvertir sistemáticamente	8. Trabajar de manera cooperativa
Mal ajuste con su misión y capacidades		10. Desinvertir sistemáticamente		9. Desinvertir agresivamente	

Ventajas

Esta herramienta se ha diseñado específicamente para entidades sin ánimo de lucro. Es una herramienta sencilla con preguntas y resultados claros.

Desventajas

La simplicidad de la Matriz de Macmillan puede hacer que las organizaciones dejen pasar algunas sutilezas.

La matriz BCG

Descripción

La Matriz BCG fue creada por Bruce Henderson para el Boston Consulting Group en el año 1968. Su objetivo era ayudar a las corporaciones a que evaluaran sus unidades de negocios o sus líneas de productos. El Boston Consulting Group es una de las empresas de consultoría y gestión más prestigiosas del mundo.

La Matriz BCG es una herramienta analítica utilizada en la promoción de marcas, la gestión de productos, y el análisis de carteras para asignar los recursos del modo más eficaz posible.

La Matriz BCG se crea a partir de la idea de que las unidades de una institución se pueden organizar alrededor de cuatro categorías, con base en una combinación de crecimiento de mercado y de cuota de mercado. El crecimiento del mercado funciona como sustituto de la ventaja competitiva. El modo como se organiza la matriz supone que un aumento en la participación del mercado exige una inversión de capital para ampliar la capacidad, pero también significa que la entidad ha generado mayores ingresos. Esta relación entre la generación de ingresos y su inversión es un elemento clave en la matriz BCG.

Las cuatro categorías en la Matriz BCG son: Perros, Incógnitas, Estrellas y Vacas Lecheras.

Figura 10. Matriz BCG.



- **Perros:** Tienen una baja participación del mercado y poco crecimiento, por lo que no generan ni consumen mucho dinero. Los Perros generalmente terminan en un punto neutro. Aunque tengan algunas ventajas los Perros, como dar asistencia a otras unidades de negocios, pueden ser perjudiciales cuando ocupan capital que se podría usar en otras unidades de negocio.
- **Incógnitas:** Crecen rápidamente y requieren de grandes sumas de capital; tienen, sin embargo, una baja participación del mercado y generan poco dinero en efectivo. Una Incógnita tiene la oportunidad de aumentar su cuota del mercado y convertirse en Estrella y finalmente en Vaca Lechera, pero también hay la posibilidad de que se convierta en Perro si disminuye su participación del mercado. Las incógnitas requieren de un análisis cuidadoso y de reflexión para decidir si valen la pena o no.
- **Estrellas:** Se encuentran en mercados de gran crecimiento y gozan de una gran participación del mercado, por lo cual consumen bastante capital, pero generan mucho más. Tienen la oportunidad de convertirse en Vacas Lecheras si disminuye la tasa de crecimiento de su mercado pero permanece alta su cuota del mercado. Una buena cartera siempre incluye a Estrellas que tienen el potencial de convertirse en Vacas Lecheras y generar ingresos futuros.
- **Vacas Lecheras:** Son los líderes en un mercado maduro. Tienen un retorno de inversión más alto que la tasa de crecimiento del mercado, lo cual significa que generan ganancias. La idea es que las Vacas Lecheras tienen que “ordeñarse”, es decir, hay que extraer la máxima ganancia e invertir el mínimo capital posible. Las Vacas Lecheras proveen el capital necesario para convertir a las Incógnitas en otras Vacas Lecheras. Las Vacas Lecheras generan ganancias relativamente estables y su valor se puede determinar fácilmente, haciendo posible la planificación sobre un valor previsto.

Aplicación

La Matriz BCG se creó originalmente como modelo para ayudar con la asignación de recursos entre unidades de negocio. Desde entonces se ha convertido en una herramienta que se puede emplear para evaluar la asignación de recursos dentro de unidades de negocio.

La idea estratégica detrás de la matriz BCG es que una organización puede aprovechar el dinero de las unidades de negocio ya maduras y bien establecidas, para invertirlo en unidades de negocios que crecen rápidamente para permitir un crecimiento aún más fuerte de su participación del mercado.

Ventajas

La simplicidad de la Matriz BCG es una ventaja. La posición relativa de la cartera de una organización entera se puede expresar en un único diagrama. Sirve como buen punto de partida para discutir la asignación de recursos al interior de una organización.

Desventajas

Su simplicidad también es un estorbo. La tasa de crecimiento del mercado es un solo factor en el atractivo de un sector, y la cuota de mercado es un solo factor en la ventaja competitiva. La Matriz pasa por alto varios factores adicionales que influyen en estos determinantes de la rentabilidad. Este marco también supone que cada unidad de negocio es independiente de las demás. Sin embargo, a menudo existen relaciones complejas entre unidades de negocio complementarias o simbióticas.

Análisis porter de las cinco fuerzas

Descripción

Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, creó el marco del Análisis Porter de las Cinco Fuerzas en 1979. Para ello analizó la economía de las organizaciones sectoriales, el estudio de cómo las empresas y los mercados interactúan con los intereses estratégicos de esas empresas. Su principal área de estudio es cómo las empresas pueden aumentar sus ventajas competitivas por medio del desarrollo de estrategias competitivas.

En el Análisis Porter de las Cinco Fuerzas se analiza el entorno micro, al contrario del análisis PEST que se centra en el entorno macro. El entorno micro consiste de todas las fuerzas cercanas a una organización que influyen en su habilidad de servir a sus clientes. Tres de las Cinco Fuerzas de Porter son factores externos y las otras dos son amenazas internas.

Las Cinco Fuerzas de Porter se dividen en dos grupos: competición horizontal y competición vertical. Los factores que influyen en la competición horizontal son la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de

los competidores establecidos, y la amenaza de nuevos entrantes. La competición vertical se ve influida por el poder de negociación por parte de los proveedores y por parte de los consumidores.

Figura 11. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.



Aplicación

Para cada una de las Cinco Fuerzas, hay un conjunto de factores singulares que influye en la misma, y cada una a la vez incide en nuestra competitividad de diferentes maneras y en distintos grados.

- **La amenaza de nuevos entrantes.** Nuestra habilidad para operar está influenciada por la habilidad de otras organizaciones para entrar en su mercado y competir eficazmente con nosotros. Si ya contamos con economías de escala, o si hemos logrado otras ventajas y tenemos implementadas barreras fuertes y duraderas contra la entrada, podremos mantener una posición favorable.
- **El poder de negociación de los proveedores.** Las empresas y organizaciones que constituyen nuestros proveedores pueden tener un gran impacto en nuestras operaciones. Esto depende del número de proveedores para cada insumo clave, la singularidad de su producto o servicio, la fuerza y el control que ejercen sobre nosotros, el costo de cambiar de proveedor, etc. Cuantos menos proveedores alternativos tenemos, y cuanto más necesitamos la ayuda de esos proveedores, más poderosos serán ellos. Los factores a observarse incluyen:
- **Poder de negociación de los consumidores.** Los consumidores de los servicios también tie-

nen la habilidad de influir en nuestra organización y en nuestro producto de varias maneras, incluyendo el volumen de los compradores, su lealtad, la sensibilidad de los precios y otros.

- **Amenaza de productos sustitutos.** La disponibilidad de alternativas ante nuestro servicio influye en nuestra capacidad para atraer y retener a los clientes. Algunos factores a considerar incluyen el precio y la calidad de los sustitutos, la propensión del comprador a cambiar de producto y el costo del cambio, entre otros.
- **Competición dentro del sector.** La intensidad de la competición al interior de nuestro sector puede ser la fuerza que más influye en nuestra organización y su competitividad. Aquí, el rol de la innovación para mantener la ventaja competitiva y el diseño de una estrategia competitiva eficaz, son factores esenciales a considerar.

Ventajas

El Análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter es útil cuando se hacen evaluaciones cualitativas de la posición estratégica de una organización. Las Cinco Fuerzas observan los factores del entorno micro, en detrimento de los factores del entorno macro, lejanos y potencialmente abstractos.

Desventajas

Las Cinco Fuerzas de Porter hacen caso omiso a lo que se ha llamado de sexta fuerza, los complementadores. (Véase el Modelo de Seis Fuerzas en otro punto de este anexo.)

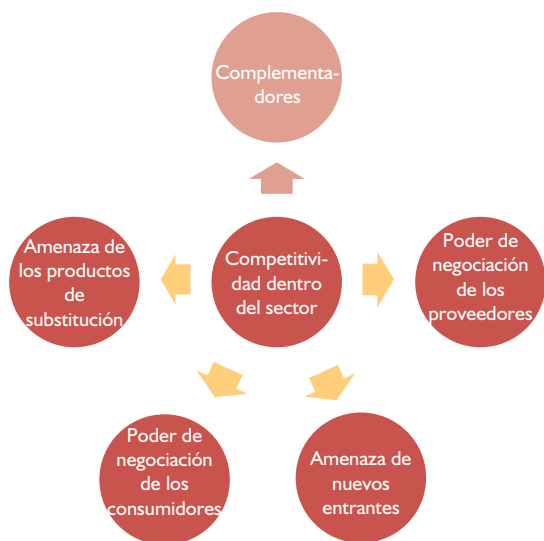
Modelo de las seis fuerzas

Descripción

Varios de los supuestos esenciales que constituyen la espina dorsal del Análisis de Cinco Fuerzas de Porter, han sido cuestionados en la literatura académica. En respuesta a estos retos, Adam Brandenburger, de Harvard, y Barry Nalebuff, de Yale, elaboraron una ampliación de las Cinco Fuerzas, utilizando la Teoría de Juegos para describir una sexta fuerza, los complementadores. Estos complementadores ayudan a explicar el razonamiento detrás de las alianzas estratégicas en el mundo de los negocios. La fuente de esta Sexta Fuerza fue Andrew Grove, antiguo CEO de Intel Corporation.

Las cinco primeras fuerzas en el Análisis de Seis Fuerzas son exactamente iguales a las fuerzas originales de Porter (véase en otro punto de este anexo). Esta herramienta sigue siendo extremadamente útil para el análisis del entorno micro, ya que posibilita a las entidades evaluar sus amenazas.

Figura 12. Análisis de las Seis Fuerzas



Aplicación

Los complementadores son empresas que proveen bienes o servicios compatibles o complementarios con el servicio de nuestra organización. Los bienes o servicios complementarios aumentan el valor de nuestro propio servicio cuando son ofrecidos en conjunto. Ya que una relación complementaria puede funcionar en los dos sentidos, esta fuerza puede beneficiar o perjudicar a nuestra organización. Cuando el negocio de una empresa complementaria se encuentra en auge, puede ser beneficioso para nuestra empresa, pero cuando decae el mercado, puede asimismo perjudicar a nuestra organización.

Ventajas

El Análisis de Seis Fuerzas es una herramienta de planificación más completa que el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Empieza el análisis a partir de las Cinco Fuerzas, pero también estudia los principales problemas generados por la herramienta original.

Desventajas

El análisis del entorno micro pasa por alto el panorama general y pierde de vista a muchos factores que causan impacto en los negocios.

Cuadro de mandos integral

Descripción

Art Schneiderman, un consultor de gestión de procesos trabajando para Analog Devices, una compañía de

tamaño mediano de semiconductores, creó en 1987 el primer Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Poco después, fue entrevistado por Robert Kaplan, profesor de la Harvard Business School, y le contó sobre su uso del cuadro de mando integral. La idea se hizo popular y después de publicar varios trabajos muy bien considerados sobre el cuadro de mandos integral, Kaplan y David Norton publicaron en 1992 *A Balanced Scorecard*, un libro que describe la herramienta.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica de monitoreo de desempeño. Los gerentes pueden usarlo para hacer el seguimiento de la ejecución de actividades por el equipo y monitorear las consecuencias de estas acciones. El Cuadro de Mando Integral emplea una combinación de medidas financieras y no financieras comparadas con un valor objetivo, para garantizar que el desempeño atienda a las expectativas. Al alertar a los gerentes sobre aquellos indicadores que no satisfacen las expectativas, es posible corregir los problemas para asegurar que la organización pueda volver a su cauce.

El Cuadro de Mando Integral ofrece cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Cada uno observa un aspecto distinto de la organización.

- La **perspectiva financiera** se centra en el resultado final.
- La **perspectiva del cliente** mide la satisfacción del cliente y el modo como la organización atiende a las necesidades del mismo.
- La **perspectiva de procesos internos del negocio** es una observación interior que estudia cómo funciona la organización.
- La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** mide como la entidad garantiza la mejoría por medio del desarrollo del equipo o de la innovación.

El objetivo de la herramienta Cuadro de Mando Integral es el de ofrecer a los gestores un panel de los indicadores clave de desempeño, así como de los objetivos, para que puedan tomar decisiones estratégicas que lleven a la organización hacia dichos objetivos.

Aplicación

Para que el Cuadro de Mando Integral sea útil, es necesario establecer un objetivo estratégico claro para la organización. El primer paso será el de traducir esa visión

en objetivos operativos dentro de cada una de las cuatro perspectivas. Estos objetivos son enlazados por una cadena de causa y efecto. A partir de ahí se obtienen los indicadores clave para la medición. Los objetivos también definen la meta que aparece en su Cuadro de Mando Integral.

Crear un Cuadro de Mando Integral significa, en último análisis, hacer una elección de medidas y objetivos. Esta herramienta no sirve únicamente como sistema de distribución de información; puede además ayudar a dar forma a la planificación estratégica mediante la elección de medidas y objetivos específicos.

Ventajas

El método del Cuadro de Mando Integral es táctico y concreto. Es una herramienta activa que describe modos de solucionar problemas enfocando acciones de cambio específicas. Los Cuadros de Mando Integrales proporcionan un marco para la formulación de decisiones basadas en datos y en objetivos.

Desventajas

La estructura empírica de un Cuadro de Mando Integral también puede ser objeto de críticas. Un cuadro de mando mal proyectado puede asimismo transmitir una impresión equivocada sobre el estado de la organización o puede centrarse en indicadores poco importantes.

Estudios de caso

I. Proceso de Planificación Estratégica del Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, Colombia

Síntesis del Perfil del Fondo

Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (Fondo Acción) es una organización privada colombiana, sin ánimo de lucro. Fue creada en el 2000 a través de un acuerdo bilateral entre los gobiernos de los Estados Unidos de América y la República de Colombia.

Fondo Acción es una organización de segundo piso: no implementa directamente proyectos ni programas, sino que más bien hace la contabilidad y asigna fondos a las agencias de primer piso que ejecutan dichos proyectos.

Fondo Acción ha consolidado su modelo de negocio como un fondo fiduciario de tipo técnico y financiero, eficiente y responsable, con una solidez técnica y gerencial que le permite diseñar, seleccionar y financiar programas y proyectos de alto impacto en dos áreas de temática prioritaria: (1) conservación y desarrollo sostenible y (2) protección y desarrollo de la infancia temprana.

Motivación – ¿Cuando Fondo Acción emprendió el ejercicio de su Plan Estratégico?

El primer ejercicio de planificación estratégica de Fondo Acción tuvo lugar en 2005. Hasta entonces, el Fondo carecía de estrategia de crecimiento y cambio,

y esto fue identificado como una debilidad tanto por el Consejo Directivo como por la Secretaría Ejecutiva del Fondo.

Este ejercicio resultó en la formulación y adopción del primer Plan Estratégico para el período 2005-2009.

En 2009 el Fondo evaluó los avances y resultados del primer plan a cuatro años, y actualizó y adoptó un nuevo plan estratégico y financiero para el período 2009-2012.

Instrumentos y metodología de planificación usadas

Fondo Acción usó la metodología de Balanced Scorecard and Strategic Maps – BSC (Cuadro de Mando Integral –CMI y Mapas Estratégicos) (Ver anexos 1 y 2)¹ y en concreto una versión de este enfoque que se ha adecuado a las necesidades y naturaleza de organizaciones sin ánimo de lucro y públicas².

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996. Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

² Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies. John Wiley and Sons, Inc. 2003.

BSC es una metodología de planificación flexible que mejora el uso de recursos humanos y financieros, guía a la organización en inversiones de activo intangible, aumenta los niveles de cooperación y genera mayores resultados financieros.

BSC se basa en los factores que dan valía a los principales clientes y depositarios de la organización. Usando el CMI, el equipo y la Junta del Fondo fueron capaces de formular una estrategia de cuatro años para el crecimiento, la innovación y la creación de valores (el Plan Estratégico), y el desarrollo tanto de Planes de Acción Anual, como de Indicadores de Rendimiento Clave (IRC) para seguir de cerca el progreso en la implementación de la Estrategia (Anexo 3).

El Plan Estratégico está diseñado para periodos de cuatro años. Sus elementos clave son:

- Misión
- Visión
- Estrategia
- Valores organizativos
- Objetivos estratégicos (OE)
- Indicadores de Rendimientos Clave (IRC)
- Plan de inversión

Para facilitar la implementación de la Estrategia, el equipo de Fondo prepara Planes de Acción Anual. Estos Planes de Acción Anual se redactan en sesiones de planificación estratégica realizadas al principio de cada año. Los elementos clave de un Plan de Acción son:

- Una serie de Iniciativas para cada Objetivo Estratégico
- Un Gerente para cada Iniciativa
- Metas, actividades y un cronograma para cada Iniciativa
- Presupuesto

Partes implicadas

La Secretaría Ejecutiva prepara el primer borrador del plan estratégico a cuatro años y de los planes de acción anual. La Secretaría Ejecutiva también prepara un pronóstico o plan financiero a cuatro años.

Es aconsejable tener un consejero o asesor externo que dirija y facilite estos ejercicios de planificación. La participación activa es imprescindible, ya que cada miembro del equipo debe entender el papel que él/ella desempeña para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Una vez concluido el plan a cuatro años, la Secretaría Ejecutiva organiza un taller con el Consejo Directivo de la organización, para revisar el borrador y obtener la aprobación del Consejo. El Plan a cuatro años se convierte en el marco para la ulterior preparación de los Planes de Acción Anual.

Implementación y seguimiento - ¿cuales son los principales resultados?

Un pequeño grupo está a cargo del seguimiento del Plan de Acción Anual durante el año. Este grupo está formado por el Director Ejecutivo, los tres Directores de Área (Áreas Técnica, Financiera y Jurídica), el Coordinador de Planificación y Desarrollo y el Coordinador de Asociados.

El seguimiento de los avances se lleva a cabo cada cuatro meses. Se basa en la información proporcionada por cada Gerente de Iniciativas, y queda registrado en un instrumento electrónico desarrollado específicamente para tal propósito. Esta revisión permite que todo el equipo, en cualquier momento, esté informado sobre el progreso de cada Iniciativa y guía las decisiones tomadas sobre la necesidad de acelerar, cambiar o abandonar iniciativas, o reasignar recursos económicos y humanos. Esto también facilita la preparación de informes cuantitativos y cualitativos.

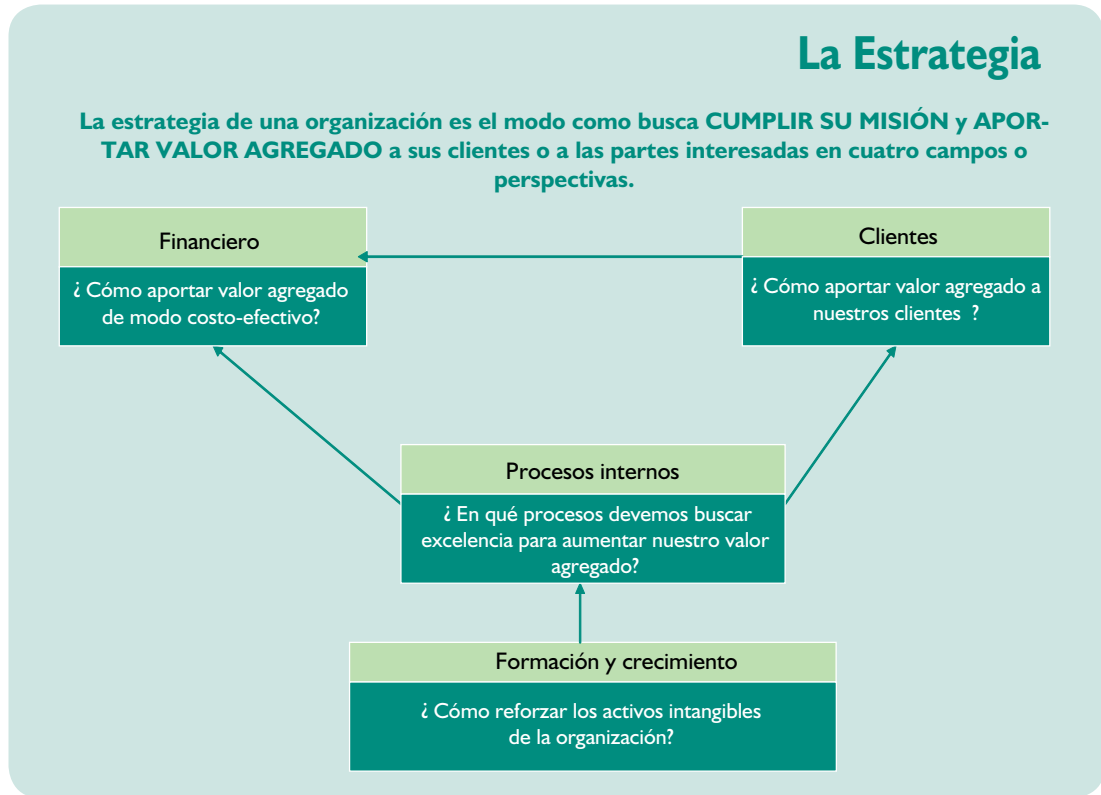
Innovación, obstáculos y soluciones

Los principales obstáculos y dificultades a los que hace frente el Fondo Acción en la planificación y ejecución de la Estrategia se pueden resumir de la siguiente forma:

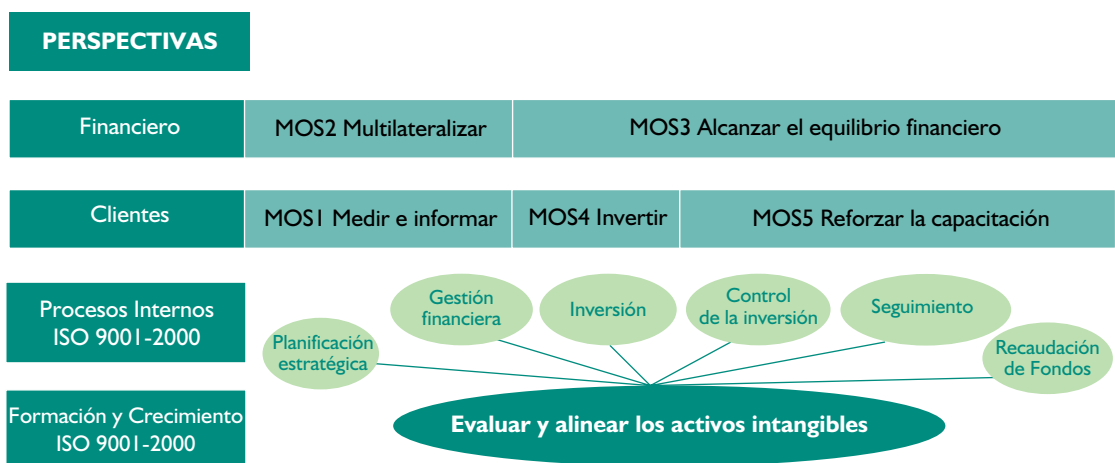
- Es importante fijar unos objetivos de recaudación de fondos, pero esto debe ser flexible.
- Los cambios en el Consejo y los miembros del equipo pueden ocasionar desajustes. Es muy importante ser capaz de comunicar la estrategia de forma clara y concisa a los nuevos miembros para que se mantenga un lineamiento permanente.

- El progreso y los obstáculos para la implementación necesitan ser recogidos y analizados de forma oportuna. De lo contrario, será muy difícil adoptar decisiones y ajustar la operación.
- Los plazos de tiempo previstos deben ser lo más realistas posible.
- La naturaleza flexible del proceso de planificación no debe perderse. La planificación e implementación estratégica son procesos dinámicos y no rígidos.

Anexo I. Cuatro Perspectivas para la Creación de Valores enfocadas al Cuadro de Mando Integral



Anexo 2. Mapa Estratégico de Fondo Acción



Anexo 3. Indicadores de Resultados Clave de Fondo Acción

Objetivos Estratégicos 2009-2012	Indicadores clave de desempeño de FONDO ACCIÓN 2009-2012
SO1: Monitorear, medir y comunicar resultados	1.1 Preparación y disseminación de informes anuales sobre "Resultados & Impactos".
SO2: Recaudar fondos y diversificar donantes y fuentes de financiación	2.1 Número de nuevos donantes que están comprometidos.
SO3: Asegurar sostenibilidad financiera de largo plazo (Fondo Patrimonial de EAI – Iniciativa para las Américas - y subcuentas dedicadas; Fondo Patrimonial de TFCA)	2.2 Nuevas contribuciones (\$) (fondos de amortización) están garantizadas para donantes actuales y futuros.
SO3:	3.1 El Fondo Glen Nimnicht para el Desarrollo de la Primera Infancia se consolida con contribuciones a su subcuenta patrimonial. (\$).
SO3:	3.2 El Fondo para Innovaciones para la Infancia & Desarrollo (Fondo PI) se fortalece con contribuciones para su subcuenta patrimonial (\$).
SO3:	3.3 El fondo patrimonial TFCA se fortalece gracias a nuevas contribuciones (\$).
SO4: Implementar Programas y asignar subvenciones (EAI Fondo de amortización)	4.1 % de los fondos proyectados de la cuenta de EAI están asignados a los programas de Conservación y están proyectados en el periodo (en pesos colombianos).
SO4:	4.2 % de los fondos proyectados por la Cuenta de amortización de la EAI están asignados a los programas de Desarrollo de la Primera Infancia y a proyectos durante ese periodo (en pesos colombianos).
SO5: Capacitación y valoración de activos intangibles	5.1 Organizaciones comunitarias participando en el Programa de Capacitación en Ecoturismo mejoran la calidad de los servicios ofrecidos.
SO5:	5.2 Organizaciones para el Cuidado Infantil & el desarrollo participando del Programa de Capacitación mejoran la calidad de los servicios ofrecidos.

II. Funbio – Planificación estratégica para la longevidad y mayor impacto

Breve perfil del fondo y análisis del contexto

Funbio fue creado en el año 1995 mediante una donación del GEF por un monto de 20 millones de dólares. Su establecimiento se derivó de la estrategia del gobierno brasileño de implementar el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) suscrito durante la cumbre de Río en 1992.

Inicialmente, Funbio tenía el estatus de proyecto, con una fecha de terminación bien definida. El proyecto denominado Funbio fue auspiciado por un grupo de expertos de la Fundação Getúlio Vargas (FGV). Aunque técnicamente Funbio formaba parte de dicha fundación, gozaba de autonomía financiera y administrativa. FGV era responsable de brindar el apoyo operacional de “back office”, es decir que el personal inicial de Funbio se dedicaba principalmente a las operaciones programáticas.

Se estableció una Junta Asesora para manejar sus acciones, que constaba de representantes de los sectores comercial, ambiental, gubernamental y académico. Dicha Junta contaba con representación equitativa y tenía la responsabilidad de establecer las políticas generales y de fijar los objetivos y prioridades del Fondo.

Desde su inicio, esta Junta ha sido una de las mayores fortalezas de Funbio, ya que reúne a líderes clave desde distintos sectores.

Tuvo lugar en el año 1996 un primer taller de planificación estratégica, coordinado por el Director Ejecutivo, recientemente contratado para iniciar las operaciones. Participaron 70 personas de diferentes sectores, incluyendo la Junta, y se invitó la intervención de los principales líderes del país en el tema de la biodiversidad. El principal objetivo de este plan fue el de sugerir las prioridades programáticas para Funbio y sus respectivos proyectos.

Funbio fue creado como fondo de amortización. En el contrato con el GEF se fijaron objetivos como el de contar con un gerente de activos externos profesional, capaz de realizar un mínimo rendimiento promedio del 6,5% por

año; recaudar un monto mínimo de 5 millones de dólares en los primeros cinco años de operación; y el desempeño general de calidad. Funbio recibió 10 millones para iniciar sus operaciones y tuvo que acatar una serie de condiciones para el uso de los recursos.¹

Funbio trabajó bajo estas condiciones desde el año 1996 hasta el 2000, habiendo lanzado tres programas diferentes y apoyado 62 proyectos distribuidos entre todas las biomas nacionales. Funbio auspició misiones anuales de evaluación y fue sometido a un análisis de medio término sin tener problema alguno con ninguna de estas inspecciones.

En el año 2000, Funbio se vio obligado a separarse de la Fundação Getúlio Vargas y pasó de ser un proyecto a convertirse en una institución independiente. Fue en este momento que la Junta decidió que Funbio debía continuar operando indefinidamente. Llegó la hora de planificar nuevamente, ya que se creaba una nueva institución permanente que ya apoyaba a 62 proyectos. Se formuló un nuevo Plan Estratégico en el año 2001, echándose así los cimientos para la filosofía que orienta a Funbio hasta el día de hoy.

La primera fase en la historia de Funbio (de 1995 a 2002) se centró en el establecimiento de una estructura operativa, el cumplimiento de los requisitos del contrato con el GEF y la administración de sus programas, que apoyaban principalmente a proyectos de base comunitaria con impactos locales. En el año 2002, Funbio se sometió a la evaluación definitiva del GEF (informe final de ejecución) y fue autorizado a apropiarse de los fondos restantes del proyecto y a administrarlos, con el permiso de utilizarlos según consideraran más aconsejable.

Adicionalmente, también en el año 2002, Funbio vio el primer cambio en la presidencia de la Junta. Apenas elegido, el Presidente tuvo que hacer frente a la necesidad de recursos adicionales para la operación de una nueva institución y el inicio de la negociación del programa con ARPA.

El programa regional de Áreas Protegidas de la Amazonía (ARPA) es actualmente el mayor programa para la conservación de bosques tropicales en el mundo. Su propósito es proteger el 10% de la región amazónica brasileña, que representa casi 60 millones de hectáreas en las Áreas Protegidas (APs). Este programa del gobierno federal fue financiado por el GEF (mediante el Banco Mundial), el WWF, el KfW y dos empresas privadas brasileñas, con una inversión total de 75 millones de dólares durante la primera fase (hasta el año 2009).

Funbio fue seleccionado por los donantes de ARPA para que se responsabilice de la gestión financiera, los servicios de adquisición, la gestión de activos, los subproyectos de desarrollo comunitario y los estudios sobre mecanismos financieros alternativos para la conservación, a fin de lograr la sostenibilidad a largo plazo de las áreas protegidas incluidas dentro del programa.

ARPA trajo considerable carga de trabajo adicional para Funbio y tuvo un impacto significativo en su gobernanza, ya que el auspicio no había sido consensuado entre los miembros de la Junta y los funcionarios ejecutivos. Cambió y creció rápidamente el personal de planta en respuesta al nuevo programa ambicioso y para mantener alineados a los proyectos de la primera fase.

Durante el mismo año, en su búsqueda de fuentes adicionales de nuevos recursos, Funbio estableció un programa llamado PICUS, basado en fondos de contrapartida (matching funds) para los proyectos paisajísticos. PICUS fue creado para incrementar en escala regional los proyectos de Funbio, así como dar nuevo aliento a la salud financiera de la institución, ya que proponía articular diversas contrapartes financieras dentro de un mismo proyecto.

Apenas dos años después de su último ejercicio de planificación estratégica, Funbio decidió efectuar un nuevo proceso de planeamiento en el año 2003, ya que existía la percepción de un cambio respecto a su contexto original. El enfoque escogido fue el de establecer una estrategia a largo plazo para la institución, a fin de reunir fondos para su permanencia y operar ARPA de manera eficiente.

Motivación – ¿En qué momento emprendió Funbio el ejercicio de planificación estratégica?

En el año 2006, habiendo finalizado la mayoría de los proyectos de la primera fase, Funbio se dedicó principalmente a la operación de ARPA. El programa PICUS no despegó por varios motivos, primordialmente porque no logró encontrar suficientes aliados financieros como para garantizar sus inversiones a largo plazo y a gran escala. Funbio dependía demasiado del programa de ARPA y no pudo buscar nuevos recursos para la institución. Además, su com-

¹ Funbio no podía utilizar un monto equivalente a más de 3 millones en ninguno de los años, considerando la administración y operación de Funbio, estudios sobre el desarrollo de programas de recuperación de costos y recaudación de fondos, y los subproyectos financiados.

plejidad institucional crecía al par con los cambios en el contexto conservacionista mundial. Los donantes estaban modificando sus requisitos, lo cual aumentaba la dificultad de acceder a nuevos recursos.

Había llegado el momento de iniciar un nuevo ejercicio de planificación estratégica, con el propósito de rescatar a Funbio de esta situación paralizante.

Herramientas de planeamiento y metodologías utilizadas

No fue este un ejercicio convencional de planificación estratégica. Comenzó a mediados del año 2006 y no concluyó sino hasta fines del 2007, especialmente porque se trataba de un punto de inflexión para la institución.

Mayormente se utilizaron herramientas y metodologías convencionales, como la revisión de la misión, visión y objetivos, la realización de un ejercicio DOFA y un análisis de la competencia. Es difícil precisar una única metodología empleada en este proceso, porque incluyó tres consultorías distintas a ser completadas.

Actores involucrados

Este ejercicio comenzó con representantes de cada una de las áreas de la secretaría ejecutiva (programas, financiera, adquisiciones, administrativa, recursos humanos, comunicación, gestión del conocimiento, e informática). El personal comprendía 50 personas, de los cuales unos 15 participaron en un taller de tres días fuera del sitio para iniciar el proceso de planificación estratégica.

Las principales conclusiones de este taller fueron presentadas a los miembros de la Junta, quienes aprobaron el informe. No obstante, decidieron realizar entre ellos una segunda ronda de planificación estratégica, ya que vieron la necesidad de elaborar definiciones más exactas. Fue organizado varios meses después cuando la Junta, bajo el liderazgo de su nuevo Presidente y la moderación de otro consultor, realizó un taller de tres días fuera del sitio.

Una vez elaborada la nueva estrategia con la participación del personal y la Junta, un tercer consultor formuló un plan de acción para iniciar lo que se ha denominado la tercera fase de Funbio.

Implementación y monitoreo – ¿Cuáles son los principales resultados?

Durante este último ejercicio de planificación estratégica, Funbio observó que había adquirido ciertas capacidades especializadas que podía ofrecer en forma de servicios a varias audiencias, generando así nuevos flujos de ingresos para la sostenibilidad financiera del Fondo. Los principales campos de servicio identificados fueron: conocimientos aplicados – la capacidad de formular estudios sobre problemas socioambientales en el país; herramientas económicas y mecanismos financieros – la capacidad de identificar herramientas económicas y de diseñar e implementar mecanismos financieros para diversas iniciativas de conservación; gestión de programas – la actividad original del Fondo, es decir, el fomento de programas de conservación aprovechando la experiencia acumulada en adquisición y gestión financiera.

Le tomó algún tiempo a Funbio la realización de la nueva estrategia. En el año 2007 fueron contratados funcionarios adicionales para dirigir los nuevos campos de servicio, quienes recibieron formación en las capacidades requeridas, como la gestión de proyectos, y dedicaron varios meses a la estructuración de sus equipos. Este esfuerzo abarcó el hacer frente a nuevas maneras de preparar propuestas, ofertar productos, controlar costos, fijar precios y preparar informes. También se involucró en este proceso de reestructuración a las áreas de “back office”.

Innovación y resolución de obstáculos

El ejercicio de planificación estratégica de los años 2006—2007 trajo importantes innovaciones para Funbio. El Fondo mantuvo sus actividades originales, pero comenzó a prestar servicios especializados en mecanismos financieros para la conservación de la biodiversidad, centrados principalmente en el sector privado. Con su nuevo enfoque de posicionarse como proveedor de servicios, Funbio aumentó su impacto (aunque aún no ha sido medido con exactitud) al inducir la movilización de recursos adicionales para la conservación.

Surgieron algunos obstáculos relevantes a raíz de esta nueva experiencia. El personal fue ajustado para concentrarse únicamente en dos áreas primordiales: mecanismos financieros y gestión de programas. La capacidad de elaborar estudios es responsabilidad común de ambos equipos. Se ha creado una nueva área temática, también común a los dos equipos principales, centrada específicamente en Clima y Energía.

En el presente año, 2011, Funbio pasará por un proceso de revisión de su plan estratégico del 2007. Mantendrá su misión, pero reformulará ligeramente su visión (sólo unos ajustes de redacción) y establecerá mensajes clave de posicionamiento para orientar sus actividades. Funbio trabaja actualmente con varias empresas privadas, diseñando sus estrategias para invertir en la conservación de la biodiversidad, pero aún tiene al gobierno como su principal cliente. Ha logrado diversificar sus actividades con el sector público, reduciendo así significativamente su dependencia del programa ARPA. Funbio comprende que viene cambiando rápidamente la percepción que tienen de la biodiversidad las empresas, los gobiernos y los individuos, y que el Fondo debe ajustar periódicamente su estrategia a fin de proveer recursos estratégicos para estos actores diversos que están dispuestos a tomar acción a favor de la conservación.

La misión es aportar recursos estratégicos para la conservación de la biodiversidad.

La visión de Funbio es constituir el referente en la gestión de recursos y soluciones estratégicas viables para la conservación de la biodiversidad.

Funbio se guía por valores esenciales:

- Transparencia
- Ética
- Eficacia
- Receptividad
- Imparcialidad
- Innovación

Conclusiones

Introducción

Desde el 29 al 31 de marzo de 2011, los Fondos Ambientales de Latinoamérica y África se reunieron en Mombasa, Kenia, para asistir al taller sobre Planificación Estratégica para Fondos Ambientales. El taller se estructuró para proporcionar un equilibrio entre teoría de planificación estratégica, ejercicios prácticos y estudios de casos reales. Se presentó una plataforma de apoyo técnico para permitir a los participantes del taller que continuasen recibiendo ayuda mientras emprendían el proceso de planificación estratégica.

El curso de tres días se dividió en una serie de sesiones, de las cuales las siguientes cinco sesiones contenían el núcleo del material a tratar:

- *El panorama general/La gran idea.* Introducción a la planificación estratégica y los conceptos de misión, visión y valores. Debate sobre cómo preparar la organización para un ejercicio de planificación estratégica.
- *El Contexto.* Presentación de algunos de los instrumentos de planificación estratégica más relevantes para evaluar variables internas y externas que afectan a las organizaciones. Debate sobre su aplicación y limitaciones.
- *Definiendo la Estrategia.* Debate sobre el proceso para definir una estrategia de organización. Presentación de los enfoques para enlazar metas estratégicas a largo plazo con objetivos tácticos a corto plazo.
- *Planificación para la Implementación.* Introducción a la planificación y dirección del proyecto. Debate sobre cómo pasar del concepto a la acción. Tutorial sobre la dirección del proyecto online e instrumento de colaboración.
- *Siguiendo por el buen camino.* Introducción al monitoreo como una función de ambos, el proceso de planificación estratégica y la implementación del plan estratégico en sí misma. Debate sobre los instrumentos de monitoreo del rendimiento e impacto, y los conceptos de las métricas de rendimiento. Construir un plan de monitoreo del rendimiento.

Cada una de las sesiones consistió en una presentación inicial seguida por los grupos de trabajo. Se crearon tres grupos de trabajo, que continuaron trabajando juntos durante los tres días. El primer grupo de trabajo se concentró en la emergente Network of African Environmental Funds (Red de Fondos Ambientales Africanos). Su objetivo era aplicar los principios de planificación estratégica que se estaban debatiendo para esta iniciativa. El segundo grupo de trabajo se concentró en los retos de los nuevos fondos mientras se están estableciendo. El fondo emergente de Mozambique se usó como ejemplo. El tercer grupo de trabajo tuvo la ardua tarea de abocar los desafíos de planificación estratégica de un fondo ya existente. No había ejemplos específicos a los que recurrir, así que ellos crearon una combinación de todos los fondos de los miembros del grupo e imaginaron un contexto que pudiese ser relevante para la mayoría de los fondos ya existentes.

Además, se presentaron tres casos estudiados, uno cada día. El primer día, Camila Monteiro presentó el plan estratégico del Fondo Brasileño para la Biodiversidad (FUNBIO). El segundo día, José Luis Gómez presentó los resultados del Fondo de Colombia para la Acción Ambiental y la Niñez. Y, el tercer día, Joseph Osewe y Arthur Tuda explicaron cómo el Kenya Wildlife Service alcanzó su plan estratégico actual y cómo lo están implementando.

El taller concluyó con una sesión tutorial abierta sobre la dirección del proyecto online y el instrumento de colaboración (www.smartsheet.com) para los fondos que solicitaron apoyo para su proceso de planificación estratégica después del taller, y la construcción de un borrador del plan para la preparación del próximo encuentro de la Red de Fondos Ambientales Africanos.

El taller

Comenzando

En la sesión de apertura se describió el enfoque del taller, se ajustaron los grupos de trabajo, y se preparó un plan para el taller. Este último punto fue particularmente importante, ya que reprodujo aquello que sería tratado durante los siguientes tres días. Su propósito era poner de manifiesto que la planificación estratégica tiene un lugar incluso en la más sencilla de las tareas y que los elementos del proceso son esencialmente los mismos.

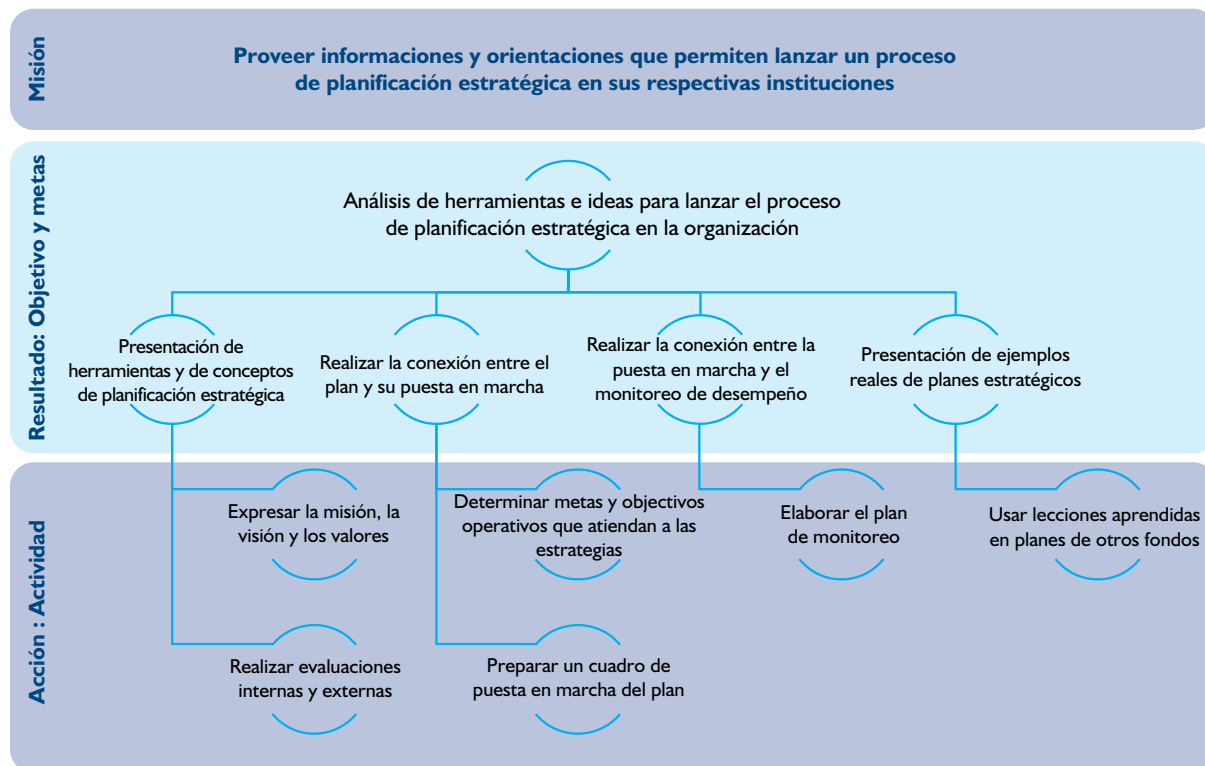
Tras la presentación de todos los participantes del taller, las instituciones a las que representaban y sus expectativas sobre el taller, se acordó lo siguiente sobre misión, visión y valores para el taller:

- *Misión.* Ofrecerles la información de planificación estratégica y el asesoramiento necesarios para emprender un proceso de planificación estratégica en sus respectivas instituciones.
- *Visión.* Cada fondo ambiental con un plan estratégico que se esté implementando.
- *Values.* Escuchar sus ideas. Responder a sus necesidades. Encontrar soluciones que funcionen para ellos.

A partir de estas declaraciones sobre misión, visión y valores, se elaboró un marco de implementación para el taller (véase a continuación), exactamente del mismo modo que se prepararía un marco de implementación de un plan estratégico, completado con los resultados y actividades que se esperaban. Figure 1. Tableau de mise en place de l'atelier



Figura 1. Marco de implementación del taller



Tras la construcción del marco de implementación, se debatió y se acordó el plan de implementación que aparece a continuación.

Figura 2. Plan de implementación del taller

Nombre de la tarea	27 Marzo 2011					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Análisis de herramientas y de ideas para empezar el proceso de planificación estratégica en su organización					03/31/11	
Presentación de conceptos y herramientas de la planificación estratégica			03/29/11			
Expresar la misión, la visión y los valores			03/29/11			
Efectuar evaluaciones internas y externas			03/29/11			
Efectuar la conexión entre el plan y su puesta en marcha				03/30/11		
Determinar objetivos y metas operativas atendiendo a las intenciones estratégicas				03/30/11		
Preparar un cuadro de la puesta en marcha del plan				03/30/11		
Efectuar el enlace entre la puesta en marcha y el seguimiento del desempeño					03/31/11	
Elaborar un plan de seguimiento					03/31/11	
Presentación de ejemplos reales de planes estratégicos					03/31/11	
Fondo de Biodiversidad de Brasil			03/29/11			
Fondo Colombiano para el Medioambiente y la Infancia				03/30/11		
Servicio de la Vida Silvestre de Kenia					03/31/11	

La actividad preparatoria final fue la conformación de los grupos de trabajo, como se describe abajo, los cuales permanecieron unidos durante los tres días, forjándose con cada sección del taller.

El panorama general

En esta sesión se presentó el concepto del ciclo de planificación estratégica y se debatieron sus elementos. Según los casos estudiados que se mostraron, es obvio que una institución agotará varios intentos antes de acertar en su plan estratégico. A menudo se tarda un tiempo antes de que la misión, la visión y los valores expresados al inicio, en sus documentos de fundación, estén completamente cimentados y vinculados con la realidad del contexto en la que esta institución operará. Los fondos ambientales no son una excepción. Estos amplios criterios son los que conducen a las otras etapas del ciclo de planificación – análisis interno y externo; planificación estratégica per se; planificación del proyecto; seguir la trayectoria de los avances – y la operación completa de la organización.

Se presentaron diversos ejemplos de declaraciones sobre misión, visión y valores para ilustrar que dependen de la filosofía de las instituciones que las adoptan. Cada grupo de trabajo desarrolló su propia declaración de misión, visión y valores, que compartieron con cada uno de los participantes del taller.

Ejemplos :

- Declaraciones de misión
 - Nike. Traer inspiración e innovación para cada atleta del mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta.
 - Google. Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.
 - Comisión Reguladora Nuclear de EE.UU. Comisión Reguladora Nuclear de los EE UU. Autoriza y regula el uso de derivados, fuentes, y materiales nucleares especiales realizado por los civiles de la Nación. Para asegurar la protección adecuada de la salud pública y la seguridad, promueve la defensa y seguridad común, y protege el medioambiente.
- Declaraciones de visión
 - Nike en 1960. Aplastar a Adidas.
 - Ford en 1900. Democratizar el automóvil.
- Declaraciones de valores
 - Dow Chemical. Integridad, Respeto a las Personas, Unidad, Agilidad.
 - Multnomah County Department of Community Justice (Departamento de Justicia Local del Condado de Multnomah). Un Sistema Justo y Equitativo. Relaciones Colaboradoras. Receptividad Cultural y de la Diversidad. Familias Saludables. Decisiones Basadas en la Información. Innovación. Inversión en los Trabajadores. Respeto. Administración.

El contexto

En esta sesión se debatieron más detalladamente tres de los instrumentos para el análisis de situación presentados en el manual que se preparó previamente al taller, que son: PEST (análisis Político Económico Social y Tecnológico), DOFA (análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) –SWOT en inglés– y la Matriz de MacMillan. Cada uno tiene su propia aplicación y relevancia, es mejor su uso conjunto para valorar el contexto más amplio bajo el cual actuarán los fondos ambientales. El análisis PEST está enfocado fundamentalmente a las variables externas. El análisis DOFA une estos factores externos y los combina con atributos internos de la organización para adquirir una mejor idea de lo que puede hacer. Por último, la Matriz de MacMillan, cuando se complementa con los consabidos análisis DOFA y PEST, puede ser un potente instrumento decisorio para los fondos ambientales durante la preparación de sus planes estratégicos.

Para alcanzar los propósitos del taller, cada grupo de trabajo desarrolló sus propios análisis DOFA y los presentó al resto de los participantes.

Definiendo la estrategia

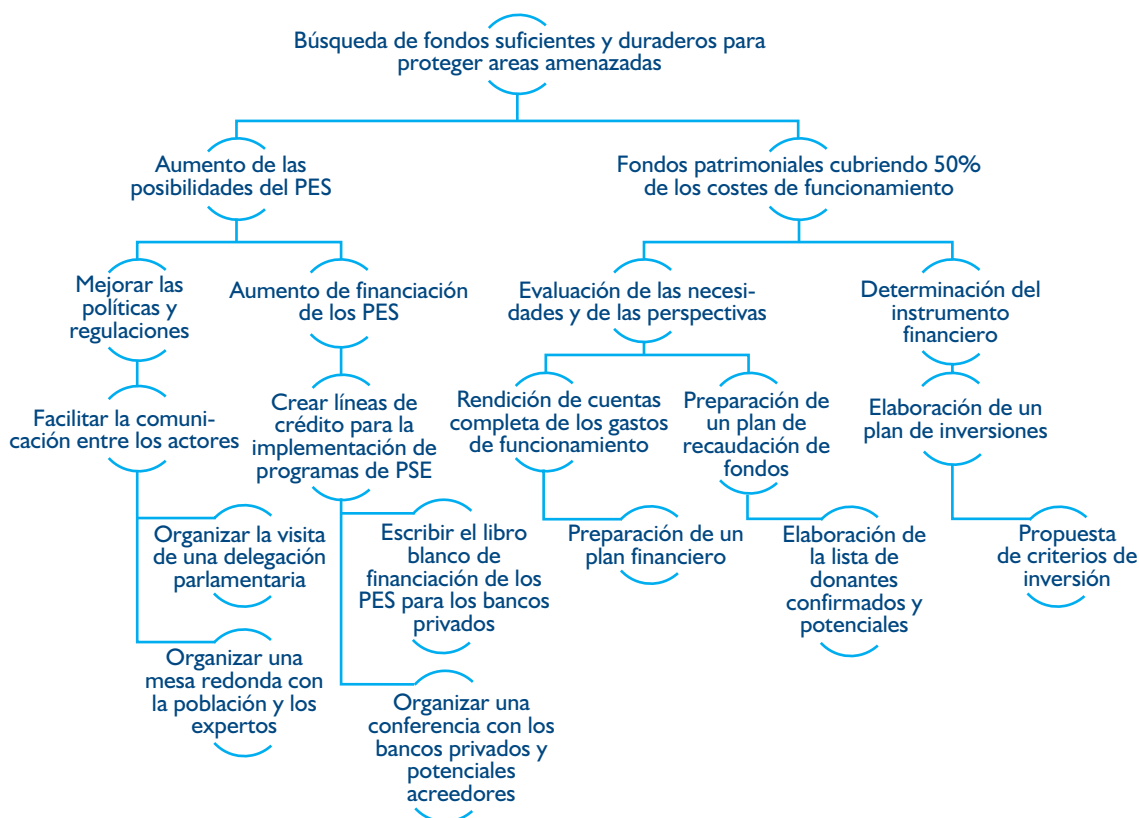
El proceso de transformación de los más amplios conceptos de misión, visión y valores en un plan estratégico ejecutable se llevó a debate. Los participantes del taller fueron encaminados hacia la construcción de un marco de implementación del plan, que consistía en los siguientes elementos:

- Propósito: Misión, visión y valores
 - Define un estado que solo se puede lograr a través de las acciones coordinadas de la organización y de todos sus depositarios (cómo quiere usted que sean las cosas).
- Resultados: Metas y objetivos
 - Indican el cambio apreciable en las condiciones (qué quiere conseguir usted).
- Acciones: Actividades y tareas
 - Así es como se organizan y despliegan los recursos de una organización para llevar a cabo las tareas y actividades (qué hace usted).
- Indicadores
 - Así es como se hace el monitoreo del avance hacia los resultados y el propósito (dónde está usted).

El marco de implementación del plan ilustrativo que se presentó en el manual se desarrolló más a fondo para demostrar el proceso. Se enseñó a los participantes del taller cómo organizar las tareas que los individuos deben rea-

lizar en las actividades que son responsabilidad de los equipos, para conseguir los resultados y las metas creadas como respuesta a la misión de la organización.

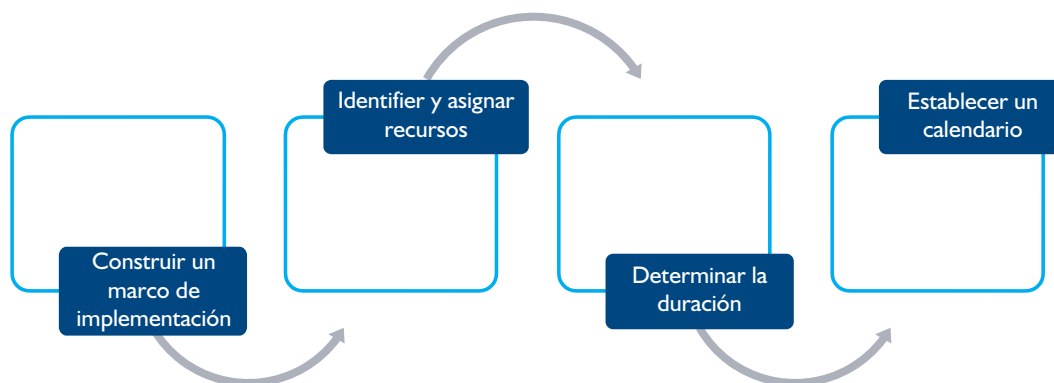
Figura 3. Marco de la implementación del plan ilustrativo concluido en el taller



Planificación para la implementación

En esta sesión, se vio cómo un marco de implementación es una imagen estática, necesaria para visualizar todos los elementos del plan estratégico, pero insuficiente para determinar lo que se necesita implementar y el tiempo que se empleará para ello. El siguiente paso era transformar el marco de implementación en un plan de implementación, identificando sistemáticamente y designando recursos (ej: personal, equipo, fondos); determinando el tiempo que requiere cada actividad y tarea para que se desarrolle con éxito; y, por último, estableciendo un cronograma de acciones.

Figura 4. Pasando de la planificación a la implementación



Seguir por el buen camino

Uno de los debates más intensos del taller fue sobre cómo medir el progreso en la implementación de un plan estratégico. Esta es una de las tareas más difíciles cuando se implementan proyectos, y más incluso cuando el “proyecto” es el plan estratégico de una organización tan compleja como un fondo ambiental. Las preguntas que ocuparon la mayoría del tiempo tenían que ver con el nivel de esfuerzo que se necesita para recopilar la información suficiente a

la hora de medir eficazmente el rendimiento, y el tipo de indicadores necesarios para hacer un monitoreo del rendimiento (de las actividades y tareas) y el impacto (de las metas y objetivos).

Figura 5. Indicadores de impacto y rendimiento



Esta sesión no tuvo una sección de trabajo en equipo, sino que se llevó a cabo de una forma más interactiva. Las experiencias de todos los participantes fueron inapreciables. Algunos habían trabajado con unos complejos planes de observación que requieren una considerable inversión de tiempo y recursos para la implementación. Funbio explicó el proceso de RedLAC (Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe) de observación propuesto, que implicaba 40 indicadores y de los cuales la mayoría nunca se midió. Otros recomendaron indicadores más sencillos, que son más fáciles de medir y se pueden hacer con más frecuencia, así como también se pueden usar para mantener a la organización en el camino adecuado, como es el caso del Fondo Acción de Colombia. La lección aprendida de este ejercicio fue que esta fase del proceso de planificación estratégica tiende a ser una de las más descuidadas, a pesar de ser la única forma para que las organizaciones determinen si están avanzando hacia el logro de sus metas. La complejidad del enfoque del monitoreo adoptó necesidades para responder a las necesidades de las organizaciones, pero errar en la simplicidad es preferible a tener un extenso plan de monitoreo que sea demasiado caro y que lleve demasiado tiempo para ser implementado.

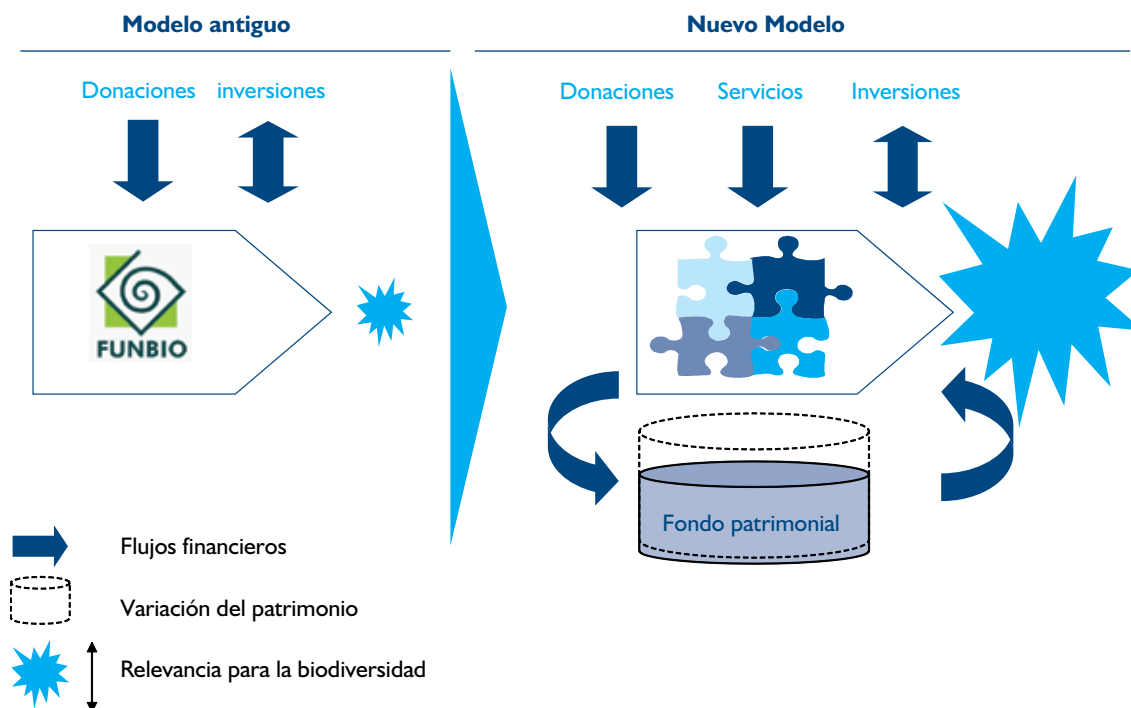
De entre los diferentes enfoques debatidos, la metodología Cuadro de Mando Integral fue la más aceptada. Tanto Fondo Acción como Kenya Wildlife Services la usaron como plataforma de planificación estratégica y como instrumento de control del rendimiento estratégico. Sus experiencias se presentaron en sus respectivos casos a estudiar. La versatilidad del cuadro de mando integral como instrumento de dirección fue explicada por Edwin Wanyonyi, Jefe de Movilización de Recursos de Kenya Wildlife Service, quien mostró cómo completaba su cuadro de mando individual y explicó cómo usarlo para medir el rendimiento de su departamento, así como el de la organización en su conjunto.

Los estudios realizados

Fondo de conservación para la biodiversidad de Brasil (Funbio)

En su presentación, Camila Monteiro mostró que Funbio ha sufrido muchos cambios fundamentales desde que fuera creado en 1996. Comenzó como un proyecto bajo una organización ya establecida y, cinco años después, se convirtió en un fondo independiente con un mandato más amplio. Pasó de ser fundamentalmente un instrumento de recaudación de fondos y administración financiera que apoyaba a otras organizaciones, a tener una agenda de mayor valor agregado, que incluía, entre otras cosas, significativas contribuciones al desarrollo de instrumentos de financiación sostenible; el desarrollo de actitudes de dirección de proyectos sofisticados; una estructura organizativa más compleja para satisfacer las demandas de una creciente red de socios y depositarios; y una mayor necesidad de consolidar su marca en un entorno más competitivo que aquel que ya existía cuando comenzaron.

Figura 6. Cambios que Funbio está implementando como resultado de su último plan estratégico.



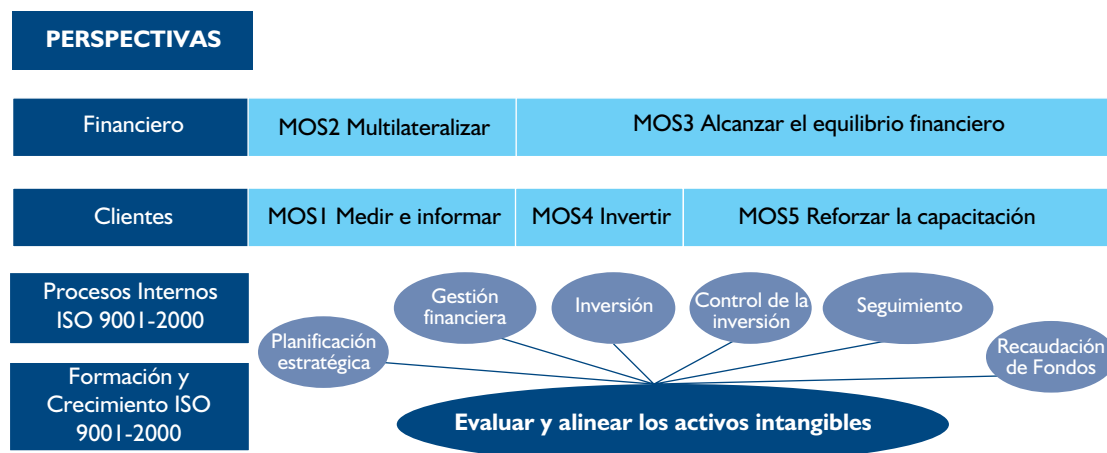
El último plan estratégico de Funbio exigió una reorganización interna en cuatro unidades de negocios: cambio climático y energías renovables; mecanismos financieros, dirección de programas y dirección de redes. Y como parte del proceso, puso al día sus declaraciones de misión, visión y valores, que fueron los siguientes:

- Misión. Suministrar recursos estratégicos para la conservación de la biodiversidad.
- Visión. Ser la referencia confeccionando recursos estratégicos viables y soluciones para la conservación de la biodiversidad.
- Valores. Transparencia. Ética. Eficacia. Receptividad. Imparcialidad. Innovación.

Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez de Colombia

Al modo de Funbio, el plan estratégico que Fondo Acción presentó no era su primero y sirvió para hacer importantes reajustes en el enfoque y las operaciones. En su presentación, José Luis Gómez, Director Ejecutivo de Fondo Acción explicó que ellos decidieron empezar su nuevo plan antes que el periodo del anterior acabase, ya que sentían que los cambios que Fondo Acción encaraba requería una reexaminación de su estrategia. Esto pone de manifiesto que la planificación estratégica debe ser un proceso dinámico que responda al contexto cambiante y a las realidades internas de las organizaciones. Los objetivos estratégicos que se persiguen con el ejercicio de la nueva planificación estratégica eran (1) consolidar el modelo existente, fortaleciendo entre otras cosas, los procedimientos del ISO 9001-2000 (Organización Internacional para la Estandarización); (2) adelantar un nuevo modelo para el enfoque de la organización en productos y servicios, coste, y capacidad de construcción; y (3) explorar y crear nuevas opciones de sostenibilidad financiera.

Figura 7. Mapa estratégico de Fondo Acción del período 2009-2012.



Para su nuevo plan estratégico adoptaron la metodología del cuadro de mando integral, que produjo un mapa estratégico que alineó la organización con la necesidad de invertir en activo intangible como una prioridad y un propósito dominante de generar valor a cualquier nivel de intervención. Actualizaron su declaración de visión (Fondo Acción será reconocida como un líder en el diseño e implementación de innovaciones en la conservación de las finanzas en Colombia) y sus valores (Liderazgo. Redes. Ambiente de trabajo. Reputación y marca. Confianza. Personas). Redujeron el número de objetivos estratégicos del 11 al cinco, y reconsideraron y rediseñaron sus indicadores de rendimiento clave, simplificando enormemente sus actividades de monitoreo de rendimiento, sin comprometer su relevancia en la operación de su organización.

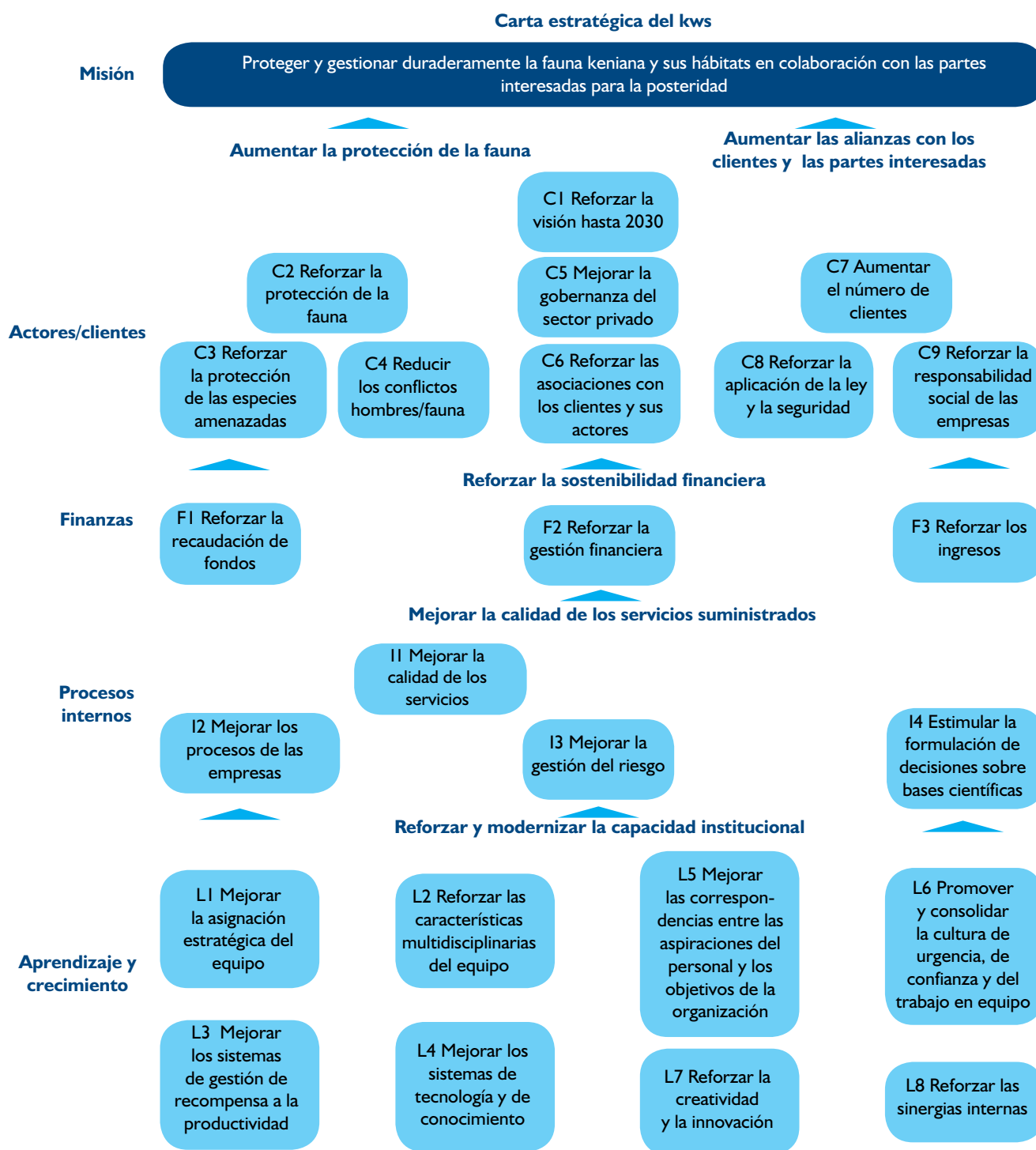
Kenya Wildlife Service (Servicio de la Vida Silvestre de Kenia)

El estudio realizado del plan estratégico de Kenya Wildlife Service, fue presentado por Joseph Osewe, Jefe de Mejora de Productividad y Garantía de Calidad, y Arthur Tuda, Guarda Superior en el Área de Conservación de la Costa. Esta fue una explicación muy comprensible y fácil de entender del uso de la metodología de cuadro de mando integral para la preparación de un plan de estrategia y su uso como un instrumento de dirección de rendimiento. Como los ejemplos previos, este no era el primer plan estratégico que la KWS había llevado a cabo. El anterior plan estratégico, que abarcó el período del 2005-2010, se desarrolló en base al marco lógico. El plan estratégico actual se preparó para abarcar el período 2008-2012, y está dirigido a personas, tecnología e imagen, como sus tres pilares por excelencia. En el proceso, las declaraciones de misión, visión y valores se modificaron de la siguiente forma:

- *Misión.* Para conservar y dirigir de una forma sostenible la naturaleza de Kenia y sus habitats para la posteridad, en colaboración con los depositarios.
- *Visión.* Ser un líder mundial en conservación de la naturaleza.
- *Valores.* En KWS, conservamos y dirigimos científica, responsable y profesionalmente la naturaleza de Kenia. Hacemos esto con integridad, reconociendo y alentando la creatividad del personal, aprendizaje continuo y trabajo en equipo en conjunto con comunidades y depositarios.

Del ejercicio de planificación estratégica realizada, que involucró a todos en la organización, el mapa estratégico mostrado abajo se produjo, como en una estructura de cuatro pisos, un enfoque al rendimiento directivo cayendo en cascada, con cuadros de mando de la compañía al nivel corporativo (piso 1), nivel de departamentos (piso 2), nivel de parques y estaciones (piso 3) e individuos (piso 4). La KWS identificó diversos factores clave de éxito, entre ellos, y bastante relevantes para los fondos ambientales, citaremos: visible y comprometido liderazgo; transparencia y claridad; toma de decisiones fundadas en hechos reales; planteamiento primero basado en la estrategia, después en operaciones; y otras.

Figura 8. Plan estratégico corporativo de Kenya Wildlife Service del período 2008-2012



Lecciones aprendidas

- La planificación estratégica lleva tiempo y práctica. Ninguno de los estudios realizados fue el primer intento de un plan estratégico.
- Decidir cómo medir el rendimiento e impacto es un desafío que requiere encontrar un delicado equilibrio entre las necesidades de saber si un fondo ambiental está progresando o no, y el coste –en tiempo y en dinero– de medir ese progreso.
- Hay muchos instrumentos que se adaptan a las necesidades de las diferentes etapas del ciclo de planificación. Las organizaciones deberían experimentar hasta que encontraran una serie que funcionara bien para ellos y su contexto. También deberían sentirse con la libertad de modificarlos para adaptarse a sus necesidades.
- Los planes estratégicos con éxito requieren el compromiso de todos los miembros de la organización, pero debe llevarse a cabo por su equipo de dirección ejecutiva y su consejo. Los asesores externos pueden servir de ayuda, pero un plan estratégico no es algo que se pueda contratar.



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds