



EQUIDAD

Módulo de Sostenibilidad: herramientas para construir el futuro de la organización

UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO



Módulo de Sostenibilidad: herramientas para construir el futuro de la organización

UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO

658 Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
F981m Módulo de sostenibilidad: herramientas para construir el futuro / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano -- 1a. Ed. -- San José, C. R. : Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 2003.
46 p. : il. ; 27 cm.

Patrocinado por la Embajada Real de los Países Bajos.
ISBN: 9977-17-107-6

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 2. ADMINISTRACIÓN.
3. DESARROLLO SOSTENIBLE. I. Título.
II. Antezana, Paula, comp. III. Dobles, Cecilia, comp.



El diseño de este logotipo recoge los principios básicos que deben estar presentes en una concepción de desarrollo sostenible. Presenta a una persona (sin importar su sexo, edad, etnia, o condición económica, entre otros) en equilibrio, en balance con su entorno natural.

Está autorizada la reproducción del texto de esta publicación cuando se haga con fines no comerciales y sobre todo de carácter educativo.

Se prohíbe la reproducción con fines comerciales, y sobre todo con destino a la venta, sin la autorización escrita del detentor de los derechos de autor(a).

**MÓDULO DE SOSTENIBILIDAD:
herramientas para construir el futuro de la organización.**

Autor institucional:
Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano
Unión Mundial para la Naturaleza

Consultoras:
Paula Antezana y Cecilia Dobles

Edición:
Felicía Ramírez y Carla Morales

Diseño gráfico e ilustraciones:
Barnard Arias
barnard@alespanish.com • Tel: (506) 224 9917

Impreso en:
Lara Segura & Asoc.
T. (506) 256-1664 / F. (506) 221-7295

San José, Costa Rica. Enero, 2003.

INDICE

	PRESENTACIÓN	7
	FINALIDAD DEL MÓDULO	9
	INTRODUCCIÓN.....	11
I	CONCEPTOS BÁSICOS	13
•	Sostenibilidad	13
•	Perspectivas de sostenibilidad	13
•	Lo financiero	13
•	Permanencia y capacidad	14
•	Hacia una definición integral.....	15
•	Plan de sostenibilidad.....	18
•	¿Cómo se construye un plan de sostenibilidad?	19
•	Pasos para la elaboración de un plan de sostenibilidad.....	21
II	EL AUTOANÁLISIS Y LOS IMPACTOS	22
•	El autoanálisis	23
•	Actividad 1: Identificando la misión de la organización	25
•	Actividad 2: Modelo organizativo y recursos internos	27
•	Modelo organizativo	28
•	Recursos internos	29
•	Actividad 3: Reconociendo el entorno	31
•	Los impactos	32
•	Actividad 4: Identificando los impactos	34
III	LÍNEAS DE ACCIÓN, OBJETIVO ESTRATÉGICO, VISIÓN Y VALORES	35
•	Líneas de acción.....	36
•	Actividad 5: Diseñando líneas de acción	37
•	Objetivo estratégico	40

•	Actividad 6: Definiendo el objetivo estratégico	41
•	La visión y valores de la organización	42
•	Actividad 7: Construyendo la visión y valores de la organización	44
IV	EL VALOR AGREGADO Y LA VIABILIDAD	46
•	El valor agregado	46
•	Actividad 8: Reconociendo el valor agregado de nuestra acción	53
•	La viabilidad	54
•	Análisis de viabilidad de las capacidades internas	55
V	EL MODELO DE CAMBIO	71
•	Actividad 9: Hacia un modelo de cambio, opción 1	63
•	Actividad 10: Hacia un modelo de cambio, opción 2	65
•	Definiendo las líneas de acción hacia el cambio	67
	BIBLIOGRAFÍA	70

PRESENTACIÓN



A partir del año 1997, el área Social de la Oficina Regional para Mesoamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza (ORMA-UICN) y la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, llevaron adelante el proyecto Hacia la Equidad, cuyo propósito fue ofrecer asistencia técnica para facilitar la incorporación del enfoque de equidad de género en el quehacer de las organizaciones de desarrollo rural.

En el marco de este proceso, también se incorporaron oficinas y programas gubernamentales principalmente los entes rectores del ambiente, y del sector agropecuario. Estas instituciones estaban interesadas en iniciar un proceso de sensibilización y capacitación que les permitiera incorporar progresivamente el enfoque de equidad de género en las políticas, programas y acciones.

Actualmente se desarrolla la segunda fase del proyecto denominado «Procesos de Incidencia Política para promover la equidad de género en la gestión ambiental y agropecuaria en Centroamérica» cuyo eje central es lograr fortalecer un marco político, en donde las acciones por la equidad, cuenten con un respaldo institucional que las conviertan en garante de su sostenibilidad.

Parte de las acciones durante esta fase están dirigidas a fortalecer las capacidades de las organizaciones no gubernamentales y sociales para que emprendan procesos de auto-sostenibilidad. Para ello se ha capacitado a diversas instancias mediante apoyos conceptuales y prácticos para analizar el modelo organizativo, los recursos internos y las relaciones con el entorno que les permitan impulsar procesos de sostenibilidad en las organizaciones no gubernamentales y sociales. A partir de los insumos que permitirán reconocer los impactos, es decir, aquello que la organización está haciendo "bien".

Aprovechando la experiencia acumulada de la Fundación Arias en este tema realizamos talleres de sostenibilidad en toda Centroamérica, ocasión que nos sirvió para validar los contenidos del presente módulo.

El material viene a formar parte de varias publicaciones donde se destacan: la Serie Metodológica Hacia la Equidad, el Módulo de Incidencia, la cual contiene un conjunto de nueve módulos que proveen instrumentos prácticos para incorporar el enfoque de género en el ciclo de los proyectos, el módulo de Incidencia en la gestión de políticas públicas con enfoque de equidad de género y nuevos temas como incidencia y gestión de recursos humanos desde el enfoque de género.

Queremos agradecer a las personas, organizaciones e instituciones de las Redes Nacionales Hacia la Equidad (REDNAS) y a las Instancias de Facilitación Nacional (IFN,s) de Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, quienes con sus aportes enriquecieron los contenidos del material.

Por último esperamos que este módulo sea de utilidad para todas aquellas personas que trabajan en proyectos de desarrollo rural y que están comprometidas en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

M.Sc Lara Blanco
Licda. Felicia Ramírez
Fundación Arias

M.Sc. Lorena Aguilar
Bch. Guiselle Rodríguez
Unión Mundial para la Naturaleza

FINALIDAD DEL MÓDULO

I

Conceptos básicos

- ¿Qué es sostenibilidad? Es la pregunta básica con la que inicia este módulo. Se adopta un concepto integral y amplio que va más allá de aspectos meramente financieros. Se hace un análisis dinámico de cada uno de los componentes del concepto. Además, se define plan de sostenibilidad y qué condiciones debe reunir una organización que se considere lista para diseñar su plan.

II

El autoanálisis y los impactos

- Este es el primer paso para la elaboración del plan de sostenibilidad. El autoanálisis es el punto de arranque puesto que permitirá conocer la organización desde adentro: lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. En ese sentido, se brindan instrumentos para analizar el modelo organizativo, los recursos internos y las relaciones con el entorno. Estos son los insumos que permitirán reconocer los impactos, es decir, aquello que la organización está haciendo "bien".

III

Líneas de acción, objetivo estratégico, visión y valores

- En este módulo se brindan las herramientas para que la organización pueda conceptualizar su modelo actual de sostenibilidad, el cual será punto de partida para diseñar el nuevo plan. Se tomará como base los impactos que se puedan potenciar. Todo lo anterior permitirá derivar un objetivo estratégico, que se nutrirá de la visión y los valores de la organización.

IV

El valor agregado y la viabilidad

- La búsqueda del valor agregado en las actividades que se realizarán es el "motor" del plan de sostenibilidad. Por ello, este módulo define qué es valor agregado, su función metodológica y brinda herramientas para que la organización lo pueda potenciar adecuadamente en su plan. Además, da elementos para determinar la viabilidad de las actividades que se escojan para el nuevo plan.

V

El modelo de cambio

- Una vez conceptualizado el plan de sostenibilidad sobre la base de lo que ya hace la organización, se brindan elementos metodológicos para el diseño de nuevas actividades, valores agregados, líneas de acción y objetivo estratégico, revisando los valores impulsores del cambio a la luz de la misión y la visión.

INTRODUCCIÓN

El presente módulo es producto de la necesidad de consolidar adecuadamente un proceso que nació en 1997: el proyecto Hacia la Equidad. En esta iniciativa han participado diversas organizaciones, con proyectos dirigidos hacia el desarrollo rural en cinco países centroamericanos, creando Redes Nacionales (REDNAS) que han trabajado hacia la incorporación de principios de equidad de género en sus metodologías de trabajo. Hasta el momento, parte importante del financiamiento de las REDNAS ha venido de la Cooperación Holandesa, sin embargo, ésta se ha ido reduciendo paulatinamente, planteándonos el reto de la continuidad y de la búsqueda de fuentes alternativas.

De esta manera, toma fuerza la necesidad de forjar la sostenibilidad de los procesos nacionales y algunos países comienzan a desarrollar diversas estrategias. Sin embargo, surgen las preguntas de fondo: ¿qué es sostenibilidad?, ¿cómo podemos alcanzarla y a la vez consolidar lo que hemos logrado hasta el momento?, -qué herramientas necesitamos para gestar planes de sostenibilidad desde nuestras necesidades y con una perspectiva integral?

Estos cuestionamientos coincidieron con un trabajo que venía desarrollando el Centro para la Participación Organizada de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, dirigido a formular una propuesta metodológica que proveyera herramientas para la elaboración de planes de sostenibilidad. Esta propuesta fue nutrida por un proceso de investigación* y validación que llevó a la publicación de estudios por país (Costa Rica, Nicaragua y Panamá), elaboración de estudios de casos en los que se ilustran planes de sostenibilidad de tres organizaciones (Costa Rica, El Salvador y Honduras), una síntesis regional con bases metodológicas y un manual para la elaboración de planes de sostenibilidad.

Es así como dicha propuesta metodológica fue adaptada a la situación de las REDNAS y se realizaron talleres en Costa Rica (febrero, 2001), El Salvador (junio, 2001), Guatemala (julio, 2001) y Nicaragua (julio, 2001).

Véase la bibliografía al final de este módulo.

El presente módulo, presenta los elementos básicos para coadyuvar en el proceso de elaboración de planes de sostenibilidad, aportando elementos metodológicos y prácticos para este fin.

El módulo está dividido en cinco secciones. La primera es de naturaleza conceptual y presenta algunos conceptos básicos: sostenibilidad y plan de sostenibilidad, ambos desde una perspectiva integral que va más allá de lo financiero. A partir de la segunda sección se inicia una guía práctica para la elaboración de un plan de sostenibilidad, dando elementos para la realización de un autoanálisis institucional y la identificación de los impactos logrados por la organización. En la tercera sección se trabaja sobre las líneas de acción, objetivo estratégico, visión y valores de la organización; estos elementos ayudan para conceptualizar la manera cómo se ha puesto en práctica la sostenibilidad hasta el momento. La identificación de los valores agregados a que se refiere la cuarta sección, es el "motor" para el diseño del plan de sostenibilidad, lo cual se complementa con un análisis de viabilidad. La quinta sección, el modelo de cambio, trata sobre lo que se debe cambiar para la búsqueda de la sostenibilidad, es el «corolario» de un proceso que inicia y termina con la idea de fortalecer «la capacidad de la organización para consolidar e incrementar su interacción con la sociedad en función de su misión» (que corresponde a la definición de sostenibilidad).

Finalmente, cabe enfatizar que la propuesta práctica que se presenta a continuación no pretende ser un producto acabado: será enriquecido con el aporte de las organizaciones que lo pongan en práctica. En este sentido, no es una camisa de fuerza, sino una guía para orientar la búsqueda de la sostenibilidad de las organizaciones.

I. CONCEPTOS BÁSICOS

• SOSTENIBILIDAD

¿Qué es sostenibilidad? Esta es la pregunta básica de la cual debemos partir. Cuando se habla de sostenibilidad, desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, con frecuencia se piensa en:

Perspectivas de la sostenibilidad

Lo financiero

Visualizar la sostenibilidad únicamente desde el punto de vista financiero es común. Desde esta perspectiva, se tiende a definir sostenibilidad como:

- La posibilidad de que la organización pueda hacerle frente a sus gastos. Este ha sido el significado más común, y no es de extrañarse, puesto que la escasez de recursos financieros disponibles para las organizaciones de la sociedad civil y, en general, para programas sociales, amenaza la continuidad de programas y organizaciones. Esto es fruto de un complejo fenómeno que tiene que ver con:

- la retirada de la cooperación internacional hacia la región,
- cambios en las modalidades de la cooperación internacional,
- la tendencia global hacia reducción de fondos públicos dirigidos a programas sociales,
- el aumento de organizaciones de la sociedad civil y el impulso a trabajar conjuntamente con entidades estatales lo cual aumenta la demanda de recursos frente a una oferta cada vez menor.

Sin embargo, cuando estamos hablando de organizaciones de la sociedad civil, cuyo fin primordial no es repartir ganancias entre sus miembros, a diferencia de las sociedades comerciales, el hecho de poder hacerle frente a todos los gastos no es suficiente para continuar teniendo impactos en función de la misión de la organización. En ese sentido, si bien es importante, este es un aspecto parcial de la sostenibilidad y, por lo tanto, insuficiente para definirla.

- La diversificación de fuentes de financiamiento. Muy ligado al punto anterior, se considera que la sostenibilidad está relacionada con dejar de depender de una sola fuente de financiamiento. Responde al viejo dicho de «no se debe poner todos los huevos en la misma canasta», es decir, mientras más alternativas de financiamiento tenga una organización, mayores posibilidades de sobrevivencia tendrá.

No obstante, nuevamente estamos ante un elemento parcial de la sostenibilidad que le pone énfasis a la mera «sobrevivencia». Valdría la pena preguntarse ¿para qué debe sobrevivir una organización de la sociedad civil con fines sociales? Dejamos por el momento la pregunta planteada y esperamos delinear las respuestas más adelante.

- El uso eficiente de los recursos. Se puede resumir en «hacer lo mismo con menos», en ese tanto, se estaría viendo la sostenibilidad como los esfuerzos de la organización por aprovechar mejor sus recursos. Sin embargo, más que un concepto de sostenibilidad, pareciera que estamos ante una estrategia gerencial que, sin duda, es de mucha importancia, pero que no define por sí misma lo que es sostenibilidad.

La permanencia y capacidad de las organizaciones

Yendo más allá de lo financiero, también se tiende a asimilar la sostenibilidad con la permanencia de las organizaciones, es decir, que no sean un esfuerzo aislado proclive a la desaparición y que puedan perdurar en el tiempo. Desde esta perspectiva se tiende a definir la sostenibilidad con:

La búsqueda de la autonomía. Se considera que mientras más libertad (económica y política, principalmente) tenga una organización para disponer de sí misma, más sostenible será.

Si bien la búsqueda de la autonomía es un elemento importante de la sostenibilidad, hay que tener en cuenta que ésta no puede ser un fin en sí misma y surgirá la pregunta ¿para qué se quiere la autonomía? Además, en nuestra época de interdependencias es bastante difícil lograr la autonomía absoluta. Es, por lo tanto, una definición parcial de sostenibilidad.

La capacidad social y económica. Se considera sostenible una organización que ha adquirido «capacidad» social y económica, esto quiere decir, entre otras cosas:

- Poder manejar los recursos financieros de manera eficiente.

- Habilidad de sostenerse a lo interno y de sostener sus resultados.
- Posibilidad de fortalecer los conocimientos técnicos y metodológicos, así como generar ingresos.
- Transferencia de capacidades y la permanencia del impacto.

Se trata de una definición más integral que abarca muchos de los elementos de la perspectiva financiera como de los que desarrollan el tema de la permanencia de las organizaciones de la sociedad civil.

Hacia una definición integral de la sostenibilidad

15

Tomando elementos de las distintas definiciones analizadas anteriormente y recogiendo aquellos conceptos clave como: eficacia y eficiencia, permanencia, autonomía y capacidad, pero yendo un poco más allá, podemos decir:

Sostenibilidad es la capacidad de las organizaciones (de la sociedad civil) de consolidar e incrementar su interacción con la sociedad en función de su misión.

Hay que destacar tres elementos fundamentales de la definición anterior:

- "Capacidad". Se refiere a la aptitud de la organización de cumplir con los objetivos que se ha propuesto, es el "cómo" lleva a cabo sus actividades. La capacidad es cambiante, por lo tanto implica que la sostenibilidad misma no es estática.

La capacidad se sustenta en tres categorías principales:

El modelo organizativo, son los aspectos internos de la organización y comprende:

- La estructura escogida, la cual se plasma muchas veces en un organigrama que refleja distintos niveles: gobierno, dirección y administración.
- El liderazgo, que se relaciona con la forma como se toman las decisiones en cada uno de los diferentes niveles mencionados.
- Los procedimientos, que se refleja en el actuar cotidiano de la organización y como resuelve los múltiples aspectos financieros.
- La cultura organizacional, que son todos aquellos aspectos no escritos y que, sin embargo, le dan un sello particular a cada organización. La cultura puede verse en todo: los mecanismos de comunicación, la manera de resolver los conflictos, la toma de decisiones, etc.

Los recursos internos, que son los medios, tanto materiales como humanos, con que cuenta la organización para llevar a cabo su trabajo. Se pueden dividir en:

- Patrimonio, es el cúmulo de recursos financieros (capital), infraestructura (edificios) y equipo, que facilitan la realización de las actividades de la organización.
- Recursos humanos, incluye tanto al personal que labora en la organización de manera permanente y remunerada, como el voluntario y temporal.
- Metodologías de trabajo, que se refiere a la forma como la organización lleva adelante su trabajo con su población meta, puede estar definida en los servicios que le brinda o en la forma como la organización promueve los valores definidos en su misión.
- Experiencia institucional, es aquella que le otorga legitimidad y credibilidad a la organización. Se refleja no sólo en el tiempo trabajado sino en la calidad del mismo y en la forma como es percibido por los actores del entorno.

Las relaciones con el entorno, esta categoría de la capacidad va más allá de lo interno, se refiere a la manera como la organización se concibe en el entorno que le rodea y su disponibilidad para establecer relaciones dinámicas. En ese sentido, es importante que reconozca cuáles son los actores relevantes con quienes mantiene relaciones actualmente y con cuáles podría mantener relaciones en el futuro, siempre teniendo en cuenta su misión. La característica básica de estas relaciones es que sean «dinámicas», es decir, contrapuestas a aquellas relaciones unilaterales en las que sólo una parte es

beneficiada o en las que hay desproporción de beneficios. Las relaciones dinámicas, suponen que ambas partes están satisfechas, porque obtienen «algo» (que no necesariamente es material) de la relación.

"Cuando los actores del entorno perciben un mayor impacto, están dispuestos a brindar mayor apoyo".

• "En función de su misión", este es un factor primordial para la búsqueda de la sostenibilidad. Las actividades que realiza una organización deben estar en concordancia con su misión es decir, deben partir de una definición concreta de lo que se ha trazado lograr en el corto, mediano y largo plazo. El cumplimiento de su misión también está guiado por una serie de valores y principios que le permiten orientar las acciones, tanto en la manera como se organiza internamente, así como en el tipo de relación que establece con los actores del entorno. La misión debe orientar el manejo de esa «capacidad» en la búsqueda de impactos más efectivos. Si se generan ingresos con actividades que no están relacionadas con la misión de la organización, se está ante el peligro de crear desarticulación y, por lo tanto, no ser sostenible.

• "Consolidar e incrementar su interacción con la sociedad", se refiere a la necesidad de conjugar todos aquellos elementos propios de la capacidad interna y de las relaciones con el entorno y traducirlos en unas estrategias que busquen potenciar los impactos que, desde la misión institucional, la organización se ha propuesto. Las organizaciones de la sociedad civil están inmersas en un medio determinado, es fundamental que no se aísle de él y que busque la manera de interactuar de manera dinámica, como ya se vio en la parte de «capacidad».

El siguiente gráfico puede ilustrar como se relacionan estos tres elementos clave de la definición de sostenibilidad:



A la luz de la explicación anterior y de este gráfico, repitamos la definición de sostenibilidad: es la capacidad de la organización de consolidar e incrementar su interacción con la sociedad en función de su misión. La misión, la capacidad y la interacción con la sociedad, son tres categorías fundamentales que permiten generar «valor agregado» (concepto importante que se analizará más adelante), el cual, en última instancia, será fundamental para contribuir al desarrollo del país. Las flechas indican que en el proceso de búsqueda de la sostenibilidad se va cumpliendo y retroalimentando la misión de la organización.

Plan de Sostenibilidad

La realidad en la que están inmersas las organizaciones es cambiante: cambian las prioridades de la población meta, evoluciona nuestro conocimiento de la realidad, cambian los intereses de los actores del entorno. Por ello, es importante cuestionarse permanentemente: ¿cómo alcanzar la sostenibilidad?, o bien, ¿cómo llegar a ser «más» sostenibles? Si se pudiera dar una respuesta en pocas palabras, ésta sería: mediante un plan de sostenibilidad.

El plan de sostenibilidad es un conjunto de pasos ordenados que abarca, tanto los factores internos como los externos de una organización.

Para elaborar un plan de sostenibilidad la organización debe aprender a hacerse muchas preguntas, que poco a poco podrá responder de manera más acertada. La metodología que se propone para la elaboración del plan de sostenibilidad conduce, a quien quiera diseñar su plan, por una serie de preguntas y de conceptos clave que servirán de herramientas para facilitar el proceso de la búsqueda de la sostenibilidad.

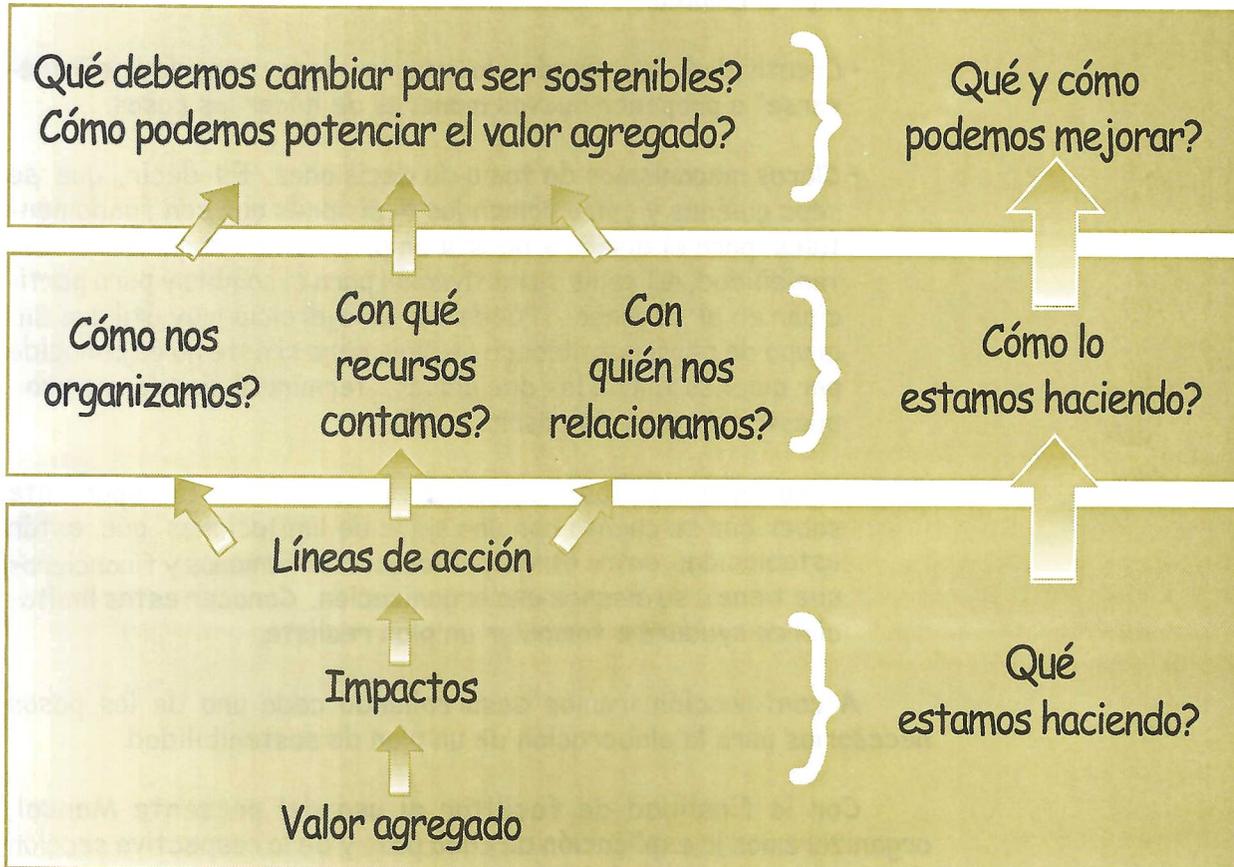
Las principales preguntas y conceptos clave son los siguientes:

- ¿Qué estamos haciendo actualmente? Esta pregunta llevará a la organización a hacer su autoanálisis y el análisis de los impactos de las acciones que actualmente realiza. Autoanálisis y análisis de los impactos son conceptos clave que serán analizados en la Sección II.
- ¿Cómo estamos alcanzando los impactos definidos anteriormente? La respuesta a esta pregunta llevará a la enumeración de las actividades que actualmente realiza la organización (Sección III).

- ¿Cuál es el valor agregado que se logra a partir de las actuales actividades y sus impactos? (Sección IV)
- ¿Qué debemos cambiar para ser sostenibles? (Sección V)
- ¿Cómo podemos potenciar nuestro valor agregado? Como veremos adelante, el valor agregado se obtiene de nuestro modelo organizativo, nuestros recursos internos y las relaciones que logramos establecer con el entorno.

Cómo se construye un plan de sostenibilidad?

19



El gráfico anterior resume las principales preguntas que debemos hacernos para iniciar nuestro plan de sostenibilidad.

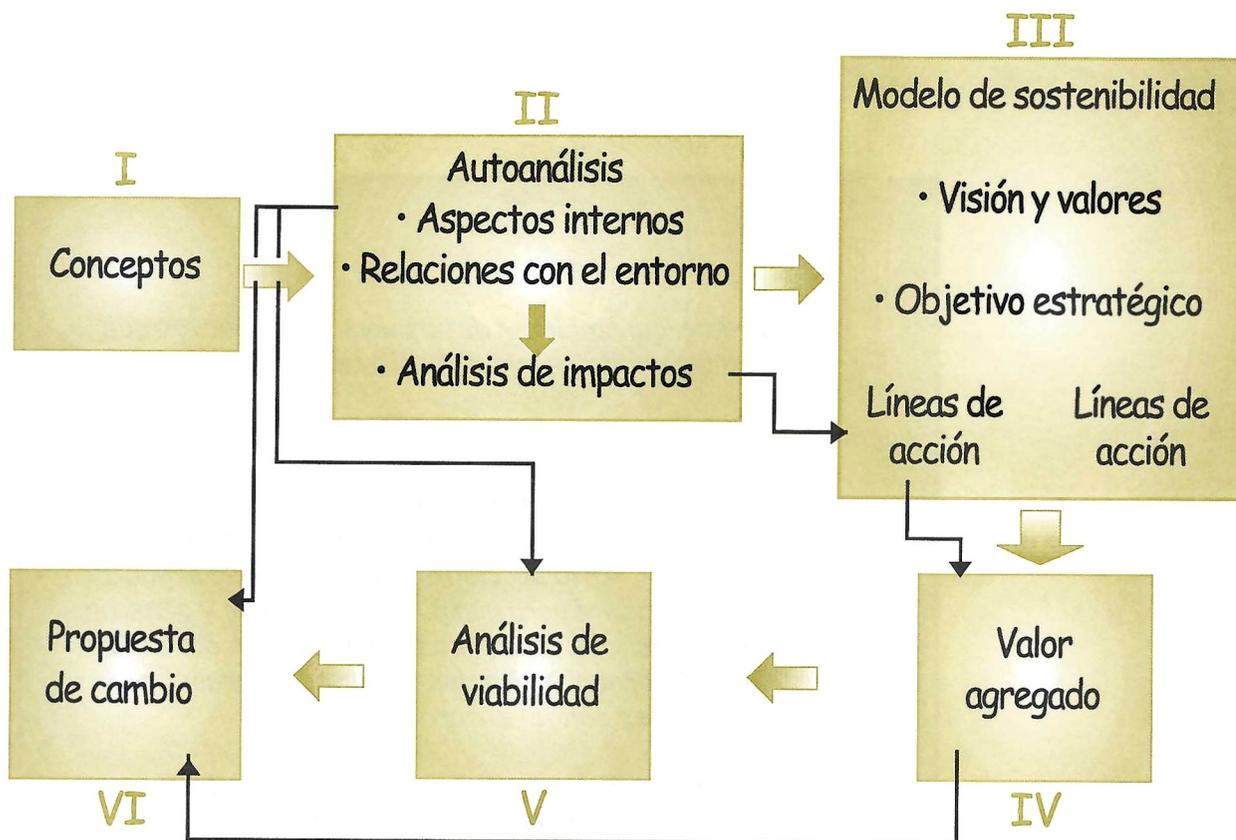
¿Cuándo sabe una organización que está lista para diseñar su plan de sostenibilidad? No hay una sola respuesta a esta pregunta, dependerá de cada caso específico, sin embargo, sí existen algunas condiciones generales que podrán ayudar a la elaboración del plan de sostenibilidad. Estas son:

- **Capacidad emprendedora.** Es la acción de tomar la iniciativa, de estar dispuestos a revisar la manera de actuar del pasado y a proponer, sin temor, nuevas maneras.
- **Disponibilidad para el análisis.** Es estar dispuestos a investigar, a analizar, y en particular, a autoanalizarse. Significa, además, que la organización va a darle el tiempo y la relevancia debidas al estudio de sus capacidades internas y su relación con los actores del entorno.
- **Capacidad de romper paradigmas.** Se trata de ir más allá de lo que ha sido establecido como "normas", tener la disposición de "transgredirlas" y de proponer cosas nuevas. No tener temor al cambio.
- **Creatividad.** Muy ligado a lo anterior, es la capacidad de "atreverse" a proponer nuevas maneras de hacer las cosas.
- **Claros mecanismos de toma de decisiones.** Es decir, que se sepa quiénes y cómo toman las decisiones que son fundamentales para el diseño y puesta en práctica de un plan de sostenibilidad, así como su motivación para el cambio y para participar en el proceso. Puede ser un ejercicio muy útil que un grupo de personas elabore un plan, pero si éste no es conocido por quienes toman las decisiones, terminará siendo una propuesta teórica y no pasará a más.
- **Conocimiento de los recursos con que se cuenta.** Es importante saber que se cuenta con una serie de limitaciones que están establecidas, entre otros, por los medios humanos y financieros que tiene a su alcance una organización. Conocer estas limitaciones ayudará a formular un plan realista.

A continuación iremos desarrollando cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de un plan de sostenibilidad.

Con la finalidad de facilitar el uso del presente Manual, organizaremos la explicación de cada paso y de la respectiva sección de la siguiente manera:

Pasos para la elaboración de un plan de sostenibilidad



- Breve explicación teórica de los conceptos a utilizar, enfatizando la naturaleza didáctica, más que teórica, del Manual.
- Ejercicios, dirigidos a facilitar la aplicación de cada paso.
- Ejemplos, que buscan ilustrar los conceptos y demostrar cómo se pueden llevar a cabo los ejercicios. Para la elaboración de los ejemplos se han tomado elementos de los diferentes casos reales vistos en los talleres de sostenibilidad, sin embargo, se han adaptado de diferentes maneras con fines didácticos, de tal forma que no corresponden a ningún caso real. Es importante enfatizar que, por razones de espacio, los ejemplos son apenas una síntesis, al formular un plan de sostenibilidad, los ejercicios deben realizarse con la mayor profundidad y detalle posibles.

II EL AUTOANÁLISIS Y LOS IMPACTOS

Objetivo:

Conocer la organización y determinar los impactos que producen las acciones que se realizan.

Contenidos:

- a. *Se trata de que la organización reconozca, a partir de los componentes del concepto de sostenibilidad, propuesto en la sección anterior, como se organiza internamente para cumplir con su misión y generar impactos, esto comprende una revisión del actual modelo organizativo, los recursos internos y las relaciones con el entorno.*
- b. *El reconocimiento de los impactos posibilita darse cuenta que los impactos no necesariamente son producidos por acciones previamente planificadas. Los impactos obtenidos obedecen a líneas de acción y a un objetivo estratégico que la mayoría de las veces no ha sido reconocido explícitamente por la organización.*

Estrategia metodológica:

Es importante que los/las participantes no asuman esta sección como un proceso de evaluación de su organización, sino, que se genere un proceso descriptivo de sus dinámicas cotidianas. Se insiste en que se quiere conocer lo que la organización está haciendo bien y tiene un impacto positivo.

• EL AUTOANÁLISIS

Todas las organizaciones tienen una manera particular de organizarse para cumplir con su misión. Así, se puede encontrar:

- aquellas que tienen una misión muy amplia y, generalmente, sus planes estratégicos tienden a ser muy ambiciosos;
- aquellas que, a pesar de tener un plan estratégico, actúan frente a las demandas del entorno de manera reactiva;
- aquellas que dan más énfasis al cumplimiento de sus programas que al fortalecimiento de su estructura interna.

En cualquiera de los casos anteriores, y muchos otros más que se pueden citar, es importante resaltar la necesidad de lograr un equilibrio entre las capacidades internas, las relaciones con el entorno, la misión y las actividades, a fin de evitar una ruptura entre las capacidades internas, las metas y los objetivos que persigue una organización.

En ciertas ocasiones la organización no ha tomado conciencia de los impactos logrados, es decir, no ha determinado con claridad cuáles son las actividades que le resultan más efectivas para los impactos que está logrando. Aquí es cuando es necesario realizar un autoanálisis.

El autoanálisis busca reconocer cómo se está actuando desde las capacidades internas y cuáles son los impactos que se producen. No se pretende evaluar los planes estratégicos u operativos, sino más bien evidenciar cómo se organiza actualmente para alcanzar su misión, en otras palabras, permite reconocer cuál es el actual modelo de sostenibilidad de la organización.

Al determinar el modelo de sostenibilidad que sigue la organización de manera implícita o explícita, se podrá visualizar "gráficamente" la relación que existe entre los impactos y la misión/visión. Los impactos son producto de actividades que realiza la organización, estas actividades pueden ordenarse en líneas de acción, que, a su vez, son parte de un mismo objetivo estratégico, el cual, en última instancia, permite definir como se está concretando la misión.

El autoanálisis constituye el primer paso en la elaboración del plan de sostenibilidad.

Su función, entonces, es permitir reconocer qué está haciendo la organización y cómo lo está haciendo. Las respuestas a estas dos preguntas llevarán a determinar los aciertos que deben potenciarse y aquello que se necesita mejorar, o bien, que se debe desechar.

El "modelo de sostenibilidad" hace referencia a la manera en que los componentes internos de la organización y la capacidad de relación dinámica con el entorno, se organizan para generar impactos en función de la misión.

Para poder desarrollar el autoanálisis es necesario conocer a fondo las categorías del concepto «capacidad» que se analizó en la sección anterior, puesto que éste es un elemento vital del concepto de sostenibilidad. Esto implica conocer: el modelo organizativo, los recursos internos y las relaciones con el entorno.

Una vez identificado el modelo de sostenibilidad se pasará a determinar cuáles son las acciones sobre las cuales se puede diseñar un plan, con base en un análisis de viabilidad, como se verá en la Sección IV.

De esta manera, son tres los pasos para llevar a cabo el autoanálisis:

Conocer a fondo la misión y las actividades de la organización en el presente. Puede pensarse que ésta es una información que está demás, puesto que el personal o los miembros de la organización ya los conocen, sin embargo, es importante no dar este conocimiento por un hecho, ya que puede ser parcial y en función de la división de tareas que ha adoptado determinada organización. Es fundamental que todas las personas que participan en la elaboración del plan de sostenibilidad cuenten con la misma información para realizar el autoanálisis. Esto permite una nivelación del conocimiento de la organización como un todo y no solamente de sus partes.

Participemos en la siguiente actividad...

IDENTIFICANDO LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Objetivo: Conocer la misión y las actividades de la organización en la actualidad.

Materiales: Organigrama de la organización
Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: Escribir en la pizarra o en una cartulina la misión y el organigrama de la organización.

Se inicia con una tertulia en plenaria, sobre el quehacer de la organización, las siguientes preguntas ayudan a la discusión:

- a. ¿Cuál es la historia de la organización? ¿cómo se creó y por qué?
- b. ¿Cuál es su misión? ¿qué programas tiene y qué proyectos o actividades está realizando actualmente?

Por ejemplo:

Red Pro Ambiente y Género (RED)

La Red Pro Ambiente y Género (en adelante RED) nació hace cinco años, como iniciativa de un grupo de 8 organizaciones ambientalistas y 2 dependencias gubernamentales, interesadas en unir esfuerzos para lograr la incorporación de la perspectiva de género en sus proyectos y programas. En sus primeros años de funcionamiento tuvo apoyo importante de una agencia internacional, el cual se ha ido reduciendo progresivamente. La RED se ha consolidado de manera importante y actualmente busca ser sostenible, no sólo desde el punto de vista financiero, sino también organizativo.

Misión: *Incorporar la perspectiva de género en las metodologías de trabajo e impactar las políticas públicas relacionadas con el ambiente.*

Programas y proyectos: *Asistencia técnica y Capacitación*

Estudio de los aspectos internos de la organización: modelo organizativo y recursos internos. El objetivo de este estudio es obtener una caracterización del quehacer institucional, poniendo énfasis en los aciertos. Es importante recalcar que no se trata de una evaluación.

Participemos en la siguiente actividad...

MODELO ORGANIZATIVO Y RECURSOS INTERNOS



Objetivo: Obtener una caracterización del quehacer institucional, poniendo énfasis en los aciertos

Materiales: Organigrama de la organización
Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: Se inicia con un repaso de lo que significa «modelo organizativo» y «recursos internos», las siguientes preguntas sirven de guía para promover la discusión.

Una vez concluido el repaso, se divide el grupo en subgrupos, cuyo número dependerá de la cantidad de participantes, cada subgrupo puede asumir un par de subvariables, utilizando como guía las preguntas anteriores y enfatizando en lo que se ha hecho "bien" y en aquello que necesita mejorarse, se les da un plazo prudencial para que analicen cada subvariable.

En plenaria, cada grupo expone sus resultados y se someten a discusión y análisis, de manera que los resultados finales sean producto del consenso.

Por ejemplo:

Modelo organizativo:

- Organigrama: ¿Cuál es la estructura interna de la organización?, ¿cuál es papel de la junta directiva y de los otros órganos?
- Procedimientos: ¿Cuenta con un plan estratégico?, ¿Cómo se evalúa el desempeño de la organización?
- Cultura organizacional: ¿cuáles son valores implícitos o explícitos?, ¿cuál es el nivel de participación y motivación del personal?
- Liderazgo: ¿Cómo se toman las decisiones?, ¿cómo se delegan las funciones y responsabilidades?

Autoanálisis de la RED Modelo organizativo

Organigrama: Su estructura se compone de:

- Una Asamblea, integrada por representantes de todas las organizaciones de la Red, que se reúne una vez al mes.
- Una Secretaría Ejecutiva, que la ejerce alguna de las organizaciones por turnos. La rotación se hace cada año.
- Dos coordinadores de programas
- Una persona encargada de la parte financiera y administrativa, que es un recargo de funciones hacia la administración de la organización que le corresponde la Secretaría Ejecutiva.

Este tipo de estructura ha funcionado bien en términos de la participación de toda la red y de la fluidez de la comunicación. Sin embargo, los procesos son muy lentos y cuesta mucho tomar decisiones.

Procedimientos: Cada año la Asamblea se reúne en forma extraordinaria y revisa o replantea una especie de plan estratégico "informal", en éste se fijan las prioridades de la Red y se hace una evaluación general. No existen parámetros para determinar la calidad de lo que se hace. La parte financiera es manejada con mucha transparencia pero un poco "artesanalmente".

Cultura: Para la Red son muy importantes los valores que impulsaron su creación y que tienen que ver con la equidad de género y la preservación del ambiente, estos se han mantenido de manera implícita y explícita en el actuar de la Red. Además, la participación de todas las organizaciones ha sido significativa, aunque no constante. Se puede decir que hay una fuerte motivación.

Liderazgo: Las personas que dirigen las organizaciones que integran la Red, en particular dos, han tenido un papel muy activo y casi nunca faltan a las Asambleas, esto ha permitido que la Red tenga un papel protagónico en muchos aspectos. La Secretaría Ejecutiva también ha sido efectiva, sin embargo, el hecho de que rote de organización en organización ha provocado que su desempeño no siempre sea igual y esto la ha debilitado en cuanto a toma de decisiones.

Recursos internos:

- Patrimonio: ¿Cuáles son las fuentes de recursos?, ¿cómo se definen los costos?, ¿cómo es el manejo financiero?
- Recursos humanos: ¿cuál es la política de contratación del personal?
- Metodologías: ¿cómo organiza su trabajo con la población meta?
- Experiencia y legitimidad: ¿tiene credibilidad la organización? ¿en qué se basa? ¿Se han sistematizado las experiencias?

Por ejemplo:

Autoanálisis de la RED **Recursos internos**

Patrimonio: Las principales fuentes de recursos de la Red han sido tres agencias de cooperación y algunas actividades de generación de recursos propios, que le ha permitido cubrir un 30% de su presupuesto anual. Hasta ahora, se ha dedicado mucho tiempo de la Secretaría Ejecutiva en gestionar recursos y en diseñar un sistema contable que ayude a cuantificar, adecuadamente, los ingresos propios por concepto de asistencia técnica y cursos de capacitación que han sido impartidos, principalmente, a dependencias gubernamentales de los Ministerios de Agricultura y Recursos Naturales.

Recursos Humanos: Al contar con un personal reducido, se ha posibilitado mantener relaciones estrechas entre la Secretaría Ejecutiva y los coordinadores de programas. No se cuenta con un programa formal de capacitación y motivación, aunque se han llevado a cabo actividades improvisadas que van en ese sentido.

Metodología: Gracias a la experiencia propia de cada una de las organizaciones que integran la Red, se ha logrado diseñar una metodología propia de incorporación de la perspectiva de género en proyectos ambientales, que ha tenido mucha aceptación entre quienes han recibido la capacitación y la asistencia técnica.

Experiencia y legitimidad: la Red es reconocida en su ámbito de acción y se puede decir que ha alcanzado legitimidad en lo que hace. Sin embargo, no se ha sistematizado la experiencia alcanzada hasta este momento, solo existen un par de publicaciones con algunos elementos metodológicos. No todas las organizaciones que integran la Red conocen bien esta experiencia.

Relaciones con el entorno. Como ya se dijo, la organización no es un ente aislado, está situada en un contexto particular donde se ubica una serie de actores relevante. Conocer con detalle los actores con los cuales la organización ha mantenido relaciones, permitirá saber cuál es la potencialidad de esas relaciones en función de la sostenibilidad. Para ello, se debe enumerar los actores del entorno con los cuales la organización tiene relaciones actualmente, incluyendo al gobierno, el sector empresarial, otras organizaciones de la sociedad civil, grupos meta y cualquier otro que sea relevante para la organización.

Participemos en la siguiente actividad...



Objetivo: Conocer con detalle los actores con los cuales la organización ha mantenido relaciones

Materiales: Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: Se hace un repaso breve sobre la importancia que tiene la relación con los actores del entorno en el diseño de un plan de sostenibilidad. Es importante enfatizar en las relaciones dinámicas que se han establecido o que pueden establecerse con los actores de entorno.

En plenaria, mediante una lluvia de ideas, se les pide a los/as participantes que ayuden a identificar a los actores del entorno de su organización, estos pueden ser actores con los que se tenga relación directa (población meta, cooperación internacional) o indirecta pero que pueden verse afectados positiva o negativamente con el quehacer institucional (empresa privada, gobierno, etc.).

Dependiendo del tamaño de la lista de actores del entorno la plenaria se puede dividir en subgrupos, y cada uno tomar varios actores, para analizar el tipo de relación que se ha mantenido: alianzas, relaciones dinámicas, relaciones negativas, etc.

Es importante recalcar la importancia de conocer cómo estamos trabajando actualmente, para luego poder definir, a partir del reconocimiento de nuestras capacidades, cuáles son los aspectos que debemos fortalecer para potenciar los impactos.

Por ejemplo:

Autoanálisis de la RED Relaciones con el entorno

Actor	Tipo de relación
Cooperación internacional - Agencia "A" - Agencia "B" - Agencia "C"	Se destaca la relación con la Agencia "A" que se ha caracterizado por ser muy horizontal y que ha permitido a la Red "experimentar" con formas novedosas de generar recursos propios.
Gobierno - Ministerio del Ambiente - Ministerio de Agricultura - Otros	Una dependencia de cada uno de estos Ministerios integra la Red, esto ha facilitado la venta de servicios. Sin embargo, no se le ha dado el seguimiento debido.
Empresas	Se logró contactar a la Empresa "X", que se mostró interesada en un programa de capacitación, sin embargo, no se dio seguimiento a la relación.

• LOS IMPACTOS

La identificación de los impactos es la segunda fase del autoanálisis, y tiene como objetivo reconocer qué está haciendo bien, o acertadamente, la organización. El análisis de los impactos da las bases para reconocer las actividades y los objetivos estratégicos que los generan, los cuales serán las bases del diseño del modelo de sostenibilidad.

Impacto es el cambio que se produce en la población meta, generado mediante una actividad particular realizada por la organización. Va más allá de la vida útil del proyecto. Puede ser previsto o no, deseado o no.

La importancia de analizar los impactos en esta fase, radica en la necesidad de enumerar todos los que se consideren importantes, inclusive aquellos que no han sido planeados y que, por esa razón, tienden a ser ignorados.

Así, identificar los impactos, nos permite saber cuál es el producto de las acciones. Como ya se ha dicho, algunas veces los impactos son producidos por actividades que no han sido planificadas, debido a condiciones internas o condiciones externas.

Es importante tener en cuenta para la identificación de impactos:

a. Deben ser concretos. Un impacto concreto puede ser: «se logró incorporar en un programa de gobierno acciones orientadas a las actividades productivas realizadas por las mujeres». Debe tenerse el cuidado de que realmente el impacto sea concreto. Si, por ejemplo, se dice «se concientizó a la población del país sobre la importancia del enfoque de género», no se trata de un impacto concreto, puesto que la amplitud y generalidad no permite determinar si realmente produjo un cambio o si se trata de la visión de la organización.

b. Se debe identificar claramente quién o quiénes son los beneficiarios del impacto para determinar si realmente se ha producido un cambio.

c. No se debe confundir el impacto con un objetivo por lograr o una actividad, por ejemplo: «convencer a una población sobre la importancia del enfoque de género en las actividades productivas» es un objetivo, no un impacto. Para que sea un impacto tendría que decir: «se concientizó a determinada (se debe identificar cuál) población de incorporar el enfoque de género en sus programas productivos».

Participemos en la siguiente actividad...

IDENTIFICANDO LOS IMPACTOS



Objetivo:

Identificar los impactos que enfrenta la organización en su quehacer diario.

Materiales:

Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento:

Para identificar los impactos de una organización , primero se hace una lluvia de ideas, tratando de responder las siguientes preguntas: ¿qué hemos logrado?, ¿qué cambios positivos se han dado, a partir de la intervención de la organización, en los distintos actores con los que se ha relacionado?

La facilitadora, debe cuidar que realmente lo que se propone sean impactos, de manera que si son muy amplios o se está planteando una actividad en lugar de un impacto, se debe cuestionar a los/as participantes sobre su validez. Estos cuestionamientos son muy importantes, pues es la manera de reafirmar en la práctica cómo se identifican los impactos.

Una vez concluida la lluvia de ideas, la facilitadora depurará por última vez la lista transcribiéndola a un nuevo papelógrafo, para evitar confusiones.



Los impactos de la RED

- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Creación de la Unidad de Género en el Ministerio de Agricultura
- Sensibilización del personal que trabaja en las instituciones públicas que forman parte de la RED.

III

LÍNEAS DE ACCIÓN, OBJETIVO ESTRATÉGICO, VISIÓN Y VALORES

Objetivo:

Construir el modelo de sostenibilidad seguido por la organización a partir de las líneas de acción y objetivo estratégico que propician los impactos actuales.

Contenidos:

- a. *Se explica que las actividades que generan impactos se pueden organizar por líneas de acción.*
- b. *Por medio de ejercicios propuestos en la sección, se diseña el objetivo estratégico que subyace a las líneas de acción.*
- c. *Se revisa la visión y valores de la organización a partir del objetivo estratégico y las líneas de acción propuestas.*
- d. *Diseño del modelo de sostenibilidad actual de la organización.*

Estrategia metodológica:

Es necesario retomar el concepto de sostenibilidad y hacer hincapié en la relación que hay entre la visión y los impactos. Esos impactos se obtienen a partir de la capacidad interna de la organización.

Se busca que se entienda que el modelo de sostenibilidad es la llave metodológica que posibilita ingresar en el diseño del plan.

Una vez identificados los impactos se continúa con el proceso de construcción del modelo metodológico de sostenibilidad de la organización. Ahora corresponde reconocer cuáles son las líneas de acción y el objetivo estratégico que producen estos impactos.

Es importante recordar, que las líneas de acción y el objetivo estratégico, que se identificarán como parte del plan de sostenibilidad, no necesariamente coinciden con los que la organización ha diseñado a partir de un proceso de planificación estratégica tradicional. A diferencia de la planificación estratégica, el modelo de sostenibilidad, sirve para determinar cómo se ha estructurado la organización para lograr impactos positivos a partir de su misión.

Las líneas de acción y el objetivo estratégico que se identifiquen en esta sección son los que orientarán el inicio del diseño del plan de sostenibilidad, puesto que responden a los impactos logrados, o sea, a aquello que la organización hace «bien». Al finalizar el proceso de diseño (fin del taller), hay que regresar a ellos para hacer los ajustes necesarios, lo que puede implicar la suspensión o desaparición de algunas de las líneas de acción y el replanteamiento del objetivo.

• LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción agrupan actividades que tienen un impacto positivo y producen un valor agregado, permitiendo a la organización cumplir con su misión. Estas responden a la pregunta ¿Cómo se concreta el objetivo estratégico?

El primer paso para diseñar las líneas de acción, es reconocer a partir de cuáles de las actividades que actualmente realiza la organización se producen los impactos enumerados en la sección anterior.

Participemos en la siguiente actividad...

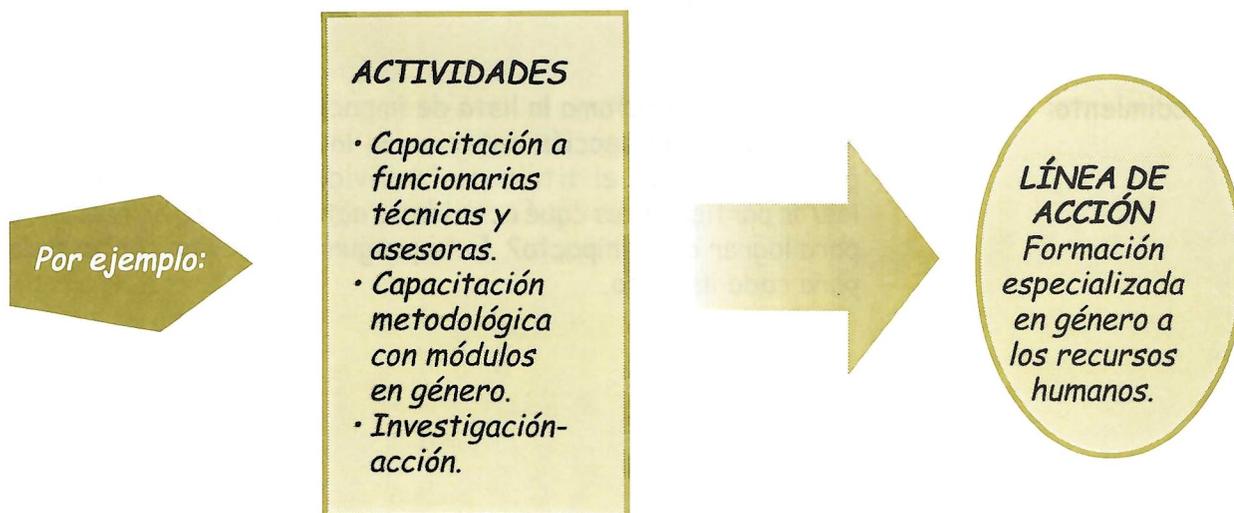
DISEÑANDO LÍNEAS DE ACCIÓN



- Objetivo:** Reconocer aquellas actividades que realiza la organización que producen los impactos enumerados en el ejercicio anterior.
- Materiales:** Papelógrafos
Marcadores
- Procedimiento:** En plenaria se retoma la lista de impactos que se obtuvo como resultado de la sección anterior, al lado de ella se coloca un papelógrafo con el título de "Actividades" y se pregunta a los/as participantes ¿qué actividad o actividades se ha realizado para lograr cada impacto? Esta pregunta debe ser contestada para cada impacto.

IMPACTOS	ACTIVIDADES
Desarrollo de habilidades gerenciales	Capacitación al personal sobre administración y gerencia con perspectiva de género.
Creación de la unidad de género en el Ministerio Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de negociación para la creación de la unidad. • Firma de convenio para la creación de la unidad de género
Sensibilización del personal que trabaja en las instituciones públicas que pertenecen a la RED	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asistencia técnica • Jornadas de reflexión

Una vez que se ha hecho el listado de actividades se procede a identificar cuál ha sido el «fin último» de cada una de éstas. Cuando los «fines últimos» tienden a repetirse, esto es señal de que pueden ser agrupados y conformar una línea de acción.



Puede darse el caso que un mismo impacto sea producido por varias actividades o que una misma actividad produzca varios impactos, esto no afecta los resultados, lo importante es tener un listado lo más exhaustivo posible de actividades.

El impacto de cada actividad ayuda a identificar cuál fue el "fin último" deseado: instrumento metodológico para elaborar las líneas de acción

Al diseñar un plan de sostenibilidad es conveniente no sobrepasar más de tres líneas de acción, porque:

- a mayor cantidad de líneas de acción, habrá también mayor cantidad de actividades, lo cual dificulta la posibilidad de aplicar eficientemente los recursos con que cuenta la organización;
- a mayor cantidad de actividades, los impactos tenderán a perder fuerza y reducir su calidad pues la organización tiene menos posibilidad de potenciarlos.

Es por lo anterior que la redacción de las líneas de acción debe tomar en cuenta que las organizaciones asumen distintos ámbitos o niveles de intervención. No conviene mezclar esos ámbitos o niveles, a fin de que las actividades sean más eficientes y eficaces.

Los tres niveles en que pueden presentarse las líneas de acción son:

La línea de acción que sugiere actividades preparativas: se refiere a aquellas actividades, que están orientadas a preparar las condiciones, a concientizar y a desarrollar habilidades en la población meta o en otros actores del entorno, para promover su participación en los programas o proyectos. Algunas actividades pueden ser: capacitación, foros y talleres abiertos de discusión, etc.

Las líneas de acción que sugieren actividades para suplir necesidades prácticas de la población meta, es decir, la búsqueda de soluciones a problemas concretos. Estas actividades son tangibles y muchas veces cuantificables. Por ejemplo, si la organización se dedica a la promoción de vivienda digna para sectores marginados, las actividades pueden ir en el sentido de impulsar la autoconstrucción; si es una organización que trabaja en el campo del derecho, las actividades podrían ser asesoría legal, litigar, etc.

Las líneas de acción que sugieren actividades para suplir necesidades estratégicas, son actividades orientadas a buscar impactos a más largo plazo, como la incidencia en políticas públicas, la investigación que provea insumos para la participación ciudadana, etc.

Un ejemplo de elaboración de líneas de acción se presenta a continuación:

Definición de líneas de acción

Línea de acción 1:

(actividades preparativas)
Crear capacidades en la RED para aplicar enfoque de género

Actividades:

- Promoción de la RED
- Capacitación en género a miembros de la RED
- Diseño de metodologías

Línea de acción 2:

(necesidades prácticas)
Sensibilizar en aspectos de género a instituciones públicas y privadas

Actividades:

- Capacitación
- Jornadas de reflexión
- Materiales de apoyo
- Asistencia técnica

Línea de acción 3:

(necesidades estratégicas)
Incorporación del enfoque de género en políticas públicas

Actividades:

- Incidencia
- Creación y fortalecimiento de Unidad de Género
- Estrategias de comunicación

• OBJETIVO ESTRATÉGICO

Se construye tomando en cuenta la visión, el impacto de los proyectos y el análisis de las oportunidades que ofrece el entorno. Responde a la pregunta de cómo se va a alcanzar la visión?

El objetivo estratégico posibilita que en el proceso de ejecución de un plan no se pierda el vínculo entre la visión institucional y las acciones que se están realizando, por ello sirve de guía para las acciones que tienen un valor agregado. Sin embargo, esto no quiere decir que sea un objetivo estático, pues en la búsqueda de consolidar e incrementar su interacción con la sociedad, las organizaciones tienen que estar dispuestas a hacer una revisión permanente de su objetivo estratégico.

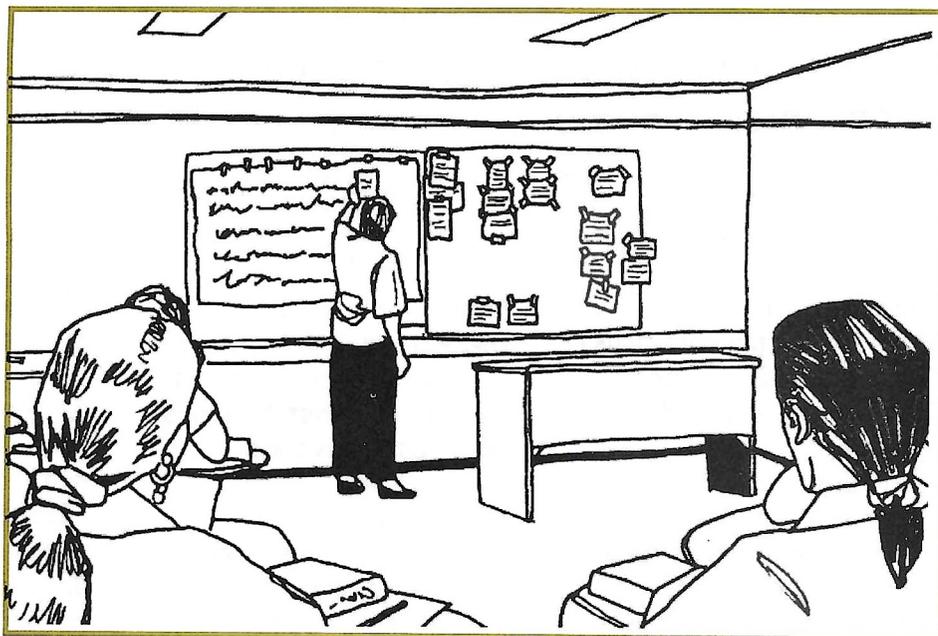
El objetivo estratégico debe reflejar los impactos que se quieren lograr en una población determinada.

El objetivo estratégico tiene que:

- permitir ver como se alcanza la visión institucional,
- guiar las acciones que tienen un impacto concreto,
- dar a la organización la flexibilidad suficiente para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Participemos en la siguiente actividad...

DEFINIENDO EL OBJETIVO ESTRATÉGICO



Objetivo: Definir el objetivo estratégico de la organización de acuerdo con las acciones e impactos que se quieren alcanzar.

Materiales: Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: Para redactar el objetivo estratégico, se le pide a los/as participantes que lean cuidadosamente las líneas de acción seleccionadas, de manera que el objetivo englobe dichas líneas. Esta actividad se puede hacer en grupos, de manera que al finalizar la sesión, se tengan dos o tres objetivos estratégicos. En plenaria se someten a análisis y discusión.

La/el facilitador/a recuerda las líneas de acción que habían sido seleccionadas en el ejercicio anterior y cuestiona a los/as participantes si realmente los objetivos propuestos responden a la pregunta ¿para qué queremos desarrollar estas líneas de acción?

Objetivo estratégico

Incorporar el enfoque de género en el quehacer de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales

Línea de acción 1:
(actividades preparativas)
Crear capacidades en la RED para aplicar enfoque de género
Actividades:

- Promoción de la RED
- Capacitación en género a miembros de la RED
- Diseño de metodologías

Línea de acción 2:
(necesidades prácticas)
Sensibilizar en aspectos de género a instituciones públicas y privadas
Actividades:

- Capacitación
- Jornadas de reflexión
- Materiales de apoyo
- Asistencia técnica

Línea de acción 3:
(necesidades estratégicas)
Incorporación del enfoque de género en políticas públicas
Actividades:

- Incidencia
- Creación y fortalecimiento de Unidad de Género
- Estrategias de comunicación

* LA VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La visión y los valores hacen referencia a la parte ideológica de la organización. Es lo que le da un sentido a su quehacer diario y responden a las preguntas: ¿por qué existe la organización? ¿cuál es su razón de ser? La visión y los valores permiten orientar el trabajo a mediano y largo plazo.

La visión también debe ser concreta, de lo contrario se tendría una visión y misión tan amplias, que propiciarían el desarrollo de planes muy generales y poco factibles de cumplir.

Partiendo de la lógica de que el modelo metodológico para desarrollar un plan de sostenibilidad debe construirse a partir de lo que la organización está haciendo bien, tiene un impacto positivo y genera valor agregado, es necesario que la visión refleje ese nivel de concreción.

En la sección anterior se hizo un autoanálisis, el cual partía de la presentación de la misión y visión de la organización, en este punto conviene retomarlo nuevamente y contrastarlo con el objetivo estratégico y las líneas de acción.

Los valores deben referirse a las relaciones con el entorno, el manejo interno de la organización y el tipo de impacto que se quiere lograr.

Para orientar la discusión conviene preguntarle a los/as participantes:

- ¿por qué se plantea ese objetivo estratégico en particular?
- ¿qué se persigue alcanzar con ese objetivo?

Participemos en la siguiente actividad...

CONSTRUYENDO LA VISIÓN Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN



Objetivo: Construir la visión y valores que guiarán el trabajo de la organización.

Materiales: Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: En los mismos grupos de trabajo o bien en plenaria los/as participantes deberán trabajar en la redacción de la visión y los valores.

La/el facilitador/a, debe tratar de que la redacción de la visión sea lo más concreta posible, a su vez no puede perder de vista la visión y misión que se revisó, integrando en la nueva redacción los elementos fundamentales de éstas.

El paso siguiente consiste en revisar los valores, para lo cual es necesario preguntarse ¿por qué se plantearon esas líneas de acción y cuáles son los valores que están detrás de la visión? Los participantes, mediante lluvia de ideas, proponen los nuevos valores o algunos cambios a los ya definidos. Es importante que haya mucha participación en esta fase, procurando que cada uno de los valores propuestos sean consensuados por el grupo.

El siguiente gráfico ilustra el modelo metodológico de sostenibilidad.



Aplicando el anterior gráfico al ejemplo de la «RED», tendríamos el siguiente resultado:



La precisión con la que se definió el objetivo estratégico ayudó a revisar la visión, compuesta por los valores y la misión (que inicialmente era «incorporar la perspectiva de género en las metodologías de trabajo e impactar las políticas públicas relacionadas con el ambiente»). Así, se replanteó la misión y se establecieron los siguientes valores: eficiencia y eficacia, como valores internos, y, equidad y participación, como valores externos.

El autoanálisis permitió explicitar, o replantear, el modelo de sostenibilidad, partiendo de los aciertos de la organización. Llegar a este punto significa tener una buena parte del «camino» andado en el diseño del plan de sostenibilidad.

IV EL VALOR AGREGADO Y LA VIABILIDAD

Objetivo:

Reconocer cuáles son los valores agregados y definir la posibilidad real de potenciarlos.

Contenidos:

- a. Definir qué es un valor agregado, y reconocer cuáles son los valores agregados que se generan a partir de los impactos identificados en la sección anterior.*
- b. Reconocer la viabilidad de potenciar los valores agregados en relación con el interés que puedan tener los actores del entorno.*
- c. Reconocer la viabilidad de potenciar los valores agregados en relación con las capacidades internas de la organización.*
- d. Diseño del modelo de sostenibilidad actual de la organización.*

Estrategia metodológica:

No hay que perder de vista que interesa definir sobre qué valores agregados se pueden desarrollar posibles estrategias para potenciarlos. El conjunto de estrategias derivará en una serie de actividades que estarán orientadas, tanto al fortalecimiento interno de la organización como a la dinamización de sus relaciones con el entorno.

Es importante resaltar que son fundamentales todos los resultados obtenidos en las secciones anteriores, particularmente el autoanálisis de las capacidades internas, pues es el punto de partida para definir si es viable potenciar o no los valores agregados identificados.

• EL VALOR AGREGADO

El análisis y la definición de los valores agregados es el eje central del plan de sostenibilidad. Su importancia radica en que define «la diferencia» que hace la organización con su intervención en un campo dado, es lo que la hace única y efectiva. Además, su reconocimiento por otros actores del entorno, posibilita que las actividades realizadas, que tienen un impacto positivo, se conviertan en una fuente potencial para la sostenibilidad.

Definición

El valor agregado es el impacto percibido por la organización y los actores del entorno en términos del cumplimiento de su misión.

Las "competencias centrales" se pueden aprovechar para abrir un espacio particular de acción. En ese sentido, el valor agregado, como herramienta metodológica, permite definir concretamente cuales son esas actividades:

- evitando que haya duplicidad con otros actores del entorno;
- que sean acciones que generan interés y tienen un impacto en los actores del entorno;
- en las que la organización no tenga que invertir nuevos recursos sino aprovechar y potenciar su capacidad actual;
- aprovechando sus capacidades internas y sus relaciones con el entorno.

El valor agregado se compone de dos partes:

- El impacto, que es el resultado de la intervención que ha producido un cambio.
- El reconocimiento, por parte de los actores del entorno, de que ese cambio les ha producido un beneficio.

Identificar el valor agregado le permite a la organización tener mayor poder de negociación, puesto que sabrá claramente qué obtiene, o qué puede obtener, el actor del entorno con determinado impacto. Saber cuál o cuáles son los intereses de la otra parte y los beneficios que recibe es uno de los elementos que permite la construcción de alianzas estratégicas en las que las dos partes ganan algo.

Por ejemplo:

Diagnóstico resumido de la situación: Un grupo de campesinos y campesinas está preocupado porque solo logra vender el 60% de sus productos y casi no percibe ganancia alguna, prácticamente todo se queda en manos de los intermediarios a quienes el mercado les favorece. Como consecuencia, sus ingresos son bajos. Con esta preocupación, recurre a una organización para que le apoye en la búsqueda de alternativas.

Impacto: Con el apoyo de la organización asesora, el grupo decide conformar una cadena de comercialización alternativa y el resultado es que logra vender el 100% de sus productos y las ganancias son mayores. Como consecuencia, sus ingresos aumentan en 40%.

} Impacto

Percepción del impacto: El grupo de campesinas y campesinos comprueba que sus ingresos han aumentado en un 40% y por lo tanto mejora su poder adquisitivo. Esta es la percepción del impacto.

} Valor agregado

En la medida que el actor, en este caso el grupo de campesinos y campesinas, toma conciencia del impacto que ha tenido, puede ver, y en algunos casos hasta cuantificar, cuál ha sido el beneficio obtenido. La organización asesora debe hacer ver al grupo de campesinos que con su intervención no sólo logró incrementar en un 40% sus ingresos sino que mejoró su poder adquisitivo.

Una vez que se tiene claridad sobre cuál es el valor agregado que las actividades y proyectos tienen en otros actores del entorno, se podrá determinar qué tipo de relación podemos establecer con esos actores.

En este punto es importante romper la relación unidireccional, que ha prevalecido entre las organizaciones y los actores del entorno, y preguntarse, ¿qué se puede recibir a cambio? En ese sentido, el valor agregado, además se convierte en una «llave» que posibilita la negociación y visibiliza la retribución que se puede tener por parte de los otros actores.

Entonces, visualizar claramente cuál es este valor agregado para cada actor, permitirá «mercadear» lo que hace la organización y, en ese tanto, no sólo cumplir sus objetivos sino, eventualmente, lograr: aportes financieros, co-ejecutar actividades, promoción, etc., por parte de dichos actores. Es importante tener en cuenta que cada una de las actividades que realiza la organización puede tener un valor agregado distinto para los diferentes actores con los que se relaciona.

Para la identificación de los valores agregados es importante, tomar en cuenta:

Que haya coherencia entre la misión y el impacto que se quiere lograr, por esta razón es importante no improvisar y retomar el modelo metodológico de sostenibilidad, en el cual ya se han definido las actividades y su relación con la misión institucional.

Para poder identificar los valores agregados hay que "ponerse en los zapatos del otro", es decir, pensar desde los intereses del actor del entorno de qué manera la actividad que realiza la organización lo puede beneficiar. Mientras más concreto sea el valor agregado, más posibilidades de negociación se tienen.

En el proceso de identificación se puede encontrar que habrá algunos valores agregados que son:

Tangibles, que se pueden medir o cuantificar, por ejemplo un plan de vacunación, un proyecto de vivienda, aumento en la producción.

Intangibles, que no es tan fácil medir o cuantificar, por lo menos en el corto plazo, como es el caso de capacitaciones en derechos humanos, sensibilización para incorporar la perspectiva de género.

Al momento de hacer el análisis, es importante no perder de vista que el valor agregado puede variar de un actor a otro para una misma actividad. Por ejemplo, el valor agregado que se puede generar al sensibilizar para incorporar la perspectiva de género en una cooperativa de productores agropecuarios, puede ser muy distinto si se analiza en relación con las mujeres que trabajan en esa cooperativa o si hace desde la perspectiva del gobierno.

Para el primer caso el valor agregado podría ser que las mujeres se incorporaran en igualdad de condiciones (ingresos, acceso a la producción), mientras que para el gobierno puede significar economizar recursos, ya que la organización está llevando a cabo una labor que le correspondería a éste, lo cual podría traducirse inclusive en cifras concretas.

Para identificar el valor agregado se utiliza una matriz que permite hacer un análisis comparado entre los distintas actividades para un mismo actor, analizando los valores que adquiere cada una de las actividades. Para llenar esta matriz es necesario haber completado el modelo de sostenibilidad, pues se utilizarán las actividades definidas en cada línea de acción. Las actividades se ubican en la primera columna (vertical).

Matriz: Actividades-Valor agregado

<i>Actividad</i>	<i>Grupo meta</i>	<i>Gobierno</i>	<i>Agencias Int</i>	<i>Otras OSC</i>	<i>Otros</i>

La otra información es la de los actores del entorno, en este caso se toman aquellos actores que se identificó en el autoanálisis. Ahora bien, en el autoanálisis se pusieron únicamente los actores con los que la organización tiene relación actualmente, en la matriz del valor agregado se puede incluir aquéllos que no se han tomado en cuenta, pero que pueden percibir un impacto a partir de las actividades que realiza la organización. Estos actores se colocan en la primera fila (horizontal).

Una vez que tenemos esta información, se procede a llenar la matriz, cuestionándose de qué manera percibe el actor del entorno el impacto generado por la actividad que realiza la organización y cuál es el valor agregado que recibe o puede recibir de esta actividad. Nuevamente aquí, hay que llamar la atención, no siempre todos los actores del entorno están conscientes del impacto y por lo tanto del valor agregado, por ello, en el momento de llenar la tabla, no sólo hay que poner los valores agregados actuales, sino también aquellos posibles que se pueden dar a partir del establecimiento de relaciones dinámicas con otros actores.

En la siguiente matriz para el análisis e identificación del valor agregado se presenta el ejemplo de una organización que trabaja en el campo de la capacitación laboral. (ver ejemplo: Matriz actividades - Valor agregado)

Entre las actividades que tienen impactos concretos está la «formación vocacional», una vez que se cuestionó cuál es el impacto que tiene para su grupo meta y en cuánto se beneficia, se podría contestar que adquirieron mayores conocimientos, lo cual es un impacto pero no responde en qué se está beneficiando el grupo meta al tener más conocimientos. Por ello, es preciso profundizar hasta llegar a un nivel más concreto para identificar el valor agregado. En el caso del ejemplo citado, el valor agregado sería «mayores oportunidades de empleo».

Si se hace el mismo análisis para la relación entre la actividad de «formación vocacional» y el actor «Empresa privada», nuevamente la fuerza de la costumbre nos puede llevar a responder que no hay ningún valor agregado para este actor, y puede ser que en el presente no lo haya, pero es aquí donde la creatividad juega un papel muy importante, ya que no nos podemos quedar con la primera impresión, sino que es válido y necesario revisar los posibles intereses que pueden tener otros actores. En ese sentido, la organización encontró que la empresa privada si contrata a las personas que han sido capacitadas, tendría un personal más eficiente y por tanto mejoraría su productividad.

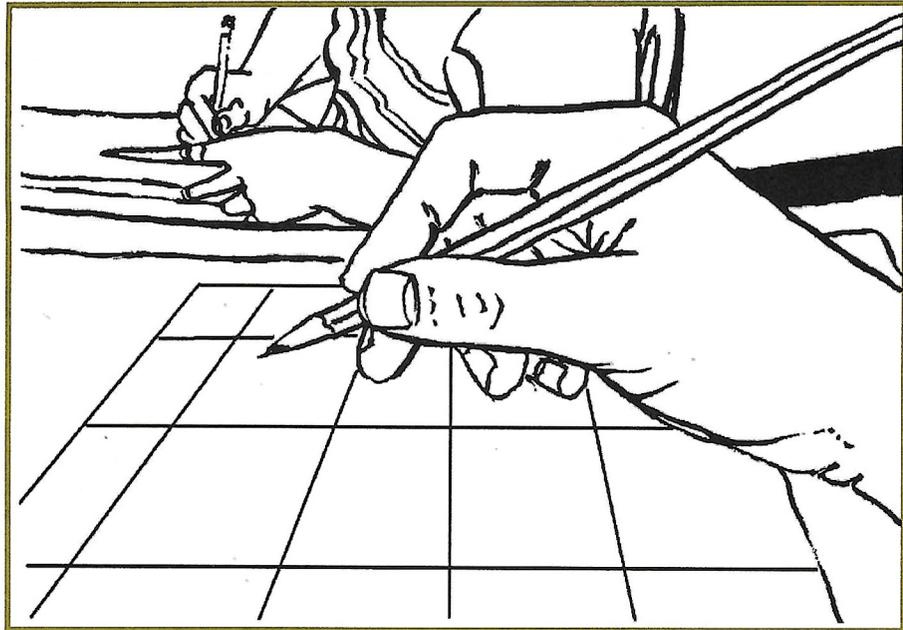
La pregunta normal que surge en este punto es para qué queremos saber si al contratar personal mejor capacitado la empresa privada tiene mayor productividad. La respuesta va en el sentido de que es importante prever cuáles son las posibles relaciones que se pueden establecer con actores como el del ejemplo.

Matriz: Actividades-Valor agregado

Actividad	Grupo meta	Empresa privada	Gobierno	Otras	Cooperantes
Capacitar dirigentes comunales	Líderes comunales mejor capacitados		Antagonismo- pero fortalece la democracia	Movimiento político: Presencia	Fortalecimiento de la democracia
Gestión de proyectos de desarrollo municipal		Mejoramiento condiciones de vida de su personal	Alcaldía: Apoya a sus objetivos de desarrollo	Fuente de propuestas para iniciativas concretas	Objetivos de desarrollo de los grupos de menores recursos
Formación vocacional	Mayores oportunidades de empleo	Mayor productividad	Menor costo de educación pública		Reducción de la pobreza urbana
Inserción laboral	Mayor ingreso familiar: entre \$80-150 x mes	Reducción costos de búsqueda de personal	Aumento de la imagen competitiva del país		Reducción de la pobreza urbana
Crédito micro empresas	Ahorro en los costos de intereses		Creación de empleo alternativo	Otras ONG: compiten con sus fondos	Fortalecer sostenibilidad con ingresos - no fue así
Asesoría administrativa empresas	Mejores posibilidades de acceso al crédito formal				Reducir la morosidad del fondo - más sostenible

Participemos de la siguiente actividad...

RECONOCIENDO EL VALOR AGREGADO DE NUESTRA ACCIÓN



Objetivo:

Identificar el valor agregado que obtiene la organización a partir de las líneas de acción identificadas.

Materiales:

Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento:

Tomar las actividades que están definidas en el modelo metodológico de sostenibilidad de la sección anterior. Colocarlas en la columna vertical de la tabla.

Tomar cada uno de los actores relevantes definidos en el autoanálisis y en el análisis del entorno. Colocarlos en la primera fila horizontal de la tabla .

Preguntarse ¿en qué se beneficia determinado actor con esta actividad y su impacto? ¿Cómo perciben dichos impactos? Tratar de ser lo más concretos que sea posible

Llenar la matriz de actividades y valor agregado.

Matriz: Actividades-Valor agregado

Actividad	Gobierno	Cooperación	Grupo meta	Empresa	Otras
Capacitar a técnicos (as) en metodología de género	Cumple con compromisos, puede movilizar más recursos	Se cumple mandato de perspectiva de género en proyectos que financian	Líderes de ONG capacitados en género y ambiente		
Material de apoyo	Ahorra recursos en producción de material especializado		Se cuenta con metodología propia		
Asistencia técnica	Ahorra recursos				
Incidencia en políticas públicas para incorporar visión género	Mayor credibilidad		Cambios a largo plazo en busca de la equidad		

Por ejemplo:

54

LA VIABILIDAD

Con el fin de potenciar lo que se está haciendo bien y tiene un valor agregado para los actores del entorno, es necesario revisar permanentemente el equilibrio entre lo interno (modelo organizativo, recursos internos) y lo externo (relaciones con los actores del entorno), de tal manera que permita aprovechar el valor agregado, mediante la búsqueda de eficiencia y eficacia en los servicios y una mejora en la percepción de los actores del entorno.

El análisis de viabilidad permite definir en cuáles de las actividades y valores agregados se debe concentrar la organización para poner en práctica el plan de sostenibilidad. Dará indicaciones sobre aquellas actividades que deban consolidarse, cambiarse o eliminarse, en función de la posibilidad de potenciar el valor agregado, y cuáles actores pueden tener mayor interés en establecer una relación dinámica a partir de los valores identificados.

El análisis de viabilidad se hace tomando en cuenta las condiciones de la organización y del entorno social, económico y político en el que está inserta.

La viabilidad se compone de dos aspectos:



El análisis de la capacidad interna en función de potenciar los valores agregados



El análisis del interés que pueden tener los actores del entorno en establecer relaciones dinámicas

Recordemos, como se vio en la Sección I, que la capacidad interna está determinada por el modelo organizativo (organigrama, procedimientos, liderazgo y cultura) y los recursos internos (patrimonio, recursos humanos, metodología, experiencia y legitimidad). Las relaciones con el entorno son aquellas, directas o indirectas, que tenemos con todos los actores relevantes.

En esta fase se retomará toda la información que se produjo en el autoanálisis de las capacidades internas de la organización.

Análisis de viabilidad de las capacidades internas

Para el análisis de viabilidad de las capacidades internas debemos retomar las actividades que se analizaron en la matriz de valor agregado y contrastarlas con cada una de las sub variables del modelo organizativo y de los recursos internos.

Para el análisis de viabilidad de la capacidad interna, hay que utilizar como insumo la información que se obtuvo en el autoanálisis del modelo organizativo y de los recursos internos.

Debemos plantearnos para cada una de las celdas en que se cruzan las capacidades internas con cada una de las actividades: ¿cuál es nuestra capacidad interna para lograrla? Una vez analizada las posibles respuestas se llena cada cada uno de los cuadros de la matriz «Viabilidad capacidad interna» de acuerdo al siguiente puntaje:

- 5= muy posible
- 4= posible
- 3= un poco posible
- 2= podría haber posibilidad
- 1= no es posible

Matriz: Análisis viabilidad-capacidad interna

Actividades (ejemplo)	Modo organizativo				Recursos internos			
	Organi- grama	Procedi- mientos	Liderazgo	Cultura	Patri- monio	RR.HH.	Expe- riencia	Metodo- logía
Capacitar a técnicos	1	2	1					
Asistencia técnica	2	2	2					
Asistencia técnica	4	5	3					
Incidencia	2	4						

Según el puntaje se puede valorar si la organización está en condiciones para realizar las actividades y a su vez, determinar qué aspectos del modelo organizativo y de los recursos internos se deben mejorar para poder llevar adelante esas actividades.

Viabilidad del valor agregado

Este análisis posibilita determinar con que actores del entorno se pueden establecer relaciones dinámicas. Requiere que se conozca no sólo las condiciones particulares de cada actor, sino la situación socio política que enmarca las relaciones y visiones de estos actores. Se puede encontrar, por ejemplo, que determinada agencia de

cooperación no vea con interés el tema de género sino más bien el tema de la niñez porque puede haber aumentado la violencia hacia esta población, así que habría que ver si, desde el impacto que pueda percibir, existe un interés real en establecer una relación con la organización.

Puede darse también, por ejemplo, una coyuntura política de cambio de poder, que a pesar de que es claro que hay un valor agregado para una institución gubernamental determinada, no es el momento propicio para establecer una relación dinámica con ella. Todos estos factores deben analizarse para determinar la viabilidad de potenciar esos valores agregados.

Para realizarlo hay que preguntarse: ¿cuál puede ser el interés de los actores del entorno con respecto a cada uno de los valores agregados?. Esta pregunta se responde utilizando como guía la matriz de valor agregado que se llenó anteriormente. Pero en este caso se analiza el interés de los actores con cada uno los valores agregados identificados y al igual que en la matriz anterior se colocan las respuestas de acuerdo al siguiente puntaje:

- 5= tiene mucho interés
- 4= tiene interés
- 3= tiene poco interés
- 2= podría tener interés
- 1= no tiene interés

Matriz: Actividades-Valor Agregado

Actividad	Gobierno	Cooperación	Grupo meta	Empresa	Otros
Capacitar a técnicos/as en metodología de género	Cumple con compromisos, puede movilizar más recursos ③	Se cumple mandato de perspectiva de género en proyectos que financian	Líderes de ONG capacitados en género y ambiente		
Material de apoyo	Ahorra recursos en producción de material especializado		Se cuenta con metodología propia		
Asistencia técnica	Ahorra recursos				
Incidencia en las políticas públicas para incorporar visión género	Mayor credibilidad		Cambios a largo plazo en busca de la equidad		

Una vez realizado el análisis, aquellos valores agregados que tienen mayores posibilidades de ser potenciados (tuvieron mayor puntaje), se seleccionarán para trabajar la siguiente sección. Los valores agregados que no se seleccionaron no se descartan, si el contexto y la coyuntura cambian, podrían considerarse nuevamente.

V EL MODELO DE CAMBIO

Objetivo:

Diseñar el conjunto de estrategias que son base para la construcción del modelo de cambio.

Contenidos:

- a. Aclarar que es un modelo de cambio y cuál es su función en el diseño del plan de sostenibilidad.*
- b. Elaborar las estrategias para potenciar los valores agregados.*
- c. Analizar todas las nuevas actividades propuestas que emanan de cada una de las estrategias para poder definir las líneas de acción y el objetivo estratégico.*
- d. Hacer un análisis comparado entre el modelo de sostenibilidad que había sido diseñado en la tercera unidad con los resultados obtenidos hasta el momento para plantear el modelo de cambio para la sostenibilidad de la organización.*

Estrategia metodológica:

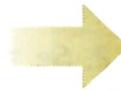
La pregunta que hay que plantear es: ¿Qué tenemos que cambiar para ser sostenibles en función de los impactos positivos que estamos logrando?

Es muy importante retomar la visión y los valores, y dar un espacio para que las participantes puedan discutir y añadir los valores necesarios que orienten las nuevas acciones para la sostenibilidad.

59

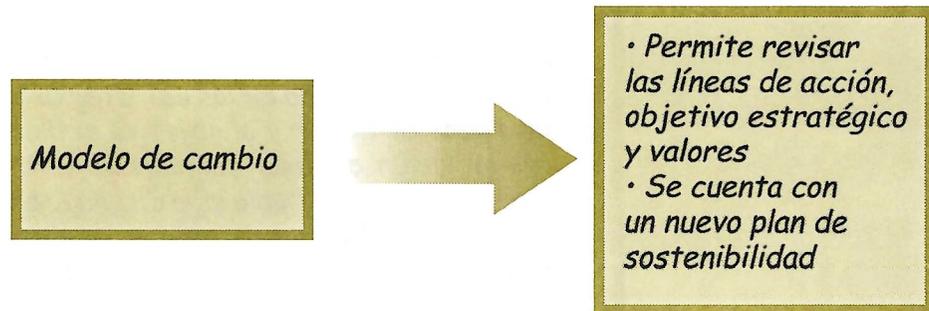
Es en este momento en que se conjugan todos los pasos que se han seguido con anterioridad para la elaboración del plan de sostenibilidad:

- Autoanálisis y definición de impactos.
- Identificación de líneas de acción, objetivo estratégico, visión y valores.
- Identificación del valor agregado.



- Permite construir a partir de los aciertos de la organización.
- Se conceptualiza el plan de sostenibilidad actual

Como se vio en el análisis de viabilidad se retomó el autoanálisis de las capacidades internas y de las relaciones con el entorno, para determinar los valores agregados que la organización tiene más posibilidad de potenciar, con el fin de elaborar estrategias de sostenibilidad, a partir de ellos. En esta fase del diseño del plan se pretende, precisamente, eso: elaborar estrategias que comprendan cambios en el modelo organizativo, los recursos internos y las relaciones con el entorno, para poder movilizar recursos que aseguren o apoyen la búsqueda la sostenibilidad. Los cambios que se proponen deben ser concretos, de manera tal que no se disperse la acción, y que tengan un valor agregado tanto para la organización como para los actores del entorno.



Si el modelo de cambio plantea cuáles son las estrategias que se deben seguir para potenciar los valores agregados, la pregunta que se propone responder en esta sección, es: ¿qué tenemos que cambiar para lograr ser sostenibles? Esto, como ya se dijo, implica enfocar el trabajo desde la posibilidad de potenciar los valores agregados y a partir de ahí definir lo que la organización tiene que modificar en el modelo organizativo, los recursos internos y en sus relaciones con el entorno.

El modelo de cambio se construye a partir de los valores agregados

El modelo de cambio se construye a partir de los valores agregados que fueron identificados en el análisis de viabilidad de la sección anterior. Es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Se toma cada uno de los valores agregados.
2. Se transcriben la/s actividad/es cuyos impactos generan dicho valor agregado, es importante resaltar que no se está inventando una nueva actividad o proyecto, sino que se va a sacar provecho de las actividades que la organización está realizando y tienen un impacto positivo.

3. En la tabla de viabilidad del valor agregado, se vio con cuál de los actores del entorno es importante iniciar una relación, en este punto es necesario especificar, qué tipo de relación es la que queremos establecer con ese actor del entorno.

4. Se explicita cuál es la retribución que recibirá, o qué ganará, dicho actor con ese valor agregado específico.

5. Se pasa a definir cuál es el potencial de mejoramiento que se puede lograr para este valor agregado en particular:

- Relaciones dinámicas con el entorno:
 - ¿qué esperamos que el actor aporte para potenciar el valor agregado y que, a la vez, nos beneficie?
 - ¿qué cambios debemos hacer para que la relación con ese actor sea «dinámica».
- Indicadores de mejoramiento
 - Eficacia: ¿en qué medida se puede mejorar el valor agregado?, cuantificar.
 - Eficiencia: establecer criterios que reflejen el buen uso de los recursos.
- Recursos internos: explicar los cambios necesarios en
 - Patrimonio
 - Recursos humanos
 - Metodología
 - Experiencia y legitimidad
- Modelo organizativo: explicar los cambios necesarios en
 - Organigrama
 - Procedimientos
 - Liderazgo
 - Cultura

Cuando se habla de cambios necesarios, es fundamental no olvidar que los cambios se hacen en función de potenciar el valor agregado, buscando la eficiencia y eficacia. Por lo tanto, también es muy importante incluir los indicadores de mejoramiento, pues es la manera en que podemos evaluar el progreso de las acciones que nos proponemos realizar en función de la sostenibilidad.

La siguiente ficha analítica es un instrumento diseñado para ordenar la información de los puntos que se explicaron anteriormente, facilita el análisis comparado de todas las categorías. Debe llenarse para cada uno de los valores agregados que fueron priorizados en el análisis de viabilidad.

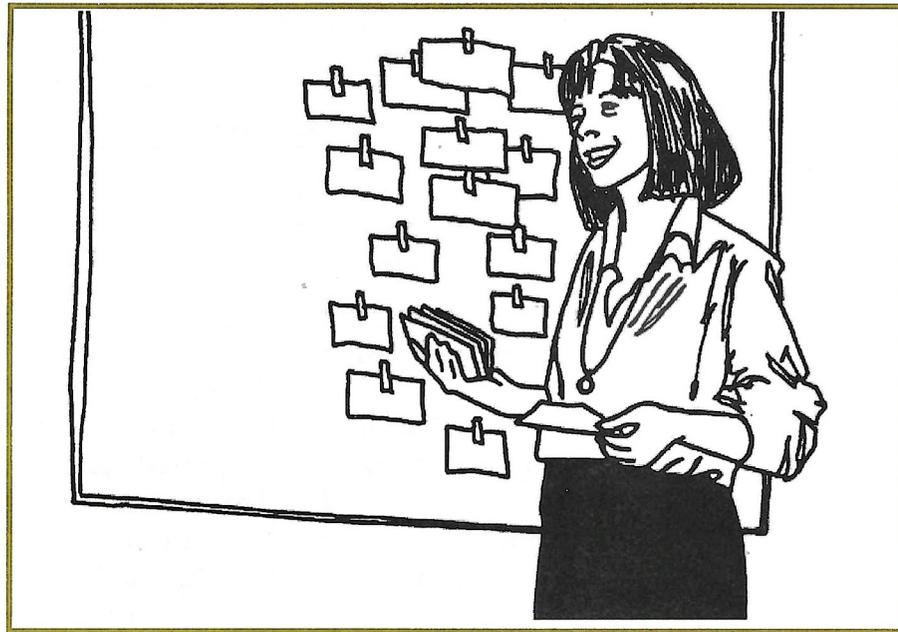
Ficha Analítica

Valor Agregado:		
Actividad:	Actor en el entorno:	
Retribución: Especifique cómo/cuánto el actor retribuye el V.A. percibido/generado		
Potencial de mejoramiento: Metas y Requerimientos		
Relaciones dinámicas con el Actor		
<p style="text-align: center;">Qué esperamos que el actor aporte para potenciar el valor agregado y que nos beneficie?</p>	<p style="text-align: center;">Qué cambios necesarios tiene que hacer la organización en su relación con el actor?</p>	
<p>Indicadores de mejoramiento</p> <p>Eficacia (impacto): Explique en qué medidas se puede aumentar o mejorar el valor agregado mencionado anteriormente (cuantificar si es posible)</p>	<p style="text-align: center;">Recursos internos</p> <p>Especifique los cambios necesarios a nivel de: metodología, recursos humanos, patrimonio y legitimidad y experiencia, para que la organización esté en condiciones de producir el impacto.</p>	<p style="text-align: center;">Modelo organizativo</p> <p>Especifique los cambios necesarios a nivel de: organigrama, procedimientos, cultura y liderazgo, para que la organización esté en condiciones de producir el impacto.</p>
<p>Eficiencia (uso de recursos): Especifique un criterio que refleje el buen uso de recursos internos o de tiempo para lograr mejorar o aumentar el valor agregado</p>		

A continuación se presentan dos modalidades de ejercicios. Si la organización está pensando seriamente en desarrollar un plan de sostenibilidad es recomendable que realice el ejercicio 1, si lo que se está buscando es conocer cómo se diseña un plan le servirá más el ejercicio 2 que presenta menos dificultades y requiere menos tiempo.

Participemos de la siguiente actividad...

HACIA UN MODELO DE CAMBIO Opción 1



Objetivo: Diseñar un conjunto de estrategias que son la base para la construcción del modelo de cambio

Materiales: Ficha analítica, varias copias
Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento: Dividir la plenaria en grupos y distribuir uno o dos valores agregados por grupo.

Cada grupo procurará llenar la ficha analítica en su totalidad

En plenaria cada grupo presenta los resultados, se discuten y se busca el consenso.

A continuación, véase la ficha analítica que elaboró la organización de nuestro ejemplo, la RED, tomando el valor agregado «ahorra recursos en producción de material especializado» que le corresponde al Gobierno, actor con el cual mantiene relaciones que pueden potenciarse en función de la sostenibilidad.

Ficha analítica-actividades

Valor Agregado: Ahorra recursos en producción de material especializado	
Actividad: Elaboración material de apoyo	Actor en el entorno: Gobierno
Retribución: Pone un 40% del costo de los materiales	

Por ejemplo:

Potencial de mejoramiento: Metas y Requerimientos

Relaciones dinámicas con el Actor

Invertir un 70% del costo de los materiales	Incluirlo dentro de los créditos de todas las publicaciones
---	---

<p>Indicadores de mejoramiento</p> <p>Eficacia (impacto): El gobierno ahorrar en producción de material un 80% de los recursos presupuestados.</p>	<p>Recursos internos</p> <p>Metodología: Utilización de los materiales producidos por otras organizaciones miembros.</p> <p>Recursos humanos: Capacitación para especializar personal en producción editorial.</p> <p>Legitimidad/experiencia: Aprovechar los contactos de cada uno de los miembros de la RED para promover los materiales.</p>	<p>Modelo organizativo</p> <p>Organigrama: Crear una oficina de producción de materiales.</p> <p>Procedimientos: Definir un manual de costos en la producción de material. Crear un sistema de distribución aprovechando la infraestructura existente.</p> <p>Cultura: Hacer talleres de intercambio con gobierno, para conocer sus prioridades e incorporarlas a la producción de materiales.</p>
<p>Eficiencia (uso de recursos): Se producirá un 30% más de materiales y el nivel de recuperación de la RED será de un 85%.</p>		

HACIA UN MODELO DE CAMBIO Opción 2



Objetivo:

Conocer los elementos necesarios para la elaboración de un plan de sostenibilidad

Materiales:

Copias de la guía
Papelógrafos
Marcadores

Procedimiento:

Para el ejercicio 2, debido a la naturaleza del taller (conocer cómo se diseña un plan de sostenibilidad más que diseñarlo) no se utilizará «ficha analítica», sino más bien una versión simplificada de ésta, los resultados no serán tan exhaustivos como los del ejercicio anterior, pero permitirá a los participantes tener mayor claridad sobre las acciones que hay que seguir en el diseño del plan de sostenibilidad.

1. Dividir la plenaria en grupos y distribuir uno o dos valores agregados por grupo.

2. Pedir a cada grupo que conteste la siguiente guía:
- Mencione dos actividades del modelo organizativo que debe desarrollar la organización para potenciar el valor agregado. (las dos actividades se pueden aplicar a cualquier de los aspectos que comprende el modelo organizativo).
 - Mencione dos actividades de los recursos internos que debe desarrollar para potenciar el valor agregado. (las dos actividades se pueden aplicar a cualquier de los aspectos que comprenden los recursos internos).
 - Mencione dos actividades que se deben desarrollar para que el actor perciba el valor agregado y que conjuntamente con la organización lo potencien.
 - Cada una de las actividades de los puntos anteriores debe ser transcrita en tarjetas.
3. En plenaria, pedir a los grupos que presenten los resultados y coloquen las tarjetas en papelógrafos previamente colocados por la facilitadora. Habrá un papelógrafo titulado Modelo organizativo, otro Recursos internos y el último Relaciones con el entorno.
4. Las tarjetas se colocan libremente, no tiene que poner el valor agregado asociado. Sin embargo, al llenar las tarjetas, deben tener muy presente el valor agregado que les fue dado para que trabajaran.

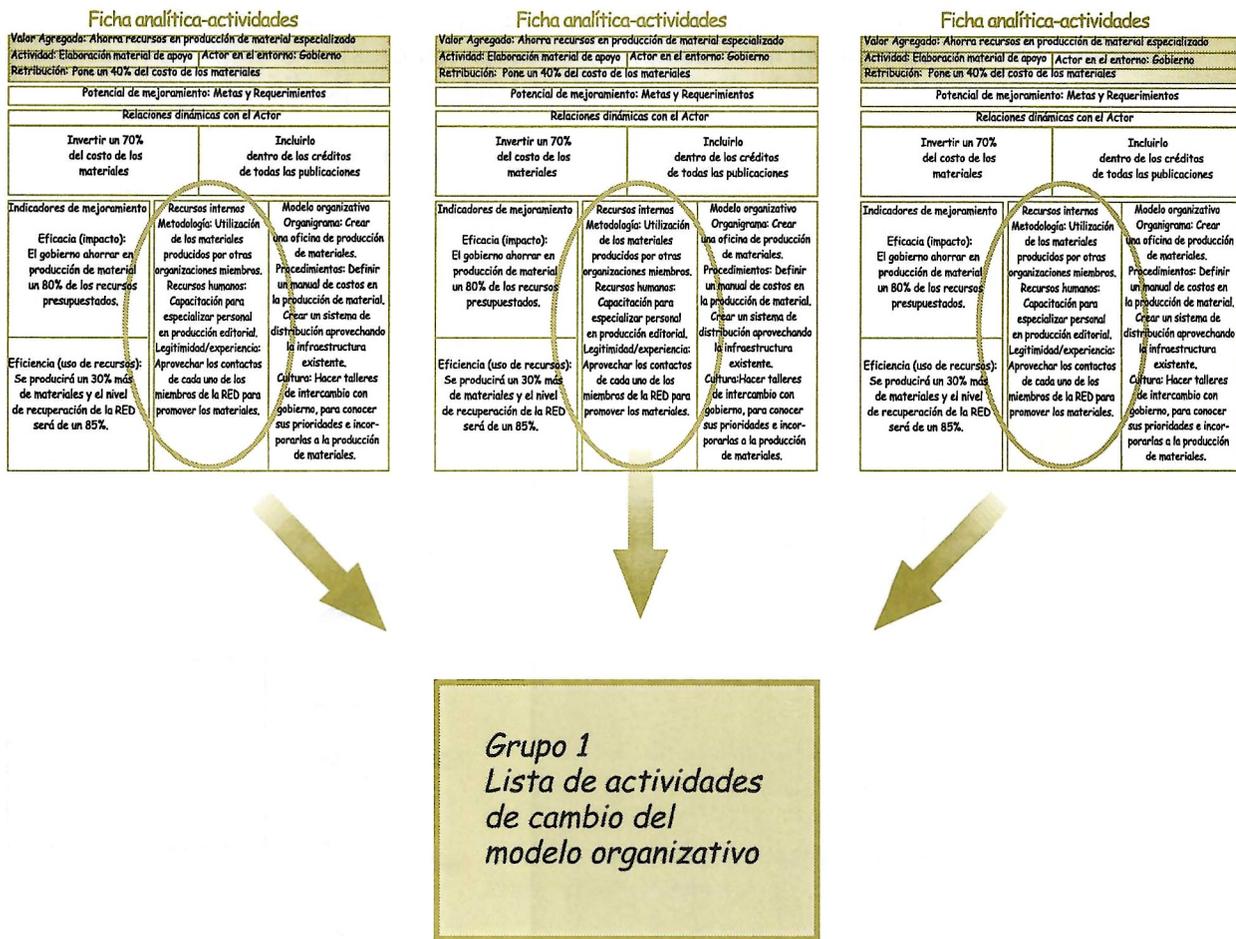
Por ejemplo:

Modelo Organizativo	Recursos Internos	Relaciones con el entorno
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer departamento de mercadeo • Crear estructura de comunicación horizontal • Revisar los estatutos • Revisar sistema de elección de comisiones • Crear un área de análisis político 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar presupuesto al departamento de mercadeo • Crear un sistema de costos • Profesionalización en mercadeo • Crear un sistema de difusión y distribución • Capacitar en incidencia en políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos cooperantes dan recursos para área administrativa • Crear un boletín informativo sobre el quehacer de la red • Crear puestos de comercialización de los materiales • Foros para incorporar a nuevos actores en la red

Como puede verse en el ejemplo, las tarjetas se colocan, sin seguir el orden de los valores agregados que se analizaron.

Definiendo las líneas de acción hacia el cambio

Una vez que se ha definido cuáles son las actividades que la organización debe realizar para potenciar sus valores agregados, se procede a agruparlas por afinidad. Para hacer esto, en el caso de que se utilizara el ejercicio 1, se le pide a los participantes que conformen grupos. Un grupo revisará el modelo organizativo, otro los recursos internos y otro las relaciones con el entorno. Cada grupo hace una lista de actividades y las agrupa por afinidad. Por ejemplo:



Si se trabajó el ejercicio 2, al colocar en los papelógrafos los resultados del trabajo por tema, la fase de clasificación quedó lista, lo que queda es hacer tres grupos y que cada uno trabaje un papelógrafo procurando agrupar por afinidad las actividades.

En plenaria se discuten los resultados y se compara el resumen de todas las actividades (ya sea para los resultados del ejercicio 1 o del ejercicio 2).

Al inicio de esta sección se habló de un modelo de cambio, si únicamente tomamos las nuevas actividades y las ejecutamos indudablemente se lograrían cambios, pero existe el riesgo de que se den de manera dispersa, sin considerar a la organización como un todo, y desarticulados de la misión. Por esta razón, es necesario partir de los cambios que se proponen y revisar el modelo de sostenibilidad del cual inició el diseño del plan. El modelo de cambio es la manera de hacer esa revisión, proponiendo actividades nuevas, lo cual permite comparar y hacer los ajustes o cambios necesarios en el modelo de sostenibilidad del cual se partió.

El siguiente paso es agrupar las actividades según el fin último, este es un ejercicio similar al que se realizó en la Sección III de Líneas de acción y Objetivo estratégico. Con este ejercicio se busca definir las líneas de acción y el objetivo estratégico que subyacen a las nuevas actividades propuestas por la organización para potenciar los valores agregados.



La pregunta debe hacerse para cada una de las actividades, sin importar si son de recursos internos, modelo organizativo o relaciones con el entorno, lo importante en este caso es conocer cuál es el fin último de las actividades, para determinar si prevalecen las líneas de acción del modelo de sostenibilidad inicial.

Igualmente importante, es revisar el objetivo estratégico y los valores, pues al igual que las líneas de acción, pueden darse pequeños o grandes cambios.

A este nuevo modelo se le llama Modelo de Cambio, el cual surge de una secuencia de pasos que inicia con el autoanálisis, y es el que orientará las acciones previstas para potenciar los valores agregados y avanzar hacia la sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Antezana, Paula, Dobles, Cecilia.
Algunas metodologías de sostenibilidad: el caso de FESPAD,
Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José,
2001.
- Antezana, Paula, Dobles, Cecilia.
Algunas metodologías de sostenibilidad: el caso de la Red
COMAL, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano,
San José, 2001.
- Antezana, Paula; Dobles, Cecilia, et. al.
Algunas metodologías de sostenibilidad: el caso de FUPROVI,
Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José,
1999.
- Centro para la Participación Organizada.
Manual para la Facilitación de Talleres de Capacitación y Diseño
de Planes de Sostenibilidad, Fundación Arias, San José, 2001.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
Las bases de la sostenibilidad de las ONG en Centroamérica:
una propuesta metodológica, San José, 2000.
- Fundación Arias, Puntos de Encuentro.
Los mecanismos para la movilización de recursos de las ONGs
en Nicaragua, San José, 1998.
- Fundación Arias, TechnoServe.
Los mecanismos para la movilización de recursos de las
organizaciones de la sociedad civil en Panamá, San José, 1998.
- Fundación Arias, CEGESTI.
La cooperación empresarial como mecanismo de movilización
de recursos en Costa Rica, San José, 1996.

Módulo Incidencia

Facilita una experiencia de capacitación sobre Incidencia en Políticas Públicas en el sector rural centroamericano con enfoque de equidad de género.

Módulo de Sostenibilidad

Presenta los elementos básicos para diseñar planes de sostenibilidad, y aporta instrumentos metodológicos para su construcción.

Módulo de Gerencia con Equidad en instituciones públicas

Aporta elementos para que puedan ayudar a las instituciones públicas a desarrollar formas más equitativas de gestión y gerencia.



FUNDACIÓN ARIAS
PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO

Teléfono: (506) 255-2955
Fax: (506) 255-2244
Apartado postal: 8-6410-1000, Costa Rica
<http://www.arias.or.cr>
cph@arias.or.cr

UICN

UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA

Teléfono: (506) 241-0101
Fax: (506) 240-9934
Apartado postal: 146-2150 Moravia, Costa Rica
Senior Gender Advisor
lorena.aguilar@iucn.org

