

## Principios generales de funcionamiento de las ONG

Gustavo Adolfo Lugo Vallecillas

Revisión general y edición: Carlos Valdivieso

Adaptación pedagógica: Nicna Camargo

Material didáctico del curso en Gerenciamiento y micro-emprendimiento para el desarrollo y la inclusión social de la población afrodescendiente de América Latina, desarrollado por la Escuela Virtual del PNUD en asocio con el Proyecto para población Afrodescendiente de América Latina II.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los y las autores/as y no representan necesariamente las de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, o las de los Estados miembros de la ONU.

Copyright © 2012

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

### Indice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>2</b>  |
| <b>PRIMERA UNIDAD</b>   | <b>3</b>  |
| <b>PRINCIPIOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ONGS</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>MODELO ESTATUTOS DE LAS ONGS</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>INSPECCIÓN Y VIGILANCIA DE LAS ONGS</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ONGS</b> | <b>6</b>  |
| <b>CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN</b>   | <b>6</b>  |
| <b>LA APLICACIÓN DEL PARADIGMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS ONGS</b>     | <b>7</b>  |
| <b>DOS TENDENCIAS PRINCIPALES EN LA GESTIÓN DE LAS ONGS</b>               | <b>8</b>  |
| <b>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL</b>                     | <b>8</b>  |
| <b>MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>   | <b>10</b> |
| TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS   | 10        |
| <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>                   | <b>11</b> |
| ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ONGS             | 12        |
| ETAPA 1: LAS TAREAS PREPARATORIAS   | 13        |
| ETAPA 2: ESTABLECER LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN                 | 13        |
| ETAPA 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO   | 16        |
| ETAPA 4: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS                         | 17        |
| ETAPA 5: PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN          | 18        |
| ETAPA 6: DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN          | 19        |
| ETAPA 7: DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN.         | 19        |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>22</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>23</b> |

## Introducción

La disminución de los recursos de cooperación internacional, la necesidad de implementar programas sociales de calidad y el aumento de las exigencias de los donantes, viene generando conciencia en los equipos estratégicos y directivos de las ONGs, sobre la importancia de la utilización de herramientas de gestión orientadas a la sostenibilidad financiera y a la consecución de resultados y/o impactos en sus acciones sociales.

La sostenibilidad de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) está directamente relacionada con el impacto que generan las transformaciones de las condiciones de vida de los/las titulares de derechos que participan en los programas que implementan dichas organizaciones. Además, de la transparencia de su gestión social al interior y al exterior de las instituciones. Para ello, estas organizaciones han venido en los últimos años incorporando, de acuerdo a su marco jurídico y contexto, herramientas organizacionales creadas y desarrolladas en el sector empresarial.

La presente guía, a diferencia de otros textos de carácter tal vez más académicos, es un documento eminentemente práctico, que muestra unos pasos básicos de referencia para que las organizaciones puedan ir incorporando en la práctica procesos administrativos, financieros, contables, operativos y de planeación.

En tal sentido, las herramientas abordadas en el tema de gestión, deben asumirse como instrumentos para el apoyo al fortalecimiento institucional de las ONGs, las cuales, se pueden adaptar a las circunstancias y naturaleza de cada organización y de la propia realidad que se quiere transformar.

**La primera unidad** establece una conceptualización de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), partiendo de su clasificación según su marco jurídico, los procedimientos para su creación, legalización y mecanismos de control. Además, aborda los procesos administrativos, de gestión y de planificación; explicando sus elementos conceptuales, su ciclo básico, los distintos niveles en los que se desarrollan, ilustrados con ejemplos y herramientas diversas, que pretenden servir como guía práctica para conducir un proceso de fortalecimiento institucional en una organización.

**La unidad segunda** se centra en el proceso de elaboración del presupuesto institucional, la gestión de recursos, el manejo financiero, el régimen tributario y los informes de gestión. En este propósito, se pretenden brindar herramientas de gestión e introducir conceptos gerenciales, de planeación, seguimiento y evaluación a las diferentes personas que forman o quieren hacer parte de las organizaciones.

# Primera Unidad

## Principios Generales de Funcionamiento de las ONGs

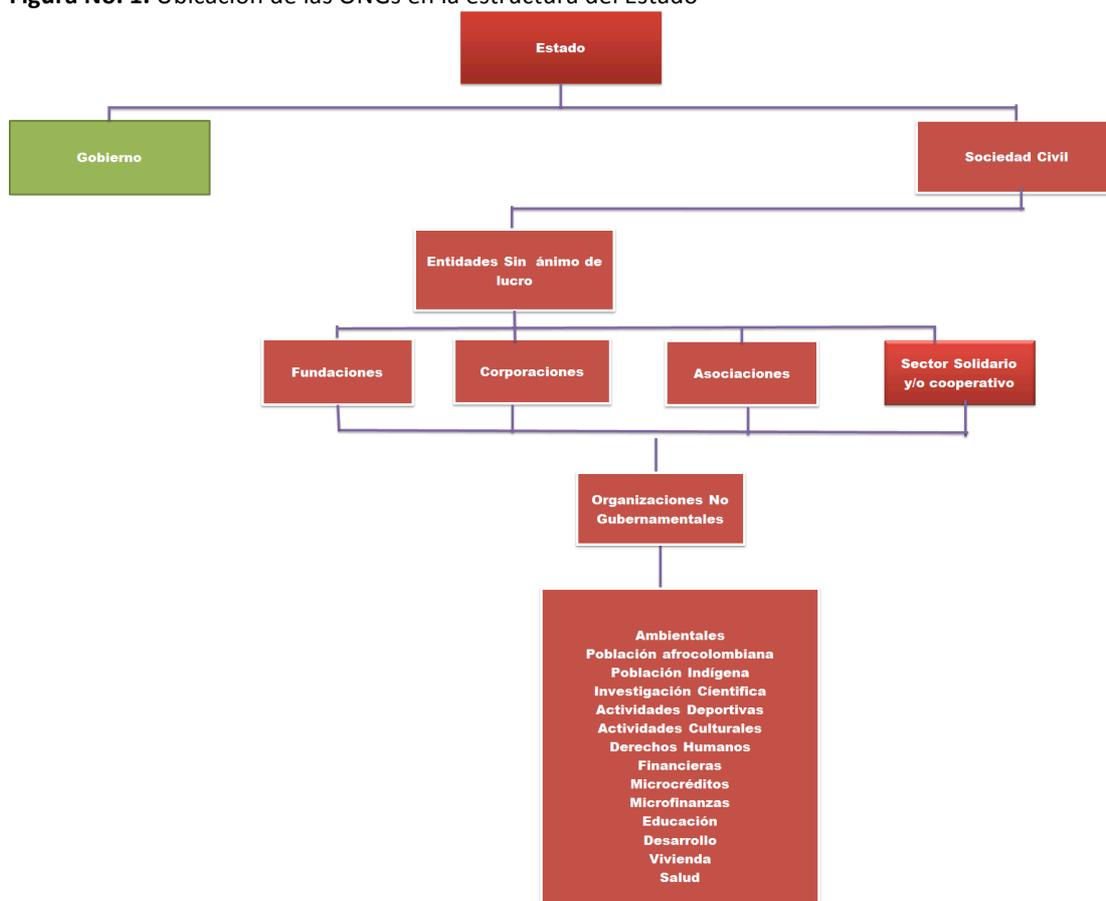
El concepto de Organizaciones No Gubernamentales, ONGs, encuentra diversas acepciones en el ámbito nacional e internacional, desde aquella propuesta hecha por la Organización de Naciones Unidas ONU, según la cual se trata de “organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimo de lucro nacional o internacional”. Entidades de carácter privado, que están organizadas a nivel local, nacional o internacional y que están dedicadas a alcanzar un impacto en la vida de sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. Las ONGs realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad (Vargas et al., citado en Jaramillo, 2010, p. 18).

Jurídicamente las ONGs adoptan diferentes figuras, tales como asociación, fundación, corporación, cooperativas, organizaciones comunitarias o populares, organizaciones de migración, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, organizaciones voluntarias; cuyo objeto social y recursos están destinados a actividades de salud, educación formal (y no formal), identidad cultural, actividades deportivas, recreativas, investigaciones científicas o tecnológicas, ecología y protección ambiental, programas de desarrollo social, derechos humanos, generación de ingreso, organizaciones de población indígena y afrodescendientes etc.

De ahí que, al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector o sector social.

Cuando se toma la decisión de crear una ONGs, es preciso determinar cuál es la figura jurídica más adecuada de acuerdo a los intereses de sus integrantes. De acuerdo a ello, existen diferencias entre las asociaciones, corporaciones, fundaciones y el sector solidario y/o cooperativo; en el caso de las corporaciones y las asociaciones, basta con el interés de las personas naturales que concurren a la creación de la entidad y se acogen al objeto social propuesto para proceder a su constitución, mientras que en la fundación, además del consenso sobre la misión y el objeto social, se aporta por parte de los fundadores un patrimonio inicial para el desarrollo de sus objetivos y muchas veces también para su sostenimiento.

**Figura No. 1. Ubicación de las ONGs en la estructura del Estado**



Fuente: grafico elaborado a partir de información, Jaramillo, 2010

Finalmente, el sector cooperativo que algunos investigadores han coincidido en denominar sector solidario; se trata de un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanista. Sin ánimo de lucro y para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Jaramillo, 2010, p. 17).

**Reconocimiento de la Personería Jurídica de las ONGs**

Para efectos de reconocimientos de las personas jurídicas de estas entidades, la legislación en América Latina y el Caribe establece unos requisitos mínimos que las mismas deben de cumplir.

Primero,... “la declaración de constituir una entidad sin ánimo de lucro puede hacerse a través de la denominada “asamblea de constitución”, que consiste en la reunión de dos o más personas que manifiestan su voluntad constituyente y en cuyo desarrollo aprueban las cláusulas que componen los estatutos y se consideran pertinente se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia. El texto de los estatutos puede ser transcrito en el acta o puede ser un anexo a la misma, siempre que así se haga constar en la misma acta. (Torrente y Bustamante, citado en Jaramillo, 2010)

Segundo, en caso que se decida constituir la entidad por escritura pública, a ella debe comparecer todos los asociados o fundadores, en forma personal o mediante apoderado, anexando el poder correspondiente, a suscribir el instrumento público que debe contener los estatutos [...] la entidad sin ánimo de lucro utilizará esta formalidad siempre que se aporte a su patrimonio un bien inmueble. (Jaramillo, 2010, p. 29). Estas formas de constitución se reconocen en muchas legislaciones extranjeras, particularmente en la ley argentina, en la cual las fundaciones se reconocen por instrumentos privados o por escritura pública (Cahia, citado en Jaramillo, 2010).

## Modelo Estatutos de las ONGs

Los estatutos son el principal documento que regula las normas y el funcionamiento interno de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs); en ellos se establecen las obligaciones y los derechos de las entidades y deben expresarse en la escritura de constitución:

**Figura No. 2.** Modelo de estatutos de ONGs



**Fuente:** grafico elaborado a partir de información, Jaramillo, 2010

- **La denominación de la organización:** la entidad por medio de los estatutos debe definir el nombre, la duración, el domicilio y el objeto social.
- **Las disposiciones del Patrimonio:** El patrimonio de la Asociación o Corporación está constituido por las cuotas mensuales canceladas por los asociados, por los auxilios donados por personas naturales o jurídicas o por los bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo ayudas de empresas extranjeras, o de cualquier entidad privada.

Para las Fundaciones, es requisito contar con un patrimonio preexistente al momento de su constitución, el cual puede estar representado por los aportes iniciales de sus fundadores o bienes.

- **Los procedimientos para imponer sanciones:** se debe establecer quién es el órgano competente dentro de la asociación para imponer las sanciones por las faltas en que incurran los asociados tales como; el no pago de la cuota de sostenimiento, la violación de los estatutos, incumplimiento reiterado a las atareas asignadas, utilizar la organización en y para beneficio personal etc.
- **La estructura y funciones de los órganos de administración y dirección:** La Asociación o Fundación será administrada y dirigida por la Asamblea General, la Junta Directiva o Consejo Directivo. En ese sentido, se debe definir las funciones y el reglamento de cada uno de los órganos de gobierno.
- **Órganos de control y fiscalización:** La Asociación o Fundación tendrá un Revisor Fiscal (o fiscal) nombrado por la asamblea general y se debe definir sus funciones. Además, se debe tener en cuenta que el revisor fiscal debe ser contador público titulado). (La organización puede adoptar ambas figuras. En el primer caso, debe ser Contador Público con las funciones establecidas [...] de acuerdo a la legislación de cada país y en el segundo, podrá ser cualquier persona, sea o no asociado y podrá pertenecer o no a la Junta Directiva, quien actuará como Veedor.
- **Proceso de disolución y liquidación:** La Asociación se disolverá y liquidara: a) por vencimiento del término de duración, b) por imposibilidad de desarrollar sus objetivos, c) por decisión de autoridad competente, d) por decisión de los asociados, tomada en reunión de Asamblea General con el quórum requerido según los

presentes estatuto; e) cuando transcurridos dos años contados a partir del reconocimiento de personería jurídica, no hubieren iniciado actividades, f) cuando se cancele la personería jurídica.

Téngase en cuenta que las Fundaciones se disuelven por las siguientes causales: a) cuando transcurridos dos años contados a partir del reconocimiento de personería jurídica, no hubieren iniciado actividades, b) cuando se cancele la personería jurídica, c) Por extinción de su patrimonio o destrucción de los bienes destinados a su manutención, d) por imposibilidad de desarrollar sus objetivos.

- **Disposiciones Varías:** hace referencia a derechos u obligaciones que los asociados deseen incluir y que estén de acuerdo al ordenamiento jurídico de cada país.

Una vez se hayan registrado los estatutos ante la entidad competente, se deben inscribir los libros de contabilidad (libro diario, libro mayor y balances de inventario), los libros de acta de asamblea general de órganos directivos y libro de miembros activos. El registro de los anteriores libros deberá efectuarse en blanco y en los mismos términos y condiciones previstos por cada legislación del país (Jaramillo, 2010, p. 39).

### Inspección y Vigilancia de las ONGs

En América Latina y el Caribe se contempla una serie de actividades de inspección y vigilancia a las ONGs, las cuales están en cabeza de instituciones del estado mediante la realización de acciones definidas previamente por la legislación de cada uno de los países.

#### En Argentina,

el poder público ejerce cierto control sobre las personas jurídicas de bien común sin propósito de lucro y funciona en instancias administrativas, en el orden nacional y corresponde ejercerla a la Inspección General de Justicia. Y en Costa Rica, según la legislación vigente, el control de las fundaciones está en manos de la Contraloría General de la Republica (Jaramillo, 2010, p. 40-46).

### Principios administrativos y estructura organizacional de las ONGs

#### Concepto de Administración

Según, Fayol el término administración hace referencia a las actividades y tareas asociadas a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de un gerente o de un director Ejecutivo en una ONGs. (Chiavienato, 200, pág. 91). De allí la importancia que las ONGs implementen proceso administrativos claros, los cuales deben contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo de su objeto social.

**Figura No.3.** Funciones Administrativas Básicas



**Referencia:** Tomado de Chiavienato, 2010

**Planeación:** En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlo. Los gerentes planean por tres razones:

- 2 fijar un rumbo general con la mirada puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercados más amplia y responsabilidad social),
- 3 identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y
- 4 decidir que actividades son necesarias a fin de lograrlas.

**Organización.** Luego que los gerentes o los directores ejecutivos han elaborado sus planes, deben traducir en realidad estas ideas abstractas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite que los empleados realicen los planes de la gerencia o de la dirección ejecutiva y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz los gerentes, pueden coordinar mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos. La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

**Dirección.** Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y vinculando el personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización.

**Control.** El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Así como un termostato transmite señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación es demasiado alta o baja, un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y la necesidad que adopten medidas correctivas.

### **La aplicación del paradigma de gestión empresarial en las ONGs**

Aunque todavía es mucho el camino por recorrer para mejorar la gestión en las organizaciones del Tercer Sector, en los últimos años un buen número de estas organizaciones están progresivamente adoptando nuevos sistemas, procedimientos, prácticas y herramientas de planificación y gestión, procedentes sobre todo de las empresas comerciales e industriales.

Las ONGs han ido transitando en los últimos años desde un modelo originalmente basado en valores como la voluntariedad, la justicia, la solidaridad, centrado en una función esencialmente reivindicativa y en la que sus actuaciones estaban marcadas por los aspectos ideológicos; a otro de acción más planificada y orientada hacia la prestación de servicios. En este último enfoque, a medida que deben hacer frente a problemas de creciente complejidad, va otorgándose mayor importancia a los aspectos de gestión y captación de fondos y, en ocasiones, difuminándose en cierta medida los rasgos identitarios.

Conforme han ido ganando peso económico y logrando mayor incidencia política, estas organizaciones han asumido e internalizado progresivamente el lenguaje, las prácticas de gestión e incluso en cierta medida, la cultura del mundo empresarial, que propicia la adopción de prácticas y formas organizativas más flexibles, menos jerárquicas y capaces de adaptarse y responder con rapidez a los cambios del entorno.

Son varias las razones que pueden apuntarse para explicar la tendencia a la aplicación de principios y prácticas de gestión empresarial por las ONGs:

- El sector no lucrativo es cada vez más consciente de la necesidad de dotarse de recursos humanos más profesionalizados y de herramientas de gestión que contribuyan a una mayor eficacia (logro de objetivos y prestación de servicios de calidad) y eficiencia (dada una dotación de recursos, obtener más y/o mejores resultados) en sus actuaciones.
- Estas organizaciones enfrentan altas cuotas de incertidumbre en lo que se refiere a su situación financiera. De todos es conocida la dependencia financiera (y en ocasiones la vulnerabilidad) que caracteriza a las organizaciones, sobre todo a las más pequeñas, altamente dependientes para su supervivencia de la financiación de los gobiernos y entidades públicas.

- Con el tiempo ha crecido la demanda pública por una mayor transparencia y rigor en el funcionamiento de estas organizaciones. Por una parte, la sociedad desea verificar la utilidad social de su labor a través de la constatación de resultados e impactos concretos y por otra, los financiadores (administraciones públicas y otras entidades y personas donantes) además de exigir estrictos controles legales y de cuentas a las organizaciones no lucrativas, tienden a añadir como requisitos para la financiación la adopción de sistemas de gestión más rigurosos (y a menudo más burocratizados) que mejoren la eficiencia. Esta es otra de las razones por las cuales principalmente las organizaciones de mayor tamaño y experiencia han comenzado a elaborar planes estratégicos y a introducir modelos de gestión de la calidad.
- La demanda que ejercen los usuarios por más y mejores servicios sociales. Se ha pasado de un enfoque de intervención caritativa o de beneficencia, centrado en el beneficiario, a otro orientado al ejercicio pleno de derechos de ciudadanía, en el que la perspectiva del cliente, sus preferencias y su grado de satisfacción son los que determinan el nivel de calidad de los servicios.

Aunque procedan de un ámbito diferente, que su aplicación responda a menudo a presiones externas, que provoque con frecuencia resistencias y a veces un rechazo frontal entre las organizaciones de acción social y que precisen de ciertas adaptaciones, la aplicación de modelos de planificación o de técnicas y herramientas de gestión empresarial a la acción social está demostrando ser ventajosa en muchos sentidos (Cámara, 2005, Pág. 18).

### **Dos tendencias principales en la gestión de las ONGs**

En los últimos años, se aprecia la influencia de dos claras tendencias o “discursos” en la aplicación de esquemas de gestión empresarial a las ONGs (2005, p. 20).

- a) La introducción de la planificación estratégica, mediante la cual la organización, partiendo del marco general de actuación que proporcionan su misión y valores, analiza el entorno dinámico en el que interviene y las características y expectativas de los principales grupos de interés, para definir su posicionamiento, fijar sus objetivos y seleccionar las estrategias adecuadas para alcanzarlos en un determinado tiempo.
- b) La adopción de modelos de gestión de la calidad, que permitan a la organización como un todo (en un esfuerzo conjunto de todas las áreas y personas que la integran) orientar su gestión hacia la satisfacción del cliente, mediante un proceso de mejora continua. Por otra parte, todos los modelos de gestión de la calidad otorgan una importancia central a la definición de la política y estrategia de cualquier organización y al alineamiento de todo lo que esta hace en relación con su misión, visión y valores.

Otros principios, contenidos o consecuencia de los anteriores, y que están introduciéndose con fuerza en la gestión de las organizaciones no lucrativas son:

- **La especialización**, de manera que cada organización debe concentrarse en prestar aquellos servicios que mejor sabe hacer y contratar externamente aquellas tareas que otras organizaciones sepan hacer mejor.
- **El principio de diferenciación** (como consecuencia de la especialización) con relación a otras organizaciones que desarrollan las mismas o parecidas actividades, diferenciación que se intenta lograr a través de varios medios (diferenciación en los procesos, en las personas, en las tecnologías o metodologías utilizadas, etc.) para lograr un mejor posicionamiento relativo en el entorno.
- **El trabajo en red con otras organizaciones**, estableciendo alianzas y relaciones de cooperación y complementariedad en la prestación de los servicios sociales. Este principio proporciona asimismo argumentos para la colaboración entre organizaciones no gubernamentales y de éstas con el Estado, de manera que se garantice la coherencia e integralidad de dicha prestación.

### **Análisis de la estructura orgánica y funcional**

La estructura organizativa de una ONGs es el medio a través del cual el talento humano de la institución se organiza para alcanzar su objeto social, poder definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento de la institución, ya que a través de ésta contribuirá al logro de su plan estratégico. En ese sentido, en toda organización existe una división (más o menos implícita o explícita, formal o informal) de funciones y una asignación de responsabilidades. Este tipo de análisis sirve básicamente para documentar por escrito la estructura de la organización en lo referente a:

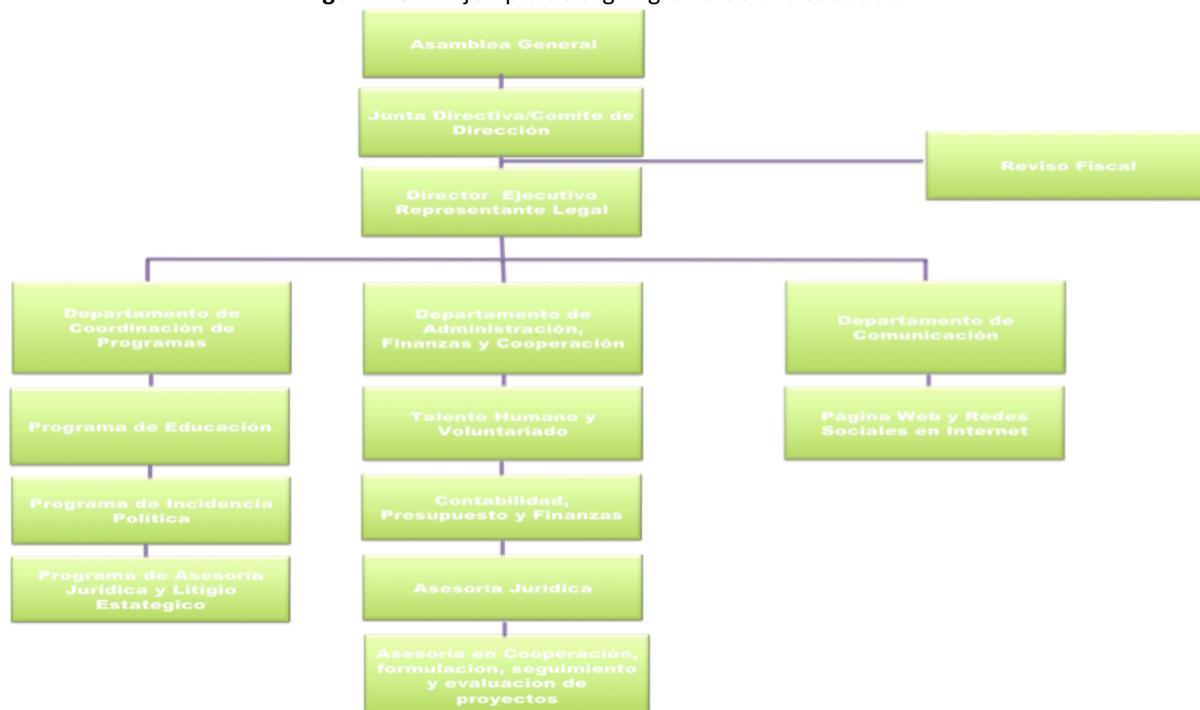
- Los distintos departamentos y unidades de la organización.
- Los puestos de trabajo de cada departamento o unidad.
- Las relaciones de dependencia jerárquica a lo largo de la cadena de mando y de coordinación.
- La distribución de tareas entre diferentes responsables.
- Las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo y el perfil ideal de su ocupante.

De ahí que, una de las primeras tareas después de haber elaborado los estatutos, consiste en definir el organigrama, es decir, la representación gráfica simplificada de la estructura de la organización, en la que se muestran las relaciones entre los órganos que la integran. Los organigramas resultan de gran utilidad para definir la división de funciones, los distintos niveles jerárquicos, las líneas de autoridad o canales de mando, la naturaleza de cada departamento, las relaciones entre puestos de trabajo, etc. y pueden utilizarse tanto para representar la organización existente como para planear una nueva organización (Cámara, 2005, p. 99 - 101 ).

Según la Corporación Simón Cirene, para construir un organigrama se debe tener en cuenta los siguientes criterios (2007, p. 87):

- Unidad de mando; es decir que cada persona debe responder a un único jefe, si no es así, inevitablemente habrá confusión.
- Un jefe puede tener tantos subordinados como pueda controlar su desempeño. Esto significa un número más bien reducido de subordinados.
- Cada cargo provee información "hacia arriba" y solicita información "hacia abajo" de la organización.
- El organigrama es un cuadro de cargos. Esto significa que antes que pensar en personas debe pensarse en cargos. Primero se definen las necesidades y luego se eligen las personas idóneas para cumplir las tareas respectivas.
- Que el organigrama sea un cuadro de cargos también significa que debe construirse aun no teniendo los fondos para contratar a quien va a ocupar ese cargo. El organigrama es un ordenamiento respecto de quienes están y quienes faltan.
- Es necesario tener claro que cada área dentro de la organización es en sí una pequeña ONGs social de modo que deberá construirse respondiendo a las preguntas características: ¿Cuál es su papel?, ¿a quién da servicio?, ¿en base a qué se la juzgará?, ¿quién es el responsable?, etc.
- El organigrama debe darse a conocer de modo que cada persona sepa su responsabilidad y su dependencia. Pero debe darse a conocer con prudencia, porque la mayoría de las veces la gente cree estar mucho más "alto" de lo que verdaderamente está.

**Figura No. 4.** Ejemplo de organigrama de una asociación



**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los datos de Cámara, 2005, p. 100

### Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la misma; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Galindo y Martínez, citado en Soto, 2002).

En ese sentido, los manuales administrativos, están considerados como elementos fundamentales para la planeación, coordinación, dirección, evaluación y el control de los procesos administrativo de las Organizaciones No Gubernamental (ONGs).

#### Tipos de Manuales Administrativos

Existen diversos tipos de manuales según sea su contenido, alcance o destinatarios (Pintos, 2009, p. 4-5)

De acuerdo a su destinatario, se pueden encontrar:

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.
- Manuales destinados a usuarios externos a la organización; como clientes, proveedores y público en general. Tal es el caso de los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:

- Manuales de organización y funciones.
- Manuales de procedimientos.
- Manuales de cargos.

Respecto a su alcance, se pueden distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.

- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de compras.

A continuación explicaremos un poco más en detalle aquellos que encontramos más relevantes en este momento inicial:

a) Manuales de organización y funciones

Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano.

Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización. Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área.

b) Manual de procesos y de procedimientos

Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. Según las características y necesidades de cada ONGs es posible encontrar manuales que describen los procedimientos, los procesos o ambos.

c) Manual de cargo

El manual de cargos contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de recursos humanos. Para el personal, la descripción de cargos proporciona una referencia de cuáles son sus tareas y responsabilidades, así como las pautas de evaluación de su labor. Al disponer de un manual de cargos, se facilitan los procesos de evaluación del desempeño, así como el reclutamiento y la selección de nuevo personal.

Los manuales de cargos resultan útiles además para la realización de diversas actividades de gestión de personal. Por ejemplo, resultan útiles para la elaboración de los planes de capacitación, la evaluación de cargos o los planes de carrera.

### **Planeación Estratégica y planificación operativa**

Una vez se haya creado la organización, definido su estructura administrativa y organizativa y definido los manuales de funciones y procedimientos, se debe construir el plan estratégico; en cual se definirá la misión, visión, líneas y objetivos estratégicos que incidirán en la situación que queremos transformar, generando un valor agregado para la organización al adaptarse a los cambios, reformulando aquellos elementos del entorno que le afectan negativamente y potenciando sus oportunidades. Normalmente la realización de un plan puede hacerse entre 3 y 5 años, tiempo suficiente para implementar las mejoras y volver a revisarse a futuro.

En ese sentido, la aplicación del esquema de niveles de la planificación a las organizaciones permite realizar una distinción básica entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Al margen de las características y elementos comunes que intervienen en cualquier proceso de planificación, con independencia del nivel en el que se produzca, podríamos decir que algunos de los rasgos distintivos de un proceso de planificación estratégica frente a uno de planificación operativa son (Cámara, 2005, p. 65):

- La planificación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de los que hemos hablado (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente), en tanto que la planificación operativa se ocupa de los niveles

inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance).

- Lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua. Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permiten a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. La planificación operativa, por el contrario, tendería a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.

#### Etapas de un proceso de planificación estratégica en las ONGs

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

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

**Figura No. 5.** Fases del proceso de planificación estratégica



**Fuente:** Tomado de Cámara, 2005, p .72

La figura muestra las etapas de la planeación estratégica; las siguientes fases hacen parte de los aspectos estratégicos (preparación del proceso, definición de la misión y la visión, análisis y diagnóstico situacional actual, establecimiento de objetivos y estrategias) y de los aspectos operativos (plan de acción e implementación, diseño del sistema de seguimiento y evaluación y redacción del plan estratégico).

A continuación presenta una descripción de las etapas a considerar en un proceso de planeación estratégica, las tareas a desarrollar y los resultados a esperar en cada una de ellas.

## Etapa 1: Las tareas preparatorias

Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras. Estas cuestiones son lo suficientemente esenciales como para interesar a cualquier organización, con independencia de su tamaño, del número de personas que trabajen o colaboren con ella, de su mayor o menor grado de profesionalización, etc., de manera que la planificación estratégica no es un ejercicio exclusivamente reservado a entidades grandes y consolidadas, con volúmenes muy significativos de actividad, sino que puede ser abordado por organizaciones más pequeñas, con una estructura organizativa sencilla o de carácter más informal.

La realización del ejercicio de planificación estratégica se puede abordar organizando una reunión especial para este fin, en un lugar adecuado en el que se disponga de medios (local con amplitud suficiente, pizarras, pliegos de papel y tarjetas para registrar ideas, cinta adhesiva, etc.) y en un momento en el que se facilite la presencia de todos los miembros relevantes del grupo y, a ser posible, sin que otros asuntos inmediatos de la organización puedan interferir en el proceso. Como se ha señalado, puede resultar conveniente la presencia de un facilitador externo que ayude en la conducción efectiva de las reuniones.

## Etapa 2: Establecer la misión y visión de la organización

### *La misión de la organización*

La misión ha sido, y es, tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización, más aún de las organizaciones del sector no lucrativo. Recomendaciones como “la misión ante todo”, “aclare la misión del grupo” o “comience por la misión” son muy frecuentes en los textos de planificación estratégica de organizaciones no lucrativas, para referirse a la razón de ser de la existencia de estas entidades: generar un cambio en los individuos y la sociedad (Drucker, citado en Cámara, 2005). En ese sentido, el enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, la formulación de la misión suele incluir tres elementos principales:

**Cuadro No. 1.** Elementos principales para la formulación de la misión

| EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN,  | LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN CLAVE  | LOS DESTINATARIOS O USUARIOS DE LOS PROGRAMAS O SERVICIOS   |
|---|---|---|
| Esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos. | Programas, métodos, productos o servicios, etc.) en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas hacemos para cumplir ese propósito? Aquello que hacemos para cumplir nuestra misión imprime carácter y diferencia a nuestra organización frente a otras. | Que proporciona la organización (¿Para quién existimos? ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?) y en ocasiones el problema que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta. |

Fuente: Elaboración propia con base a la información de, Cámara, 2005, p. 78-79

Teniendo en cuenta lo anterior, un ejemplo de enunciado de misión podría ser:

*“Mejorar las posibilidades de reinserción socio laboral (**propósito**) de las personas ex reclusas en España (**destinatarios**), mediante la provisión de servicios de orientación y capacitación profesional, asistencia técnica y acompañamiento integral para la creación, fortalecimiento y consolidación de ONGs sociales (ámbitos de actuación o estrategias). Creemos en la creatividad, la participación, la solidaridad y la igualdad de oportunidades como valores esenciales que inspiran nuestras acciones, y que posibilitarán que las personas ex reclusas se conviertan en verdaderos protagonistas de su futuro (**valores**).”* (Cámara, 2005, p. 84)

**Cuadro No. 2.** Preguntas para la formulación de la misión

| ¿QUIÉNES SOMOS?:  | FINES SOCIALES U OBJETIVOS:             | ¿QUÉ HACEMOS?:  |
|---|---|---|
| en la respuesta a esta pregunta a veces se suelen incluir los valores: “somos una entidad sin ánimo de lucro de carácter plural, aconfesional, apartidista...”. | “Nuestros principales objetivos son...” | Persona destinatarias, beneficiarias, usuarias, etc. Aunque lo importante es que toda esta información se presente de manera transparente y sea conocida por los miembros de la organización y los principales grupos de interés, a nuestro juicio resulta altamente recomendable disponer de un enunciado de misión único, conciso, que permita, por un lado, identificar claramente a la organización frente a las demás y, por otro, ejercer una influencia motivadora y orientadora de la acción. |

**Fuente:** Elaboración propia con base a la información de, Cámara, 2005, p. 80

Aunque lo importante es que toda esta información se presente de manera transparente y sea conocida por los miembros de la organización y los principales grupos de interés, a nuestro juicio resulta altamente recomendable disponer de un enunciado de misión único, conciso, que permita, por un lado, identificar claramente a la organización frente a las demás y, por otro, ejercer una influencia motivadora y orientadora de la acción.

Todo lo que hacemos debe estar supeditado a nuestra misión y cualquiera que sea nuestra actividad, debe analizarse y se justifica a la luz de su coherencia y contribución al cumplimiento de la misión. La misión es la base fundamental para la formulación de objetivos y metas de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos dos ejemplos de misiones de ONGs que trabajan con población afrodescendientes.

**Cuadro No. 3.** Ejemplos de misión de organizaciones que trabajan con población afrodescendientes

| MISIÓN FUNDACIÓN PLAN  | MISIÓN MOVIMIENTO NACIONAL CIMARRÓN  |
|--|--|
| La Fundación Plan trabaja por lograr mejoras duraderas en la vida de los niños y las niñas de las comunidades donde trabaja. Para ello, promueve procesos de desarrollo local enfocados en la infancia.<br>Fuente: Tomada de la Fundación Plan, 2012, <a href="http://www.plan.org.co">www.plan.org.co</a> | Promover la organización étnica autónoma, la etnoeducación y concientización y la participación ciudadana democrática del pueblo afrocolombiano, para que sus comunidades puedan conocer su historia, ejercer sus derechos étnicos y ciudadanos, y autogestionar un plan de vida con desarrollo económico, social, cultural y político.<br>Fuente: Tomado de el Movimiento Nacional Cimarrón, 2012, <a href="http://www.movimientocimarron.org">www.movimientocimarron.org</a> |

**Fuente:** Elaboración propia

a) Recomendaciones prácticas para formular la misión

Trabajando en grupos de alrededor de cinco personas y utilizando técnicas de “tormenta o lluvia de ideas” (brainstorming) se debe responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos y para qué debe existir nuestra institución? (propósito) Podría incluir tres partes:
  - Un infinitivo que expresa cambio en la situación (aumentar, disminuir, prevenir, eliminar, integrar, fortalecer, mejorar, etc.).
  - Una identificación del/los problema/s o necesidad/es a ser resuelto/s (la escasa cualificación profesional, la incidencia del sida, actitudes racistas, debilidad en la gestión, etc.). Esto es la justificación social para la existencia de nuestra organización.
  - Cuáles son los grupos a los que se dirige la organización para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.

- ✓ ¿Qué debe hacer nuestra institución para lograr ese propósito? (ámbitos de actuación, actividades, bienes, servicios).
- ✓ ¿Cuáles son los principales valores y principios que compartimos?

Las respuestas dadas por los distintos participantes se consolidan en una lista jerarquizada en función de su importancia. Una o dos personas redactan la misión y la presentan al grupo para su validación.

### *La Visión de la organización*

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

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

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

#### **a) Recomendaciones prácticas para formular la visión de la organización.**

Utilizando la técnica de lluvia de ideas, se trabajará en pequeños grupos de unas cinco personas que, pensando en un escenario temporal determinado, se pregunten sobre:

- ✓ ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años?
- ✓ ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea?
- ✓ ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad?
- ✓ ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización?

Las ideas que surjan de la discusión se anotarán y jerarquizarán en orden de importancia y una o dos personas procederán a redactar la visión.

Un ejemplo de visión de una organización que preste servicios de inserción laboral, consistente con el enunciado anterior de misión, podría redactarse así

#### Cuadro No. 4. Ejemplos de visión de ONGs

| VISIÓN DE UNA ONG   | VISIÓN FUNDACIÓN PLAN  |
|---|--|
| “Nuestra organización es ampliamente reconocida entre la población reclusa y en la sociedad española, por su liderazgo en el desarrollo de metodologías y en la prestación de servicios dirigidos a que las personas que han sufrido penas privativas de libertad tengan oportunidades reales de reincorporarse a la sociedad y ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía”. (Cámara, 2005, p. 84) | Un mundo en el que todos los niños y las niñas puedan desarrollar su pleno potencial en sociedades que respeten los derechos y la dignidad de las personas.<br>Fuente: Tomado de la Fundación Plan, 2012, <a href="http://www.plan.org.co">www.plan.org.co</a> |

**Fuente:** Elaboración propia con base a la información de, Cámara, 2005, p. 84

#### Etapa 3: Análisis y diagnóstico

Una vez fijadas la misión y visión de la organización y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada. Recordemos que la planificación estratégica es un ejercicio de prospección y preparación de la organización para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente nos encontramos para conocer esa situación y obtener una imagen lo más clara y completa posible de la parte de la realidad (toda la organización, unidad, proceso, etc.) que pretendemos modificar, es necesario recoger, sistematizar e interpretar información relevante acerca de dos elementos principales. El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Y la situación actual de la propia organización. En el análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia el conjunto de elementos considerados anteriormente (estructura organizativa y funcional, procesos, aspectos culturales, de poder, etc.).

Pensar estratégicamente requiere una permanente actitud receptiva para captar y sistematizar, a través de una continua recogida de datos, lo que sucede en nuestra organización y alrededor de ella, de manera que nuestras decisiones estén lo más fundamentadas posibles. Esta recogida de información relevante demanda una cantidad significativa de recursos, pero en la práctica, es una vía esencial para sistematizar la experiencia y propiciar dinámicas de aprendizaje en la organización.

Una multitud de herramientas, desarrolladas en detalle en la literatura sobre planificación, desarrollo organizacional y gestión de la calidad están disponibles para apoyarnos en este proceso de diagnóstico e interpretación de la realidad:

Para un primer ejercicio de diagnóstico de carácter estratégico en el que se obtenga información general sobre los aspectos internos y externos a la organización que condicionan su proyección futura. Un instrumento sencillo en su aplicación y tal vez uno de los más útiles es el célebre Análisis DAFO ó FODA. A través de esta herramienta, se examinan las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización.

Para implementar esta técnica se cruzan dos ejes de análisis: aspectos positivos y negativos, por un lado, y dimensión interna y externa a la organización, por otro:

Aspectos internos a la organización:

- Debilidades: atributos de la organización que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- Fortalezas: atributos de la organización que promueven su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.

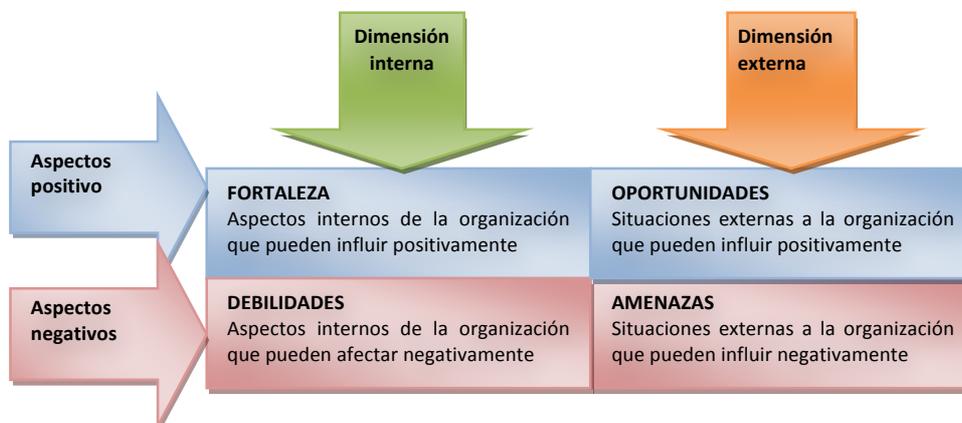
Aspectos o condicionamientos externos (y por tanto sobre los que no tenemos total capacidad de control):

- Amenazas: riesgos o peligros externos que enfrenta la organización y que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.

- Oportunidades: factores externos que faciliten a la organización el logro de su misión y visión.

Los resultados pueden sistematizarse en una matriz como la que presentamos a continuación:

**Figura No. 6.** Matriz análisis DOFA



**Fuente:** Tomado de Cámara, 2005

La técnica del análisis DAFO es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas del entorno.

Etapa 4: Determinación de objetivos y estrategias

*Fijación de objetivos*

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

La visión y misión se van desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación de la organización. En su base se situarían las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución.

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

**Figura No. 7.** Esquema de planificación en cascada. Jerarquía de objetivos



**Fuente:** Tomado de Cámara, 2005, p. 108

Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediatamente inferiores indica el cómo. Es decir, las posibles estrategias para lograrlos. Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior.

Un proceso de planificación estratégica relaciona los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio, con los objetivos estratégicos de la organización. A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, el proceso de planificación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar, evitando caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien hacia donde conduce.

#### Etapa 5: Plan de acción y recomendaciones para la implementación

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes habríamos completado la esfera de los **planteamientos estratégicos** y sería el momento de adentrarnos en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes anuales operativos), para definir los programas, proyectos y actividades para la puesta en marcha efectiva del plan estratégico.

De cara a dicha implantación se recomienda la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambio encadenados en una secuencia lógica. La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan estratégico:

- Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata, otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo (aunque haya que ir preparándolas desde el inicio).
- Definir el rol de los actores clave en el proceso, esto es, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico, con el fin de no duplicar esfuerzos o, desatender algunos aspectos. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles de la organización y la configuración de una estructura organizativa mínima responsable de impulsar el plan, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.

Finalmente, la elaboración del Plan Operativo Anual es resultado operativo del Plan Estratégico; es decir, definir el que hacer de la organización durante un periodo de un año. Para ello, se debe identificar los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas; los programas por cada línea estratégica y los proyectos por cada uno de los programas, las actividades, responsables y el cronograma, una vez logrado esto, se procede a costear las actividades las cuales se deben incluir en el presupuesto institucional de la organización durante ese año.

#### **Cuadro No. 5. Ejemplo Formato Plan Operativo Anual**

| Objetivo estratégico  | Líneas estratégicas                  | Programas                     | Proyectos  |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|--|
| Promover el respeto de los Derechos Humanos de la Población Afrodescendiente y la lucha contra el racismo y la discriminación racial. | Derechos Humanos y No discriminación | Programa de Educación en DDHH | Escuela de Promoción de los DDHH y el Liderazgo. |

| 1) Actividades   | 2) Recursos   | 3) Responsables                                   | 4) Cronograma |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|---|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
|  |   |   | E             | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |  |  |
| Diseñar el programa de formación.                      | Documento con los Módulos   | Director Ejecutivo y Equipo ejecutor del Proyecto | ■             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Diseñar materiales didácticos                          | bolsos, agendas, lapiceros, escarapelas   |   | ■             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Contratar personal para la implementación del proyecto | Personal (Coordinador académico, profesores y auxiliares educativos)  |   | ■             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Realizar la convocatoria al programa                   | publicidad, afiches, plegables, volantes  |   | ■             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Implementar el programa de formación                   | Alquiler de espacios, video proyector, computador, refrigerios, almuerzos, auxilio de transporte, auxiliares educativos |   |               |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |  |  |

Fuente: Elaboración Propia

#### Etapa 6: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan

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

- Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.
- Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación

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

#### Etapa 7: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan.

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.

Disponer de un plan estratégico se ha convertido en la actualidad en una especie de rito o requisito que cualquier entidad, incluidas las organizaciones del Tercer Sector, debe cumplir para demostrar que gestiona adecuadamente y con transparencia.

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

Una vez elaborado, el plan estratégico debe volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y para recoger las opiniones de los distintos miembros de la organización antes de proceder a su redacción en una versión definitiva. Además, el mismo debe comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle.

**RESUMEN: Pasos para la elaboración de un plan estratégico**

El siguiente esquema proporciona un camino estructurado para facilitar el proceso de planificación estratégica, cuyas etapas hemos venido describiendo a lo largo de estas páginas.

**Cuadro No. 6.** Esquema para la elaboración de un Plan Estratégico

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p><b>1) PREPARACIÓN</b><br/> Requisitos y tareas preparatorias<br/> Tiempo y recursos<br/> Comité de planificación<br/> Liderazgo, comunicación y participación</p> | <p><b>2) MISIÓN</b><br/> ¿Para qué existimos?<br/> ¿Para quién trabajamos?<br/> ¿Qué problemas queremos resolver?<br/> ÁMBITOS DE ACTUACIÓN<br/> ¿Qué hacemos?<br/> VALORES<br/> ¿En qué creemos?</p> | <p><b>3) VISIÓN</b><br/> ¿A que aspiramos?<br/> ¿Cómo queremos que sea nuestra organización y nuestra comunidad?<br/> ¿Cómo nos gustaría que nos vieran los demás?</p> | <p><b>4) DIAGNÓSTICO</b><br/> Entorno inmediato y contextual<br/> Oportunidades y Amenazas<br/> Análisis interno<br/> Fortalezas y Debilidades</p> |
| <p><b>5) OBJETIVOS Y ESTRATEGIA</b><br/> ¿Qué queremos lograr?<br/> ¿Cómo podemos Lograrlo?<br/> Priorización</p>  | <p><b>6) PLAN DE ACCIÓN</b><br/> Delimitación de proyectos de cambio<br/> Definición operativa (responsables, costes, plazos)</p>   | <p><b>7) SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b><br/> Indicadores<br/> Sistemas de información<br/> Responsables y frecuencia de mediciones</p>                        | <p><b>8) REDACCIÓN PLAN ESTRATÉGICO</b></p>  |

**Fuente:** Tomado de Cámara, 2005

En el siguiente cuadro se presenta una estructura básica de contenidos para la redacción de un plan estratégico de una ONGs.

**Cuadro No 7. Estructura del documento de plan estratégico**

| <b>Estructura del documento de plan estratégico</b>                                     |  |
|---|--|
| <b>1. Presentación</b>  | Habitualmente a cargo de la persona máxima responsable de la organización.   |
| <b>2. Introducción</b>  | Se incluye un breve resumen ejecutivo de los principales elementos del plan.   |
| <b>3. Misión y visión de la organización</b>  | Enunciado de la misión, visión y valores o principios que guían a la organización.   |
| <b>4. Análisis de la situación actual.</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil y breve historia de la organización.</li><li>• Estructura de gobierno actual de la organización.</li><li>• Tendencias en la evolución del entorno general (demográfico, político, socioeconómico, etc.) y en el sector específico de actuación (marco jurídico-normativo, presencia de otras organizaciones, posición competitiva, redes institucionales, etc.).</li><li>• Principales usuarios de los servicios de la organización, destinatarios o beneficiarios de los programas y otros implicados, indicando sus principales demandas e intereses de cara a las áreas de resultados clave de la organización.</li><li>• Descripción de la situación actual de la organización (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos, otros aspectos).</li></ul> |
| <b>5. Diagnóstico</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de Oportunidades y Amenazas de la organización.</li><li>• Identificación de Fortalezas y Debilidades.</li><li>• Identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.</li></ul>   |
| <b>6. Delimitación de prioridades estratégicas y definición del escenario objetivo.</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos clave.</li></ul>  |
| <b>7. Formulación y priorización de estrategias para el logro de objetivos.</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.</li></ul>   |
| <b>8. Plan de acción (Plan operativo).</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos.</li><li>• Cronograma general de implantación.</li><li>• Marco presupuestario general.</li><li>• Estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades.</li><li>• Sistema de seguimiento y evaluación del plan (indicadores, fuentes de verificación, periodicidad de la recogida de información, utilización de la información recogida, mecanismos de retroalimentación, etc.).</li></ul>   |

**Fuente:** Tomado de Cámara, 2005, p. 128

## Conclusiones

1. Conocer y manejar el marco jurídico de las ONGs en cada país de América Latina, es fundamental para tener claridad en los derechos y obligaciones que se asumen cuando se decide crear o pertenecer una organización.
2. La sostenibilidad financiera de las ONGs, es el resultado de la implementación de procesos administrativos, financieros, contables, operativos y de planeación, que las organizaciones deben desarrollar de forma individual y colectiva al interior de las mismas.
3. El plan estratégico en las ONGs, se convierte en la carta de navegación operativa de la visión y la misión que debe lograr las organizaciones en un determinado periodo de tiempo.
4. El desarrollo de la estructura organizacional de una ONGs se debe hacer independientemente de que se cuente con los recursos, ya que este proporciona un ordenamiento respecto de quienes están y quiénes faltan en la organización. En ese sentido, antes que pensar en personas se debe pensar en cargos, primero se define las necesidades y luego se eligen las personas idóneas para cumplir las tareas respectivas.
5. Las ONGs deberán presentar un informe de gestión de sus actividades durante el año a sus asociados como a los organismos de vigilancia y control, con el propósito de mostrar los resultados alcanzados tanto a nivel del plan estratégico y financiero.

## Bibliografía

- Blackman, R. (2004). "Recaudación de fondos" [en línea], disponible en: [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Spanish/Fundraising/FUND\\_S.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Spanish/Fundraising/FUND_S.pdf), recuperado: 23 de agosto de 2012.
- Buitrago Arango, J. (2002). *Presupuesto: La Proyección para el Desarrollo de los Recursos Financieros*, México, Trillas.
- Burbano Ruiz, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Cámara, L. (2005). "Planeación estratégica" [en línea], disponible en: [http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica%20CIDEAL.pdf](http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf), recuperado: 23 de agosto de 2012.
- Chivienato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.
- Corporación Simón de Cirene. (2007). "Manual para administrar empresas sociales" [en línea], disponible: [http://www.simondecirene.cl/media/manual\\_simondecirene.pdf](http://www.simondecirene.cl/media/manual_simondecirene.pdf), recuperado: 23 de agosto de 2012.
  
- Jaramillo Díaz, J. (2010). *Entidades sin ánimo de lucro*, Bogotá, Legis.
- Label, W. y León, J. (2010). *Contabilidad para no contables*, Bogotá, Pirámide.
- Palencia-Lefler Ors, M. (2001). *Fundraising: el arte de captar recursos*, Barcelona, Jocar.
- Pintos trías, G. (2009). "Los manuales administrativos hoy" [ en línea], disponible: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>, recuperado: 23 de agosto de 2012
- Román, A. (1991). *Informes para tomar decisiones*, Madrid, Deusto.
- Shapiro, J. (). "Elaboración de un presupuesto" [ en línea], disponible en: <https://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pd>, recuperado: 23 de agosto de 2012
- Soto Ramírez, L. (2009). "Una experiencia en el diseño de manuales administrativos" [en línea], disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>, recuperado: 23 de agosto de 2012.

