



Guía de planificación estratégica para las Sociedades Nacionales

Elaboración y ejecución de un plan estratégico en una Sociedad Nacional

www.ifrc.org
Salvar vidas, cambiar mentalidades.



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja



La *Estrategia 2020* expresa la determinación colectiva de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional) de avanzar en la búsqueda de soluciones de los grandes retos que enfrentará la humanidad en el próximo decenio. Esta estrategia atiende a las necesidades y vulnerabilidades de las diversas comunidades con las que trabajamos y se guía por los derechos y las libertades fundamentales inherentes a todas las personas, con el propósito de beneficiar, en última instancia, a quienes toman su mirada hacia la Cruz Roja y la Media Luna Roja para ayudarles a construir un mundo más humano, digno y pacífico.

Durante los próximos diez años, la Federación Internacional se centrará colectivamente en la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

1. salvar vidas, proteger los medios de sustento y apoyar la recuperación a raíz de desastres y crisis;
2. posibilitar una vida sana y segura;
3. promover la inclusión social y una cultura de no violencia y paz.

**© Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2012**

Se autoriza citar, copiar o traducir, total o parcialmente, el contenido de esta publicación, o adaptarla a las necesidades locales, con fines no comerciales, sin autorización expresa de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, ni de la Cruz Roja de Kenia, siempre y cuando se mencione la fuente. Se deberá dirigir las solicitudes para la reproducción comercial de esta publicación a la Federación Internacional, a la dirección: secretariat@ifrc.org.

Los derechos de autor de todas las fotografías utilizadas en esta publicación son propiedad intelectual de la Federación Internacional salvo indicación en contrario.

Fotografía de portada: Daniel Cima/Cruz Roja Americana. *Un vehículo de la Cruz Roja Etiope viaja entre las aldeas de la región de Oromiyo. A causa de las lluvias muchas carreteras quedaron en condiciones impracticables, lo que dificultó el acceso a aldeas que necesitaban asistencia. Etiopía, abril de 2006.*

**Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

Apartado Postal 372
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Telefax: +41 22 733 0395
Correo electrónico: secretariat@ifrc.org
Sitio web: <http://www.ifrc.org>

**Directrices para la planificación estratégica
en las Sociedades Nacionales
1225700 12/2012 S 500**

Oficina Zonal para África

Woodlands Road (Off Dennis Pritt Road)
PO BOX 41275
00100 Nairobi
Kenia
Teléfono: +254 020 283 5000
Fax: +254 020 271 777
Correo electrónico: zone.africa@ifrc.org

Oficina Zonal para América

Edificio 221
Calle Jacinto Palacios Cobos
Apartado postal 0819-01138
Ciudad del Saber, Clayton
Ciudad de Panamá
Panamá
Teléfono: +507 317 3050
Fax: +507 317 1304
Correo electrónico: zone.americas@ifrc.org

Oficina Zonal para Asia y el Pacífico

The Amp Walk
Suite 10.02 (North Block)
No 218 Japan Am pang
50450 Kuala Lumpur
Malasia
Teléfono: +60 3 9207 5700
Fax: +60 3 2161 0670
Correo electrónico: zone.asiapacific@ifrc.org

Oficina Zonal para Europa

Berkenye street 13-15
1025 Budapest
Hungría
Teléfono: +36 1 888 45 00
Fax: +36 1 336 15 16
Correo electrónico: zone.europe@ifrc.org

**Oficina Zonal para Medio Oriente
y el Norte de África**

Brain Power Building
Mar Roukoz Street
Hazmieh, Beirut
Libano
Teléfono: + 961 5 428 444
Fax: +961 5 956 058
Correo electrónico: info.mena@ifrc.org

Índice – Perspectiva general

Introducción	2
1. Finalidad de esta guía	2
2. Perspectiva general del proceso de planificación estratégica en una Sociedad Nacional	3
Las seis etapas de un proceso de planificación estratégica en una Sociedad Nacional	10
1. Preparación: establecimiento del proceso de planificación estratégica	10
➤ Medidas previas al inicio del proceso	10
➤ Evaluación de la necesidad de un plan estratégico	11
➤ Coordinación	11
➤ Asignación de tareas	12
➤ Marco de gestión del proceso de planificación estratégica	13
2. Evaluaciones y análisis: examen del contexto interno y externo de la Sociedad Nacional	17
➤ Evaluación de las situaciones y de las características de las partes interesadas	17
➤ Identificación de las poblaciones vulnerables	18
➤ Análisis del contexto	19
➤ Identificación de los puntos fuertes y de los puntos débiles de la Sociedad Nacional	20
➤ Análisis de la situación	22
3. Definición: elaboración del plan estratégico	27
➤ Objetivos y resultados previstos (cambios esperados)	27
➤ Finalidad de la Sociedad Nacional	28
➤ Marco de trabajo	29
➤ Métodos para alcanzar los objetivos	30
➤ Dificultades previsibles y modo de superarlas	33
➤ Criterios para confirmar el cumplimiento de los objetivos	34
4. Aprobación: finalización, aprobación y difusión del plan estratégico	36
➤ Consenso sobre el plan estratégico	36
5. Ejecución: aplicación concreta del plan estratégico	39
➤ Cambios positivos previstos gracias a la aplicación del plan estratégico	39
6. Medición, examen y modificaciones: evaluación del progreso y proceso de cambio	44
➤ Evaluación de la incidencia real de la estrategia	44
➤ Métodos para medir los avances	44
➤ Últimos fases	49
➤ Cambios oportunos	50

Introducción

1. Finalidad de esta guía

a) Perspectiva general sobre la labor rectora de la Sociedad Nacional

La presente guía facilita una perspectiva general de los aspectos esenciales de la planificación estratégica en una Sociedad Nacional, y se fundamenta en buenas prácticas y en experiencias adquiridas en todo el mundo. En esta introducción se contesta a algunas preguntas conceptuales básicas que un dirigente podría plantearse al determinar el curso de acción de una planificación estratégica. A continuación se mencionan una serie de pasos comunes que se pueden seguir en la dirección y en la gestión de un proceso de planificación estratégica. No obstante, las instrucciones que figuran en esta guía no son preceptivas y tampoco se tienen que acatar a la letra, pues se trata más bien de una hoja de ruta que ilustra las diferentes vías que puede tomar una Sociedad Nacional para alcanzar la meta consistente en disponer de un plan estratégico oportuno, útil, consensuado y conmensurable.



b) Enlaces a recursos y ejemplos de utilidad para los responsables de una planificación estratégica

En cada uno de los pasos descritos en la guía principal se propone instrumentos y recursos destinados a las personas que, en el seno de una Sociedad Nacional, estén a cargo de la dirección y la gestión de un proceso de planificación estratégica, y se facilita enlaces a los mismos. En general, estas herramientas figuran en recuadros al final de la sección correspondiente y, en algunos casos, se señalan dentro de la misma sección. Todo ese material está disponible en el disco compacto que se adjunta a la presente guía, y en la plataforma FedNet (la extranet de la Federación Internacional, cuya dirección es <http://fednet.ifrc.org>) en donde, en un futuro, se añadirán herramientas prácticas.

Si bien esas herramientas deberían ser suficientes, existen múltiples métodos y planteamientos que pueden resultar útiles para la elaboración de planes estratégicos. En muchos casos, es posible que los responsables del proceso de planificación estratégica consideren conveniente elaborar su propio material.

c) Un punto de partida

Tanto en librerías como en Internet se puede hallar gran cantidad de recursos sobre la elaboración de planes estratégicos; cabe recordar, además, que la planificación estratégica es el cometido único o esencial de muchas organizaciones. Numerosas guías de referencia contienen cientos de páginas de explicaciones y surgen constantemente nuevas ideas sobre esta cuestión. Toda esta información podría parecer abrumadora y, por consiguiente, podría resultar difícil saber por dónde empezar. Con la esperanza de que sea de utilidad, la presente guía y el conjunto de herramientas que la acompañan proporcionan la información mínima esencial sobre la gestión de un proceso de planificación estratégica, especialmente adaptado al contexto de una Sociedad Nacional. No obstante, una vez se haya decidido emprender el proceso, convendría consultar algunas de las fuentes disponibles que faciliten más detalles. En las secciones correspondientes del conjunto de herramientas que acompaña la presente guía, figura una selección de material de interés.

2. Perspectiva general del proceso de planificación estratégica en una Sociedad Nacional

a) Descripción de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso dirigido de consultas y sugerencias para resolver tres cuestiones fundamentales sobre una organización, que constituyen el «abc» esencial para un proceso de planificación estratégica¹:

- evaluación de la situación existente:** ayuda a una organización a tener un panorama claro de sus capacidades y su situación del momento y, en función de ello, definir con claridad el curso de acción que cabrá adoptar frente a las oportunidades y los desafíos que surjan en su entorno, al tiempo que mantiene la coherencia y la sostenibilidad a largo plazo;
- establecimiento de metas y objetivos:** orienta la dirección general de una organización mediante el enunciado de una visión y un cometido;
- formulación de un marco de trabajo:** concreta la elaboración de los objetivos estratégicos priorizados (metas y resultados), necesarios para hacer realidad el propósito y la visión establecidos, y para brindar una orientación que determine la mejor forma de lograr esos objetivos.

El plan estratégico es el documento que dimana de este proceso y se proyecta a largo plazo (abarca aproximadamente un mínimo de tres o cuatro años, hasta diez años). Una de las funciones esenciales del plan estratégico es orientar e influenciar un proceso de planificación más detallado de las actividades. Por lo tanto, el plan estratégico representa una referencia esencial para los directores de proyectos y programas en la formulación, la ejecución, la evaluación y la intervención de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

FIGURA 1. Relación entre la planificación estratégica y la planificación operativa en la Federación Internacional



Por planificación operativa se entiende el proceso mediante el cual se determina la forma en que se plasmarán de manera concreta las metas enunciadas en el plan estratégico. Para ello se escoge una o más cuestiones prioritarias identificadas en el plan estratégico y se formula planes concretos y detallados para proyectos² o programas que duran desde unos pocos meses hasta dos años. Conviene además contar con una planificación adecuada para mantener, ampliar o mejorar los servicios³ que prestan las Sociedades Nacionales a largo plazo (tales como apoyo a las donaciones de sangre, a las clínicas de salud, a la formación en primeros auxilios y a los sistemas de alerta temprana en caso de desastre). Se puede consolidar la combinación de estos proyectos, programas y servicios mediante un plan operativo general.

¹ Véase John M. Bryson, 2011, referencia que figura en la sección A 1.2 del conjunto de herramientas.

² Un proyecto se define como «un conjunto de actividades coordinadas que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglo a parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos», y un programa se define como «un conjunto de proyectos coordinados que se ejecutan para lograr objetivos específicos».

³ Un «servicio» se define como «una actividad a largo plazo a favor de personas vulnerables, que cuenta con recursos sostenibles, y de la cual la Sociedad Nacional informa a sus miembros y es responsable ante los mismos».

«La elaboración del nuevo plan estratégico dio lugar a un análisis del plan que se aplicaba, de los resultados obtenidos y de los elementos que convenía conservar. Nos forzó a llegar a un entendimiento con todas las partes interesadas sobre diversos aspectos, ello redundó en provecho de las actividades de planificación, además, aportó beneficios adicionales. El proceso resultó apasionante y enriquecedor y contribuyó a la unión de la organización, que a su vez supuso que la naturaleza de la orientación adoptada de cara al futuro se vio influenciada por todas las personas implicadas en el logro de los objetivos establecidos. Estamos sacando adelante el trabajo entre todos, uniendo nuestras fuerzas.»

Presidente de
una Sociedad Nacional

Para que los objetivos estratégicos se traduzcan en resultados prácticos, se debe identificar objetivos adicionales de un «nivel inferior» (productos y actividades), necesarios para alcanzar las metas y resultados establecidos. Se debe planificar las actividades identificadas (en un plan de trabajo) y los costos correspondientes (en un presupuesto), así como la forma en que se financiará el trabajo (en un plan de movilización de recursos) y las personas que se encargarán de las actividades (véase la sección 6 «Hacia la ejecución» del *Manual de orientación de la Federación Internacional para la planificación de proyectos y programas*, página 46).

La relación entre planificación estratégica y operativa es también un proceso cíclico, en el que la experiencia conseguida durante la planificación operativa se aplica en la planificación estratégica y la información adquirida durante la planificación estratégica influye a su vez en la futura orientación general de la planificación operativa.



4 En el presente documento «filial» se refiere a una estructura intermedia situada entre los niveles nacionales y comunitarios. En algunas Sociedades Nacionales se utilizan términos diferentes, tales como «sección» y «unidad» para estructuras similares.

b) Razones para emprender un proceso de planificación estratégica

Cabe interrogarse sobre las razones por las que, dentro de agendas usualmente apretadas, el presidente o el secretario general de una organización invertirían tiempo y recursos valiosos en un proceso de planificación estratégica, y sobre los resultados prácticos que ese proceso conlleva para ellos, así como para el personal de una filial⁴ o para los voluntarios de una comunidad. Al programar y emprender un proceso de planificación estratégica, por razones pertinentes y en su propio beneficio, una Sociedad Nacional puede obtener diversos resultados muy concretos y prácticos entre los cuales destacan los que figuran a continuación.

➤ Sentido de dirección y orientación

La planificación estratégica es una valiosa herramienta que permitirá a quienes formen parte de órganos de gobierno o de la gestión de una Sociedad Nacional demostrar su capacidad directiva y brindar orientación con un claro sentido de oportunidad, integridad y visión estratégica. Entre las aptitudes de dirección figura la capacidad para evaluar y comprender las tendencias que existen dentro y fuera de la organización. La planificación estratégica permite equilibrar esos aspectos diversos en un proceso dinámico de cambio, en beneficio de las personas vulnerables. Este aspecto de la planificación estratégica permitirá a los dirigentes superar los grandes retos que enfrentará la humanidad en el próximo decenio (*Estrategia 2020*).

➤ Una visión unificadora y motivadora

Un proceso de planificación estratégica que se lleve a cabo de forma acertada puede unir e inspirar a voluntarios, personal, directivos y órganos de gobierno. Permite que cada uno examine su labor diaria y entienda que sus esfuerzos individuales tienen un propósito de más largo alcance. En última instancia, si una Sociedad Nacional lucha por alcanzar una visión inspiradora, puede conseguir mayores logros y desempeñar un papel más trascendental en la sociedad.

➤ Más eficiente funcionamiento de la organización

Para construir una Sociedad Nacional sólida⁵ es fundamental disponer de un plan estratégico completo, que permita a los órganos de gobierno y de gestión adoptar mejores decisiones sobre la orientación general de dicha Sociedad Nacional. Estas decisiones se apoyan en un marco coherente de prioridades, capacidades, competencias y acuerdos. Un plan estratégico permitirá además que la Sociedad Nacional logre un equilibrio entre lo que le gustaría hacer y lo que debe hacer.

➤ Movilización de recursos

Un plan estratégico puede definir la identidad y las prioridades de una Sociedad Nacional, ofreciendo así una base a las actividades de promoción y de recaudación de fondos. Al demostrar que dispone de un enfoque estratégico, la Sociedad Nacional refuerza su credibilidad y la confianza de sus donantes, que estarán más dispuestos en invertir si logran hacerse una idea de la forma en que sus aportaciones contribuirán a alcanzar metas de mayor alcance.

➤ Fomento de la autonomía de una Sociedad Nacional para negociar asociaciones

En la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (en adelante Federación Internacional) existe un concepto fundamental: cada Sociedad Nacional es responsable de la gestión de su propio desarrollo, y los asociados externos y demás Sociedades Nacionales deberán respetar las prioridades y los objetivos que haya escogido. Gracias al plan estratégico, esas prioridades se expresan de forma explícita y los asociados disponen así de un marco de trabajo concreto que les permite adaptar su apoyo a las necesidades de la Sociedad Nacional beneficiaria, y no a la inversa. Por consiguiente, el plan estratégico proporciona una base para una planificación operativa eficaz con los asociados.

➤ Equilibrio entre cambio y continuidad

La planificación estratégica puede ayudar a que una Sociedad Nacional y, en particular, su equipo directivo reconozcan

la necesidad de cambio. Ello puede resultar especialmente útil cuando se aproxima un periodo de «turbulencia» y que algunos de sus componentes deben continuar con su labor mientras que la dirección centra su atención en cuestiones prioritarias concretas.

➤ Clara definición de las funciones y expectativas de gestión

Los gobiernos o las poblaciones podrían albergar grandes expectativas, incluso poco razonables, en cuanto a las capacidades o las funciones de una Sociedad Nacional. Al contar con la participación de todas las partes interesadas en el proceso, la planificación estratégica puede contribuir a que esas importantes perspectivas se ajusten a los mandatos, capacidades y planes de la Sociedad Nacional. Asimismo, es posible que el plan estratégico resulte ser una herramienta útil de divulgación que ayude a racionalizar las expectativas.

c) Concordancia y vinculación con la *Estrategia 2020*

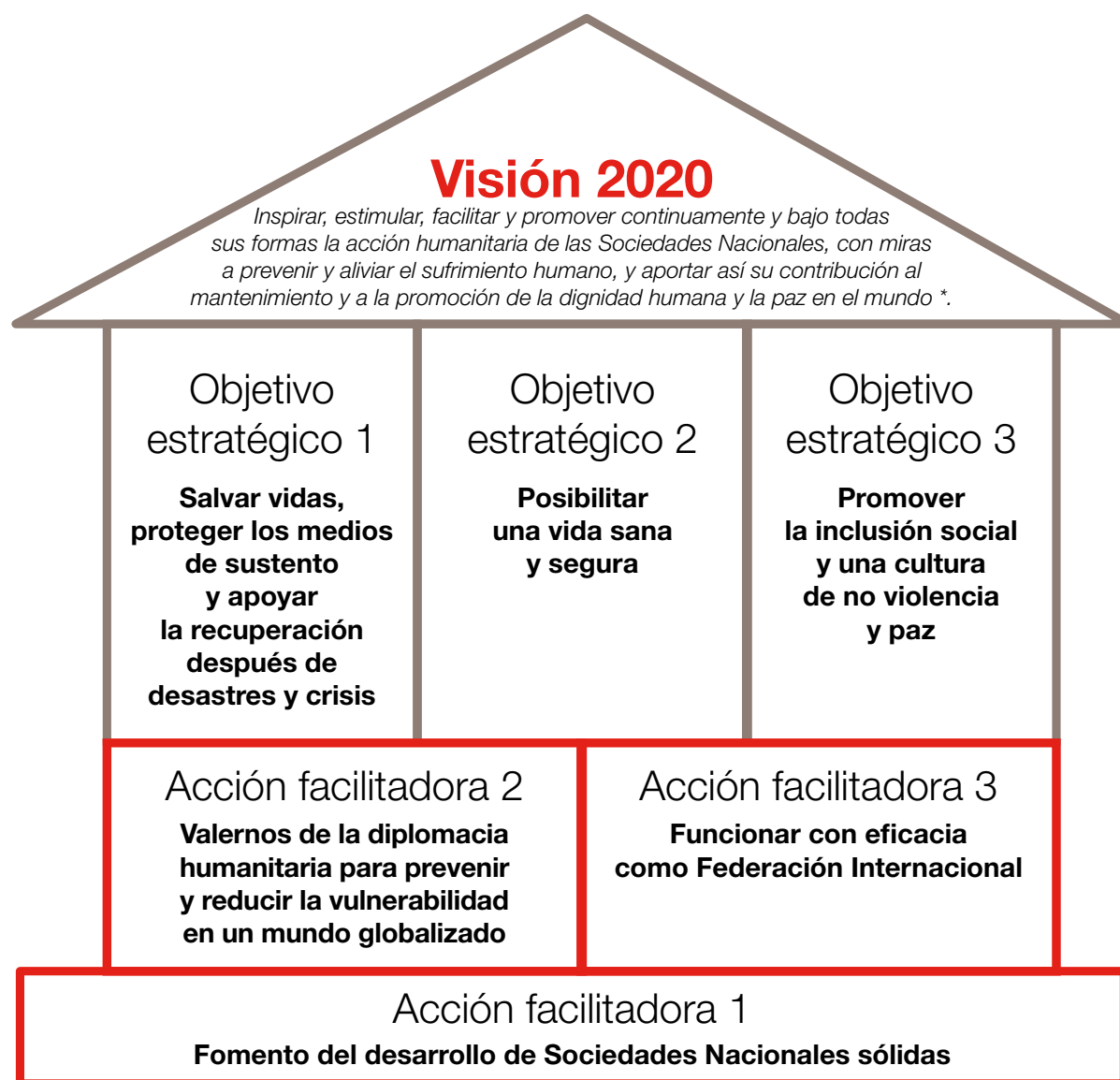
Los miembros de la Federación Internacional adoptaron la *Estrategia 2020* en la Asamblea General celebrada en noviembre de 2009. Esta estrategia refleja la determinación colectiva de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de avanzar en la solución de los grandes retos que la humanidad enfrentará en el próximo decenio. En ella se alienta a las Sociedades Nacionales a formular sus planes estratégicos de acuerdo con la *Estrategia 2020*, en el marco de las necesidades y vulnerabilidades de sus comunidades locales. Asimismo, orienta a la Secretaría de la Federación en la definición de sus prioridades operacionales en apoyo de las Sociedades Nacionales.

El marco de trabajo de la *Estrategia 2020* (visión, objetivos y acciones facilitadoras, así como efectos previstos) es un marco dinámico, abierto a contextos diferentes y a la evolución de las circunstancias. Invita a todas las Sociedades Nacionales a

«Nuestro proceso de planificación estratégica marcó el inicio de reformas radicales. Era un proceso trascendente, que dependía de los dirigentes, los procesos y las personas. Cada actividad sería objeto de minucioso examen. Cada aspecto de las operaciones se vería afectado. Cada miembro del personal experimentaría cambios en su vida laboral. Se planteó un enfoque más integrado y coherente, con miras a apoyar a los miembros y a los voluntarios y responder a sus necesidades en cuanto a financiación, información y comunicación»

Secretario general de
una Sociedad Nacional

⁵ Tal y como se define en el documento Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas – véase la página siguiente.

FIGURA 2. Pirámide de la Estrategia 2020

*Artículo 4 (Propósito) de los Estatutos (2007).

interpretarlo y aplicarlo en un ámbito nacional o local, aportando sus propias ideas y creatividad. Brinda un punto de inicio consensuado a partir del cual las Sociedades Nacionales que quieran emprender un proceso de planificación estratégica pueden escoger la dirección que mejor les convenga. Asimismo, el contenido del marco ofrece otras referencias que pueden resultar útiles para adoptar decisiones sobre la orientación de dicho proceso.

Es posible que los planes estratégicos de una Sociedad Nacional o de una filial, formulados a partir de la *Estrategia 2020*, tengan en última instancia una estructura muy diferente a la de esta. No obstante, la concordancia con el propósito general de la *Estrategia 2020*, a saber, «hacer más, hacerlo mejor, lograr más», y con los principales elementos que figuran en el marco estratégico ayudará a decidir la orientación del proceso de planificación estratégica en las Sociedades Nacionales, y dará lugar a una mayor coherencia de las actividades de promoción e intervención de la Federación Internacional y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna.

Durante el proceso de elaboración de la *Estrategia 2020* se llevó a cabo un análisis cuidadoso y detallado. En la sección 2.1 del presente documento (y en las páginas 7 a 9 de la *Estrategia 2020*) figura un resumen de las conclusiones más destacadas que puede resultar una referencia útil para las Sociedades Nacionales que decidan realizar su propio proceso de análisis antes de emprender la elaboración de un plan estratégico.

d) La planificación estratégica: un apoyo para el desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas

Mediante la acción facilitadora 1 de la *Estrategia 2020* se trata de fomentar el desarrollo de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja sólidas y se siente la piedra angular sobre la que se fundamenta el éxito de la aplicación de esa estrategia. Es particularmente pertinente en el contexto de un proceso de planificación estratégica destinado a preservar o mejorar las fortalezas internas de una Sociedad Nacional. Si

bien existen numerosas y estrechas relaciones entre el desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas, el perfeccionamiento de procesos orgánicos, el fortalecimiento de capacidades y la planificación estratégica, no cabe equiparar planificación estratégica y perfeccionamiento de procesos orgánicos.

En el documento «Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas»⁶ se describe los procesos que conducen a la realización de la acción facilitadora 1. En dicho documento se define una Sociedad Nacional sólida como **«aquella capaz de prestar servicios pertinentes en favor de personas vulnerables en todo el país, a través de una red de unidades compuestas de voluntarios, durante el tiempo que sea necesario»**. En ese documento se estipula además que *«Una Sociedad Nacional puede consolidarse únicamente a través de su propio trabajo, realizado de forma sistemática, y bajo la dirección de personas dedicadas y convincentes»*. Se recalca que la planificación estratégica es un aspecto esencial del proceso de desarrollo de una Sociedad Nacional:

Todo trabajo sistemático empieza con una estrategia y un proyecto claros. Para que una Sociedad Nacional adquiera solidez, debe disponer de una estrategia general en la que se establezca los objetivos y servicios durante un periodo de al menos cuatro o cinco años. Para cumplir la estrategia general y ejecutar el plan de trabajo [plan operativo] la Sociedad Nacional también necesita contar con un plan de desarrollo interno en el que se esbozará el desarrollo institucional necesario y la labor destinada a ampliar la capacidad.

Las Sociedades Nacionales cambian constantemente. El proceso de cambio planificado, que utiliza la planificación estratégica como punto de partida para definir la etapa siguiente de la evolución de una Sociedad Nacional, se denomina proceso de desarrollo institucional. El desarrollo institucional es la labor realizada dentro de una Sociedad Nacional por sus dirigentes para cambiar la situación existente. La finalidad es obtener un incremento o mejora importante ... El resultado es una nueva calidad ... una modificación de las estructuras, de la prestación de servicios o de los sistemas ... incluida la adaptación de la organización a una nueva situación.

Cuando una Sociedad Nacional cuenta con los dirigentes, la estructura, los sistemas y los servicios apropiados, es potencialmente bastante estable y sostenible. Ha alcanzado su punto decisivo. La Sociedad Nacional puede entonces progresar paulatinamente, mejorando y repitiendo o ampliando lo que ya existe. Es lo que se llama fomento de la capacidad, mediante el cual se reconoce que las comunidades – y las Sociedades Nacionales en ellas constituidas – cuentan con capacidades que se puede aprovechar en un nuevo punto de partida.

Tal y como se explica en detalle en la segunda etapa de la sección siguiente, el proceso de planificación estratégica debería contar con una evaluación y un análisis pormenorizados de la situación externa y de la organización (evaluación de la situación existente), sobre los que se basarán la formulación de la visión estratégica y del cometido de la Sociedad Nacional de cara al futuro (establecimiento de metas y objetivos), así como las prioridades estratégicas que definirán la forma en que la Sociedad Nacional cumplirá con su cometido (establecimiento de un marco de trabajo).

A partir de los resultados de la evaluación y del análisis, la Sociedad Nacional puede decidir si las prioridades estratégicas y el plan de desarrollo interno se deberían centrar más en el perfeccionamiento de los procesos institucionales, en el fortalecimiento de la capacidad o en la consolidación de las fortalezas ya adquiridas. La planificación estratégica puede ayudar a que una Sociedad Nacional identifique los pasos que la llevarán a desarrollar su organización o a fortalecer su capacidad. En primera instancia, ello se puede llevar a cabo a partir de un análisis interno y externo, e integrando las cuestiones relacionadas con el perfeccionamiento de los procesos institucionales y la consolidación de la capacidad en las fases del proceso que tratan de definir las metas, los objetivos y el marco de trabajo.

Así, la planificación estratégica se puede utilizar como un método adaptable, que sirve de apoyo a los dirigentes para suscitarse centros de interés y sentido de compromiso durante cualquiera de las fases del desarrollo institucional interno.

«Para nosotros, planificación estratégica significa reconocer la necesidad de llevar a cabo una reforma interna, descubrir nuevas fuentes de financiación, fortalecer nuestra base de donantes, mejorar nuestra planificación presupuestaria y nuestra política de reservas, incrementar nuestro grupo de voluntarios, centrarnos estratégicamente en nuestros puntos fuertes, reducir la duplicación de esfuerzos e identificar métodos más eficaces para realizar nuestra labor.»

Secretario general de
una Sociedad Nacional

⁶ Aprobado en la 23ª reunión de la Junta de Gobierno, celebrada del 13 al 15 de abril de 2011, en Ginebra (Suiza). Se puede consultar en la plataforma FedNet: <https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/NS-development/buildingstrong-nationalsocieties/>.

Características de una planificación estratégica acertada

- Proceso del que dimana un plan estratégico que inspire a los miembros del personal y a los voluntarios; los dirigentes deberían erigirse como paladines del proceso y del plan correspondiente, y difundirlo en toda oportunidad.
- La función de los dirigentes es esencial para velar por que el proceso se lleve a cabo internamente y sea impulsado por la Sociedad Nacional y destinado a la misma.
- Un proceso de planificación estratégica no debería depender de los programas, expectativas o recursos de asociados externos (aunque se pueda considerar que estos brindan excelentes oportunidades).
- Las personas del equipo directivo deberían fomentar la participación de los miembros del personal, de los voluntarios y de los beneficiados en la elaboración de la estrategia.
- Los consultores o asesores externos deberían recordar que su función consiste en aconsejar y facilitar. No conviene que su influencia en el proceso sea excesiva ni que redacten el plan.
- Para ser eficaz, el plan estratégico de una Sociedad Nacional debería ser un documento fundamental para las actividades de la organización que brinde una orientación para la formulación de programas, el fortalecimiento de la capacidad, las comunicaciones, las asociaciones y la recaudación de fondos.



Las seis etapas de la planificación estratégica en una Sociedad Nacional

Las seis etapas

El marco de trabajo de seis etapas que figura en la presente sección es flexible y ofrece una guía a las Sociedades Nacionales que decidan emprender un proceso de planificación estratégica. En la mayor parte de los casos, será más fácil contar con una estructura lógica si, al embarcarse en dicho proceso, se siguen estas etapas en orden y desde un principio. Por ejemplo, conviene analizar la situación existente antes de planificar actividades ulteriores.

Una vez iniciado el proceso, a menudo resulta útil volver a una fase anterior y examinar más detalladamente un aspecto particular como, por ejemplo, las conclusiones concretas sobre la situación existente a medida que los planes para el futuro empiezan a cobrar forma. Las seis etapas figuran a continuación.

1. **Preparación:** establecimiento del proceso de planificación estratégica.
2. **Evaluación y análisis:** examen del contexto interno y externo de la Sociedad Nacional.
3. **Definición:** elaboración del plan estratégico.
4. **Aprobación:** finalización, aprobación y difusión del plan estratégico.
5. **Ejecución:** aplicación concreta del plan estratégico.
6. **Medición, examen y modificaciones:** evaluación del progreso y proceso de cambio.



Etapa



1

Preparación – establecimiento del proceso de planificación estratégica

Medidas previas al inicio del proceso

En esta primera etapa quienes dirijan el proceso de planificación estratégica y participen en él comprenderán los beneficios asociados a la elaboración de un plan estratégico y que esta labor es un proceso de reflexión, consultas y medidas emprendidas que tiene que contar con la participación de dirigentes y de otras partes interesadas, con el fin de analizar la situación de la Sociedad Nacional y definir las metas y los objetivos para el futuro, así como el marco de trabajo correspondiente. En esta etapa los objetivos principales y las medidas correspondientes son:

1. confirmación de la justificación y de la finalidad del proceso: *determinar si se necesita un proceso de planificación estratégica;*
2. garantía de que, de forma generalizada, los participantes se sienten identificados con el proceso y asumen un sentido de compromiso frente a este: *evaluar el grado de comprensión del proceso y de sentido de compromiso con el mismo;*
3. identificación de los participantes y asignación de funciones y responsabilidades: *determinar quienes participarán en el proceso;*
4. planificación del proceso, incluida la recopilación de información, los métodos utilizados para realizar las consultas, los modelos y las herramientas utilizados para el análisis, el calendario y el presupuesto: *definir el marco de gestión del proceso estratégico, decidir si se necesita un facilitador externo y determinar el plazo necesario.*

1.1 Justificación y finalidad del proceso de planificación estratégica

➤ Evaluación de la necesidad de un plan estratégico

Para asegurarse de que el proceso de planificación estratégica se lleve a buen término, la Sociedad Nacional deberá confirmar la justificación y la finalidad de este, y velar por que los principales interesados internos asuman un sentido de compromiso al respecto. Los dirigentes de la Sociedad Nacional deberán comprender y definir claramente las razones que motivan el proceso y comunicarlas a todos los niveles de la organización. Así, en el seno de la Sociedad Nacional, debería surgir la firme voluntad de participación en el proceso de planificación estratégica.

En esta etapa temprana también es importante considerar la opción de no emprender un proceso de planificación estratégica. El momento tal vez no sea oportuno por diversas razones tales como la falta de determinación o de financiación, la experiencia demasiado reciente de un proceso de cambio o la falta de suficiente personal cualificado para dirigir y gestionar eficazmente la elaboración de un plan estratégico. En esos casos, se debería formular propuestas para hacer frente a esos problemas y sobre el momento más adecuado para iniciar un proceso de planificación estratégica.

Con frecuencia, durante las reuniones ordinarias de los órganos de gobierno y de gestión, surgen deliberaciones y acuerdos siempre y cuando se asigne suficiente tiempo para debatir la cuestión. Asimismo, puede ser útil organizar un seminario práctico o un retiro específico para que los principales dirigentes y otros interesados traten del tema. Si se llega a un acuerdo sobre la necesidad de elaborar un plan estratégico, antes de iniciar las consultas con las filiales la Sociedad Nacional, se deberá comunicar las razones y plantear un proyecto.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Herramienta 1.1** Evaluación de la necesidad de un plan estratégico.
- ✓ **Herramienta 1.2** Ejemplo de una consulta interna inicial.
- ✓ **Herramienta 1.3** Ejemplo de un calendario para un proceso de planificación estratégica.
- ✓ **Herramienta 1.4** Ejemplo de programa para un seminario de preparación.

1.2 Sentido de compromiso, identificación y consultas

➤ Coordinación

1.2.1 Sentido de compromiso

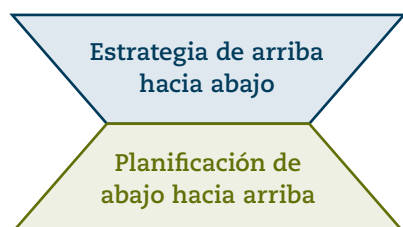
La utilidad de un proceso de planificación estratégica depende considerablemente de los dirigentes de la Sociedad Nacional. Ninguna Sociedad Nacional debería emprender la elaboración de un plan estratégico sin contar con la voluntad incondicional del equipo de dirección, tanto de los órganos de gobierno como de gestión. Los miembros del personal y del servicio voluntario deberán también participar en el proceso y sentirse responsables del mismo pues se solicitará su ayuda para la elaboración y la aplicación del plan estratégico.

1.2.2 Identificación

Para la adecuada ejecución del proceso, debe existir una característica fundamental: en todos los niveles de la organización se debe considerar el proceso de planificación estratégica y el documento subsiguiente como algo propio. Cuando no se cuenta con ese sentimiento los miembros del personal y los voluntarios pueden pensar que su trabajo diario y sus experiencias carecen de sentido e interés. Si el equipo directivo no cree en el valor de la planificación estratégica, no se empeñará en realizar el proceso con minuciosidad, no se sentirá responsable de la estrategia resultante y no insistirá en que se lleve a cabo su aplicación.

«Prestamos mucha atención a los procesos de intercambio de información, así que invitamos a todas las personas de la filial, incluidos los miembros del servicio voluntario, de la secretaría, del personal y de la dirección, a revisar lo que se ha logrado, para que nos ayuden a determinar la próxima fase de la evolución de la organización. Es fundamental utilizar diversos medios para organizar entrevistas, mesas redondas, seminarios prácticos y teóricos donde se expongan los diversos puntos de vista sobre lo que necesitamos y lo que deberíamos hacer para atender mejor a las poblaciones y en particular a las personas vulnerables.»

Secretario general de
una Sociedad Nacional



1.2.3 Consultas

En el ámbito del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, los procesos de planificación estratégica que se han llevado a cabo con éxito combinaban un planteamiento de arriba hacia abajo y un enfoque de abajo hacia arriba. Las estrategias de arriba hacia abajo son políticas y estrategias aprobadas por la Asamblea General de la Federación Internacional y por la Junta de Gobierno, por conferencias regionales y por los propios órganos de gobierno de las Sociedades Nacionales. La planificación de abajo hacia arriba empieza con una planificación basada en la vulnerabilidad de una comunidad y va ascendiendo a través de una planificación de filial hasta una planificación de la Sociedad Nacional (para más detalles, véase la etapa 2).

Cuadro 1. Principales tareas para el proceso de planificación estratégica y propuesta de funciones y responsabilidades

Grupo consultivo sobre cuestiones estratégicas	Grupo de trabajo sobre cuestiones estratégicas
➔ Identificar las metas que se quiere alcanzar con el proceso de planificación estratégica. ➔ Fijar los objetivos y la duración del proceso de planificación estratégica. ➔ Decidir si es necesaria una facilitación externa. ➔ Brindar orientación al grupo de trabajo durante todo el proceso. ➔ Examinar los informes de los análisis. ➔ Participar en seminarios. ➔ Informar de los progresos a los órganos de gobierno. ➔ Compartir información sobre el proceso de planificación estratégica con asociados, la Federación Internacional, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), y los gobiernos. ➔ Examinar el proyecto del plan estratégico y presentar el documento definitivo para su aprobación.	➔ Determinar las metodologías que se aplicarán durante el proceso (tras consultar con el facilitador). ➔ Examinar el mandato de los facilitadores y de los consultores y organizar la contratación de los mismos. ➔ Invitar a los participantes a que se interesen en el proceso. ➔ Movilizar los recursos necesarios. ➔ Organizar visitas sobre el terreno, reuniones y seminarios. ➔ Recopilar opiniones y examinar los diversos borradores del documento. ➔ Finalizar y sintetizar los resultados de la investigación y de las evaluaciones. ➔ Redactar el proyecto del plan estratégico.

La visión, dirección, análisis y gestión del equipo directivo se combinan con la capacidad de tener en cuenta las vulnerabilidades y capacidades locales, tal y como se expone en la *Estrategia 2020*. El sistema de consultas constituye un elemento esencial de este proceso. Ello supone negociaciones e intercambios de puntos de vista entre representantes de todos los niveles de la Sociedad Nacional. Un verdadero proceso de consulta puede resaltar y resolver cuestiones problemáticas. Dependerá de las cualidades del equipo de dirección que estas se reflejen y aborden de forma adecuada en el plan estratégico. Se ha de estudiar con detenimiento el método exacto para realizar las consultas, los participantes en las mismas y las funciones y responsabilidades correspondientes (véase la sección 1.4.1).

1.3 Asignación de responsabilidades en la gestión del proceso

➤ Asignación de tareas

Tal y como sucede con cualquier otro proceso, en la planificación estratégica se debe contar con un equipo de planificación dedicado exclusivamente al proyecto. Los dos aspectos esenciales de la gestión del proceso abarcan las decisiones fundamentales y las actividades concretas necesarias para cumplir y aplicar esas decisiones.

Por ello, será a menudo conveniente que el equipo de planificación se componga de dos grupos: un grupo consultivo sobre cuestiones estratégicas que supervisaría el proceso (normalmente integrado por los miembros de más alto rango de los órganos de gobierno y de gestión), y un grupo de trabajo sobre cuestiones estratégicas que organizará y llevará a cabo las actividades prácticas. No obstante, en algunos contextos será más apropiado encomendar todos los aspectos del proceso a un solo grupo en el cual diferentes personas asumirán responsabilidad por las funciones consultivas y operativas.

Sea cual fuere la estructura establecida, los principales interesados de todos los niveles de la Sociedad Nacional, incluidos

quienes trabajan en filiales y comunidades, deberán estar adecuadamente representados. Asimismo, es conveniente designar a un coordinador del grupo de trabajo que asuma la dirección interna del proceso y actúe de enlace principal con las personas de la filial y quienes no pertenezcan a la Sociedad Nacional.

A continuación figuran un resumen de las principales tareas que abarca el proceso de planificación estratégica, y una propuesta de las funciones y responsabilidades que podrían asignarse a un grupo consultivo y a un grupo de trabajo.

1.4 Metodología inicial, calendario, duración y presupuesto del proceso

➤ Marco de gestión del proceso de planificación estratégica

Para gestionar un proceso de planificación estratégica se dispone de numerosos y diversos métodos y se debe resolver múltiples detalles prácticos. Estas decisiones pragmáticas, tales como fijar la fecha, el lugar y el método de las reuniones de consultas, repercuten considerablemente sobre los progresos del proceso de planificación.

El equipo de planificación estratégica debería concretar todos los aspectos esenciales del proceso, entre los cuales figuran:

5. definición de las funciones y responsabilidades de los participantes en el proceso de planificación estratégica;
6. calendario y duración del proceso de planificación estratégica;
7. formulación de un proyecto;
8. elaboración de un plan y de un presupuesto para el proceso;
9. seguimiento de los avances del proceso;
10. establecimiento de mecanismos eficaces para recoger opiniones.

La participación del grupo consultivo independiente, si existiera, se limitará normal y únicamente a la primera de esas tareas. Las demás incumbirán al grupo de trabajo y, cuando proceda, se presentarán al grupo consultivo para su aprobación. A continuación, se facilita una descripción más detallada de dichas tareas.

1.4.1 Definición de las funciones y responsabilidades de los participantes en el proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica en una Sociedad Nacional es dinámico, interactivo y participativo. Para llevarlo a buen término se deberá contar con el firme sentido de compromiso de sus dirigentes con visión del crecimiento de la organización y que posean una perspectiva general y la capacidad para inspirar al personal, a los voluntarios y a los miembros, alentándoles a avanzar unidos para plasmar esas aspiraciones en la realidad.

Para que la percepción de la finalidad del proceso de planificación estratégica sea común en todos los niveles de la Sociedad Nacional, es indispensable contar con la participación de los miembros del personal y los voluntarios, tanto de las filiales como de la oficina central. Aunque en un proceso de planificación estratégica las funciones concretas puedan variar dependiendo de los contextos, algunas son comunes a todos los procesos de esta índole, conforme se expone a continuación.

- Se deberá contar con la participación de los **miembros del personal y voluntarios** durante todo el proceso para que este aporte resultados positivos y provechosos en la vida de la organización. El conocimiento de las necesidades de las comunidades y la capacidad de la Sociedad Nacional para atender dichas necesidades son fundamentales para la formulación y la aplicación de un plan estratégico adecuado. Por consiguiente, se deberá examinar con detenimiento la forma de velar por que el personal y los voluntarios de las filiales y de la oficina central tengan una participación representativa en el proceso.
- Los **órganos de gobierno** de una Sociedad Nacional deberán iniciar el proceso de planificación estratégica y asumirlo. Deberán rendir cuentas de la gestión y de los resultados del proceso en general; así durante la elaboración del plan estratégico desempeñan una función crucial de supervisión.
- Los **altos directivos** desempeñan un papel fundamental en la formulación y en la aplicación del proceso de planificación;

Opciones

- Establecimiento de un grupo consultivo y de un grupo de trabajo sobre cuestiones estratégicas.
- Designación de uno o varios miembros del grupo de trabajo como coordinadores para que actúen como facilitadores internos principales, en particular, para llevar a cabo el proceso en el ámbito de la filial.
- Designación de coordinadores en las filiales o en los distritos.

Aprovechar las comunicaciones modernas para fomentar la participación de las comunidades

Muchos países disponen de medios considerables que les permiten aprovechar las tecnologías modernas de comunicación para contactar a las personas a nivel comunitario.

Las redes sociales (Facebook, Twitter, bitácoras digitales y páginas web), y los mensajes de texto telefónicos ofrecen grandes posibilidades y se han utilizado para realizar consultas y para la comunicación con los beneficiarios así como para la rendición de cuentas.

Para el equipo de planificación estratégica resultará muy provechoso examinar la mejor forma de utilizar esos métodos.

Para más información sobre este tema véanse las herramientas y recursos que figuran más adelante.

« Al emprender un proceso de planificación estratégica es fundamental elaborar un presupuesto que tenga en cuenta la gestión del cambio que conlleva dicho proceso, por ejemplo, asignando partidas para organizar un mayor número de seminarios presenciales con las personas afectadas por el cambio en vez de únicamente enviarles comunicaciones sobre lo que se está haciendo. Para los voluntarios y los miembros de la organización los cambios han de hacerse de forma gradual pues a la gente le toma tiempo adaptarse y no queremos perder a nadie».

Presidente de
una Sociedad Nacional

confieren forma al marco estratégico y redactan un proyecto del plan estratégico. Las aptitudes de dirección del secretario general o del director general serán esenciales para el éxito de todo el proceso.

- Asimismo, se deberá brindar a los principales **interesados externos** la oportunidad de participar en las reuniones y en los debates decisivos. Entre estas partes interesadas figuran el personal de los departamentos pertinentes de la Secretaría de la Federación Internacional, del CICR y de las Sociedades Nacionales hermanas, así como asociados locales, y los interlocutores gubernamentales.
- El objetivo de un proceso de planificación estratégica consiste en beneficiar a **las personas de la comunidad**, por lo que es de vital importancia contar con su participación en el proceso y tener en cuenta sus ideas y opiniones.

En lo referente a la consulta de los miembros de la comunidad, es importante tener en cuenta que, para obtener un amplio panorama de las perspectivas de los diversos beneficiarios de los servicios de una Sociedad Nacional, se debería llevar a cabo un proceso largo y complejo. Por lo tanto, tal vez convenga una mayor vinculación entre el proceso participativo y la planificación estratégica. Por ejemplo se podría asociar a los dirigentes o representantes de una comunidad con quienes la Sociedad Nacional ya tiene una relación de trabajo en las consultas y reuniones, o los miembros del equipo de planificación podrían incluir resúmenes de consultas participativas que se hayan realizado dentro de las áreas de programa. Asimismo, es importante evitar que pudieran resultar precipitadas o poco representativas consultas en las comunidades. Por consiguiente, si en el momento de la planificación estratégica la Sociedad Nacional lleva a cabo un número limitado de procesos participativos o no ha emprendido ninguno, no será práctico ni oportuno iniciar simultáneamente una consulta de gran alcance y un proceso de planificación estratégica.

En estos casos, resultará útil incluir en la nueva estrategia un objetivo para mejorar procesos de esta índole, e integrar las consultas realizadas en el ámbito comunitario. Es esencial

identificar a los grupos que podrían verse marginados durante las consultas (en las categorías que se han mencionado con anterioridad – 1.4). Se debería hallar la forma de dar cabida a sus opiniones durante el proceso. Para más información, véase las secciones 2.2 y 2.3 sobre análisis de vulnerabilidad y análisis externos, respectivamente.

1.4.2 Calendario y duración del proceso de planificación estratégica

Las fechas de inicio y de conclusión de un proceso de planificación estratégica tienen que estar claramente definidas. Para llevar a cabo correctamente un proceso de esta índole, se deberá emprenderlo durante un periodo de suficiente estabilidad dentro de la organización y en su entorno para contar con certeza con la participación del personal.

1.4.3 Preparación de la metodología

Tras identificar a los asociados y a las relaciones más importantes, el equipo deberá elaborar un proyecto detallado del proceso de planificación. Para casi todos los procesos de esta índole se organizarán varios seminarios, reuniones, consultas y otros actos para debatir las cuestiones expuestas en la sección 2 de la introducción (evaluación de la situación, establecimiento de metas y objetivos, establecimiento de un marco de trabajo) y llegar a un acuerdo sobre las mismas.

Suele ser más productivo organizar reuniones breves o deliberaciones en grupos temáticos sobre aspectos concretos durante el proceso de planificación estratégica, aunque manteniendo un equilibrio con reuniones de consulta más amplias para estudiar cuestiones que abarquen diversos ámbitos. La definición del formato de esas deliberaciones y consultas es una labor esencial del equipo de planificación que preparará la metodología del proceso. Generalmente, entre esas tareas figuran:

- la organización de reuniones de grupos temáticos, seminarios y otros actos y la recopilación de los resultados de los mismos;

- la responsabilidad de investigaciones, análisis, consultas y deliberaciones;
- la selección de temas para los que se requiere de expertos externos, eligiendo, cuando proceda, el apoyo pertinente para facilitar las actividades y realizar consultas;
- la selección de modelos e instrumentos que servirán de apoyo en las diversas etapas, entre los cuales, encuestas, entrevistas, grupos temáticos y debates plenarios, instrumentos como el análisis de partes terceras, análisis de puntos fuertes y puntos débiles, oportunidades y amenazas. Encontrará información sobre diferentes opciones, en los recuadros sobre «herramientas y recursos», que figuran a lo largo de este documento, y en el conjunto de instrumentos facilitados en el disco compacto adjunto a la presente guía.

1.4.4 Elaboración del plan y presupuesto para el proceso

Se deberá formular un plan inicial que concrete las actividades, el tiempo y el origen de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica. El jefe del equipo de planificación coordinará la recopilación de la información pertinente que aporten los miembros del grupo. Entre otras partidas deberán figurar en el presupuesto los recursos humanos y los costos de los viajes y de los seminarios. En esta etapa también convendría aclarar el método para obtener los recursos.

1.4.5 Seguimiento de los avances del proceso

Igual que en cualquier otro proyecto, el equipo de planificación deberá gestionar el orden de las etapas del proceso de planificación estratégica. Utilizando como punto de partida las seis etapas propuestas en estas directrices, convendrá definir objetivos claros, los indicadores correspondientes para medir los avances, y fijar metas con plazos concretos. Por ejemplo, si el objetivo establecido consistiera en «velar por que todas las secretarías de las filiales lleven a cabo una consulta idónea y representativa», la meta especificaría cierto número de consultas al mes por filial, y facilitaría una encuesta de satisfacción para comprobar si los que han sido consultados consideran que sus contribuciones se han tenido en cuenta de forma apropiada y que se ha actuado en consecuencia.

1.4.6 Información sistemática sobre los avances del proceso

A medida que el proceso avance, se deberá resumir sistemáticamente, las conclusiones y recomendaciones que dimanen de las diversas consultas y se deberá comunicar la información a los participantes para que la examinen y lleguen a un acuerdo. La gestión eficaz de las actividades de intercambio y consenso es esencial para garantizar un proceso auténticamente participativo del que emane un producto final con el cual se sienta identificada toda la Sociedad Nacional.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS

El conjunto de herramientas que acompaña esta guía incluye una serie de instrumentos que brindarán ayuda práctica en diferentes etapas del proceso de planificación. Algunas de las herramientas corresponden específicamente a la sección en donde figuran y otras, que serán utilizadas durante todo el proceso, figuran en la sección de recursos generales y están disponibles en el conjunto de herramientas bajo las referencias siguientes:

- ✓ **Conjunto de herramientas para las secciones A1 y A2 – herramientas y recursos generales para facilitar un proceso de planificación estratégica**
- ✓ **A 1.1 recursos internos relacionados con la planificación estratégica**
 - convocatoria de una reunión de consultas (conjunto de herramientas relacionadas con la estrategia para la concertación de acuerdos de cooperación);
 - organización de una reunión de asociados (conjunto de herramientas relacionadas con la estrategia para la concertación de acuerdos de cooperación);
 - convocatoria de un grupo temático (conjunto de herramientas para el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad);
 - guía para entrevistas parcialmente estructuradas (conjunto de herramientas para el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad);
 - análisis de recursos secundarios (conjunto de herramientas para el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad);
 - directrices sobre recopilación y análisis de datos en la Guía de seguimiento y evaluación;
 - recursos relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas de los beneficiarios.

Conjunto de herramientas correspondiente a la sección 1

- ✓ **Herramienta 1.1** Evaluación de la necesidad de un plan estratégico.
- ✓ **Herramienta 1.2** Propuesta de un ejemplo de consulta interna inicial.
- ✓ **Herramienta 1.3** Ejemplo de calendario para un proceso de planificación estratégica.
- ✓ **Herramienta 1.4** Ejemplo de programa para un seminario de preparación.
- ✓ **Herramienta 1.5** Ejemplo de un plan de actividades para un proceso de planificación estratégica.

Etapa 2

Evaluación y análisis – examen del contexto interno y externo de la Sociedad Nacional

➤ Evaluación de las situaciones y de las características de las partes interesadas

Para que un plan estratégico aporte cambios positivos en el futuro, el equipo de planificación deberá realizar un análisis profundo de los contextos interno y externo en los que se desenvuelve la Sociedad Nacional. Para ello, puede extraer la información necesaria de estadísticas, informes, evaluaciones y otros documentos. Los procesos de consultas con partes interesadas, que pertenezcan o no a la Sociedad Nacional, también pueden aportar datos. Si bien en cada paso del proceso de planificación se tendrá que proceder a un análisis, hacerlo a estas alturas del proceso resulta particularmente crucial.

El equipo de planificación dispondrá de diversos medios tales como encuestas públicas, cuestionarios, entrevistas, grupos temáticos y debates plenarios. Las entrevistas confidenciales con los interesados son siempre útiles para detectar problemas reales y para contar con la participación de los interlocutores en el proceso de planificación.

Las evaluaciones de programas y del último plan estratégico, así como los análisis de la vulnerabilidad y la capacidad ofrecen una excelente fuente alternativa de información. Otros elementos importantes que conviene tener en cuenta son las iniciativas de la Federación Internacional, tales como el sistema de banco de datos e información general interno de la Federación y el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional. Esta etapa también abarcará toda la información que se pudiera conseguir gracias a estos mecanismos (véase la sección 2.4.2).

La duración de esta fase variará según la Sociedad Nacional, dependiendo de la variedad y de la complejidad de los problemas

y de los grupos de interés. Los beneficios de una consulta extensa o de un análisis exhaustivo deben equilibrarse con la necesidad de un proceso corto, sin complicaciones, que no pierda ni impulso ni dirección.

No obstante, conviene hacer hincapié en que la elaboración de un plan estratégico de calidad dependerá únicamente de la comprensión de la vulnerabilidad que adquiera la Sociedad Nacional en esta primera etapa, y de la evaluación y el análisis que realice de la misma. Ello redundará en una formulación de programas pertinentes y concretos y, en general, en una consolidación de la posición y de la credibilidad.

2.1 El análisis detrás de la Estrategia 2020



Tal y como suele ocurrir con los buenos planes estratégicos, el análisis detrás de la formulación de la Estrategia 2020 fue mucho más detallado y complejo de lo que se refleja en el documento correspondiente. Al investigar la identidad de la Federación Internacional y «el lugar que ocupa en el mundo», los equipos de planificación estratégica y diversos colaboradores examinaron una serie importante de cuestiones relacionadas con la complejidad y los retos que plantea un mundo moderno en cambio constante. En particular, el análisis profundizó sobre las cuestiones siguientes:

«Este análisis estratégico fue realmente como ver a la organización y a su labor reflejadas en un espejo. Quedó claro que en la comunidad había muchos grupos marginados y vulnerables que simplemente no habían sido atendidos por los servicios y los programas de la Cruz Roja».

Secretario general de una Sociedad Nacional

«Las consultas realizadas en la comunidad son fundamentales para mantenernos informados de las necesidades de la misma. Fomentamos la participación de todos en el proceso: voluntarios, comunidades y los propios afectados. Se nos ha informado de que las comunidades locales tienen diferentes carencias de las que no nos enteraremos si no las visitamos. Las encuestas y las evaluaciones nos permiten formular políticas y planes estratégicos centralizados, idóneos para atender las necesidades de esas comunidades».

Director de gestión de desastres de una Sociedad Nacional

- cambios en las pautas de las vulnerabilidades: existen algunos avances en ámbitos importantes, pero al mismo tiempo se están recrudeciendo algunas vulnerabilidades y otras nuevas están surgiendo;
- el panorama humanitario: lo que está ocurriendo en el mundo de la asistencia humanitaria y ayuda al desarrollo; tendencias geopolíticas y dinámicas de cambio; un mundo interconectado;
- tendencias en el seno del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: la evolución de las funciones y capacidades de cada Sociedad Nacional, la transformación de las relaciones entre Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y su Secretaría, la influencia de relaciones diferentes entre gobiernos y Sociedades Nacionales, y el cambio de la dirección estratégica del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en general.

Para tratar estas cuestiones complejas se debe contar con una dirección estratégica y medidas comunes claramente definidas que permitan consolidar las fortalezas internas de la Federación Internacional y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en general, para así aprovechar todas las oportunidades que se presenten para prevenir y aliviar de forma más eficaz el sufrimiento humano.

Se tendría que llevar a cabo un análisis similar en el ámbito nacional. La armonización con la *Estrategia 2020* conlleva la ventaja fundamental de aprovechar el análisis mundial en el que se fundamenta un marco que ofrece una base común para el análisis y la planificación estratégica de las Sociedades Nacionales de todo el mundo.

2.2 Análisis de vulnerabilidad

➤ Identificación de las poblaciones vulnerables

En esta etapa, el equipo de planificación estratégica y un grupo consultivo más amplio recabarán y examinarán la información disponible sobre las vulnerabilidades existentes y futuras en el ámbito de operaciones de la Sociedad Nacional. En el caso de

las Sociedades Nacionales que trabajan en entornos internacionales y nacionales, se deberán analizar ambos contextos.

Entre las medidas fundamentales que se han de emprender en esta etapa figuran:

- identificación de las poblaciones más vulnerables;
- determinación de las principales causas de esa vulnerabilidad;
- identificación de las tendencias, tanto positivas como negativas, que influirán en las condiciones de vulnerabilidad en el futuro.

Lo idóneo sería que la información necesaria sobre vulnerabilidad se obtuviera en el contexto de las operaciones, a partir de datos estadísticos fiables, proporcionados por fuentes gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la propia Sociedad Nacional. Ello debería combinarse con los resultados ya disponibles de investigaciones participativas realizadas por la Sociedad Nacional o con datos procedentes de fuentes secundarias fidedignas tales como otras organizaciones que hayan llevado a cabo un proceso de esta índole.

Cuando no se tiene información suficiente para realizar un análisis en profundidad, convendrá organizar actividades,



aplicando métodos de investigación participativa (por ejemplo, con algunos de los instrumentos del conjunto de herramientas para la evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad)⁷. Aunque la recopilación de esta información tome varios meses, es indispensable para formular un plan estratégico adecuado.

Sin embargo, cuando en una Sociedad Nacional no existen prácticas o procesos participativos puede resultar difícil crear capacidades para ello y, al mismo tiempo, gestionar la elaboración del plan estratégico. En ese caso, podría ser preferible incorporar estos mecanismos en la nueva estrategia en vez de tratar de abarcar evaluaciones y análisis breves y probablemente poco representativos en el proceso de planificación estratégica. Asimismo, convendría considerar la posibilidad de colaboración con otras organizaciones que tengan experiencia en la materia, para recabar información sobre grupos de beneficiarios, comunidades o problemas concretos de interés para la Sociedad Nacional. Ello podría marcar un primer paso para reforzar las competencias en el ámbito de la investigación participativa. Se deberá plantear cuidadosamente las consultas que se lleven a cabo en una comunidad para garantizar la representatividad de las opiniones y los puntos de vista recabados.

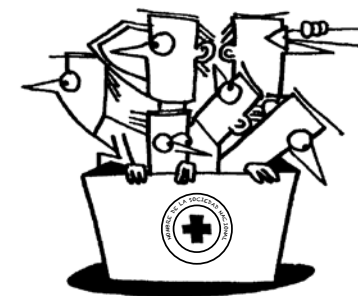
2.3 Evaluación y análisis del contexto externo

➤ Análisis del contexto

Durante esta etapa el equipo de planificación y un grupo consultativo más amplio deberán recabar y analizar la información disponible sobre el ámbito de operaciones de la Sociedad Nacional. Esencialmente, se tendrán que examinar las cuestiones siguientes:

- recursos, capacidades y debilidades de los agentes externos que podrían contribuir a atender a la población vulnerable o a alterar las tendencias;
- principales amenazas para la Sociedad Nacional y para su labor;
- principales oportunidades que podrían ir en beneficio de la Sociedad Nacional y de su labor.

El análisis externo puede abarcar un amplio espectro y se debería definir claramente el objetivo primordial en la etapa inicial. A menudo, es conveniente centrarse en dos ámbitos: las partes interesadas externas (instituciones, asociaciones y personas) y las tendencias externas:



HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Conjunto de herramientas para la sección 2.1 – recursos esenciales para el paso 2, que abarcan referencias a las herramientas siguientes:**
- ✓ Análisis de la vulnerabilidad y la capacidad.
 - ¿Qué es el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad?
 - ¿Cómo se hace un análisis de la vulnerabilidad y la capacidad?
 - Análisis de vulnerabilidad y capacidad: caja de herramientas con ficha de referencias.
 - Formación sobre el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad.
- ✓ En el *Manual de orientación de la Federación Internacional para la planificación de proyectos y programas* se facilita unas directrices concisas sobre dos herramientas para el análisis de la vulnerabilidad, a saber: el análisis de interesados directos (página 18) y el análisis de problemas (página 23). El análisis de la vulnerabilidad y la capacidad es una guía mucho más completa.
- ✓ La iniciativa *Mejor diseño de programas* trata la vulnerabilidad desde la perspectiva de las comunidades afectadas por divisiones sociales y culturales y por la violencia (Caja de herramientas para el análisis de vulnerabilidad y capacidad, páginas 43 a 52).

⁷ Cabe señalar que la recopilación y el análisis de información sobre vulnerabilidades y las consultas realizadas entre los beneficiarios sobre los avances de la estrategia son dos procesos diferentes (véase sección 1.4.1). Sin embargo, varios de los métodos utilizados podrían ser similares y podría existir correlación entre la información conseguida en ambos procesos.

- a) Personas interesadas:
- identificación de las personas interesadas (las que no pertenezcan a un grupo de personas vulnerables);
 - identificación de otras organizaciones que estén trabajando para reducir la vulnerabilidad;
 - identificación de otras organizaciones interesadas por la labor de una Sociedad Nacional o que influyan en la misma;
 - especificación de los intereses, prioridades y problemas de las partes interesadas en una Sociedad Nacional;
 - definición de la relación de la Sociedad Nacional con cada interesado.
- b) Tendencias externas:
- especificación de las tendencias sociales, políticas, económicas y medioambientales que podrían afectar en el futuro a las poblaciones vulnerables;
 - identificación de las que pueden verse influenciadas por la Sociedad Nacional;
 - identificación de las que escapan a la influencia de la Sociedad Nacional;
 - especificación de las tendencias sociales, políticas, económicas y medioambientales que podrían tener influencia de otra índole en la labor de una Sociedad Nacional.

Dependiendo de los contextos, es posible que se deba realizar un análisis externo más profundo según las categorías, si bien estas se tendrían que determinar en función de cada situación en particular.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Herramienta 2.2a Análisis de las amenazas y oportunidades externas**
Una herramienta sencilla comúnmente utilizada para un análisis estratégico del entorno, centrada en las oportunidades y amenazas externas.
- ✓ **Herramienta 2.3 Análisis de los interesados**
Para consultar otros ejemplos de herramientas de análisis de interesados véase también el *Manual de orientación de la Federación Internacional para la planificación de proyectos y programas* y la *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
- ✓ **Herramienta 2.4 Ejemplos de preguntas que se pueden plantear a los interesados externos**
- ✓ **Recursos para la sección A 1.1 Caja de herramientas para el análisis de la vulnerabilidad y capacidad**
(Caja de herramientas para el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad, FRI 1, página 54), en donde se describe en el examen de documentos de análisis elaborados por organizaciones externas tales como los organismos del sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, instancias gubernamentales (ministerios) e institutos de investigación pertinentes.

2.4 Evaluación y análisis del contexto interno

➤ Identificación de las fortalezas y las deficiencias de la Sociedad Nacional

En esta etapa el objetivo general consiste en que la Sociedad Nacional evalúe sus capacidades y actuaciones para así decidir sobre el mejor planteamiento de un plan de desarrollo interno. El proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional tiene el mismo objetivo general, por lo que deberá servir de base a toda Sociedad Nacional que emprenda la elaboración de un plan estratégico (para una información más detallada véase la sección 2.4.2).

Un análisis interno deberá abordar las cuestiones básicas que figuran a continuación:

- principales fortalezas (y oportunidades) dentro de la organización y la forma específica de utilizarlas como base y aprovecharlas para edificar sobre ellas;
- principales deficiencias (y amenazas)⁸ dentro de la organización y forma de reducirlos y superarlos;
- competencia única propia de la Sociedad Nacional y prestaciones que solo puede ofrecer esta Sociedad Nacional;
- cambios necesarios en el análisis externo para poder hacer frente a nuevos retos y tendencias de la vulnerabilidad.

Entre la información que el equipo de planificación debería buscar al realizar un análisis interno, siempre deberían figurar los documentos siguientes:

- exámenes y evaluaciones que se realizaron para el plan estratégico precedente;
- exámenes y evaluaciones a gran escala de programas ejecutados durante los últimos años;
- auditorías e informes financieros;
- informes anuales internos y externos.

Asimismo, se tendrán en cuenta diversos debates moderados mantenidos con particulares, grupos y, algunas veces, al margen de seminarios u otros actos organizados. El equipo de planificación estratégica (incluidos los facilitadores externos) deberá establecer claramente la forma de organizar y moderar esos debates, en función de cada contexto en particular.

2.4.1 Cultura institucional

Un aspecto fundamental del análisis interno consiste en examinar la cultura institucional de la Sociedad Nacional. En el ámbito interno de operaciones de una Sociedad Nacional, la cultura institucional es el entorno en el cual las personas actúan, es decir las normas, los valores, los comportamientos y las reglas no escritos que existen paralelamente a los mecanismos oficiales.

Esta cultura institucional puede propiciar o dificultar considerablemente los progresos y los cambios en una Sociedad Nacional, por lo que es importante identificar sus características principales y estudiar la forma de potenciar o modificar las mismas.

- Identificación de las fortalezas y las deficiencias de la cultura institucional y de criterios para reformar unos y otros en beneficio de la Sociedad Nacional.
- Evaluación de la dinámica participativa y consultiva de la cultura interna y del grado de aceptación de innovaciones y propuestas a todos los niveles.

Cabe señalar que, en esta etapa de análisis interno, es esencial recabar los puntos de vista en todos los niveles de la Sociedad Nacional. Para realizar el análisis de los puntos fuertes y débiles de la misma conviene mostrar honestidad, estar abiertos al debate y predispuestos a escuchar las críticas internas y a aprender de las mismas. Ello indica a menudo que se está llevando a cabo un análisis interno productivo y fundamental y que los dirigentes aspiran realmente a consolidar la Sociedad Nacional.

- Comprobación de la voluntad de recabar la opinión de las personas vulnerables y de que se las escucha, y confirmación de que la Sociedad Nacional les brinda una plataforma y de que contribuyen a los cambios de las políticas y prácticas.
- En el caso de que los órganos de gobierno hayan emprendido una evaluación interna de su propia capacidad, recomendaciones sobre los aspectos que cabe mejorar.

2.4.2 Certificación y evaluación de la capacidad institucional

La certificación y evaluación de la capacidad institucional es una herramienta fundamental concebida por la Secretaría de la Federación Internacional para apoyar la tercera acción facilitadora de la *Estrategia 2020*, a saber, el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja más sólidas. Se basa en una autoevaluación y en una evaluación

⁸ Con frecuencia, el análisis interno y externo que utiliza la herramienta de puntos fuertes y puntos débiles, oportunidades y amenazas se puede aplicar a las fortalezas y deficiencias internas y a las oportunidades y amenazas externas. Sin embargo, conviene también investigar las oportunidades y amenazas internas.

«Nuestros ‘Criterios de servicios y herramientas de evaluación’ nos ayudaron a evaluar los servicios que estábamos prestando en base a diez indicadores definidos en función de su importancia para el cometido de la organización. Entre estos indicadores siete ofrecían una referencia para las áreas temáticas, a saber: necesidades y vulnerabilidad, deficiencias del servicio, resultados, calidad y rendición de cuentas, recursos, asociaciones, participación y consolidación de la reputación, y gestión de riesgos.

Por ejemplo, entre los fallos más clamorosos se detectó que en los últimos noventa y cuatro años no nos habíamos dedicado seriamente a las poblaciones y comunidades indígenas, a pesar de que el propósito de nuestro cometido consiste en atender a las personas más vulnerables tanto en el ámbito nacional como internacional.

Nos hemos comprometido a fomentar la participación de comunidades y beneficiarios en el desarrollo de futuros servicios, y a que los nuevos programas se sustenten en pruebas y aprovechen el talento y la diversidad cada vez mayores de los voluntarios y del personal».

Secretario general de
una Sociedad Nacional

por homólogos de seis competencias esenciales para una Sociedad Nacional, a saber: la capacidad de existir, la capacidad de organizarse, la capacidad de relacionarse con los demás y de movilizar recursos, la capacidad de funcionar y la capacidad de adaptarse y crecer.

El objetivo principal de la certificación y evaluación de la capacidad institucional consiste en permitir que las Sociedades Nacionales evalúen sus propias capacidades y su desempeño con objeto de determinar las medidas más adecuadas para su desarrollo interno. Precisamente, ello refleja el objetivo principal de esta etapa del proceso de planificación estratégica. Por lo tanto, en muchos aspectos, la certificación y evaluación de la capacidad institucional y la planificación estratégica están relacionadas.

- Las Sociedades Nacionales pueden escoger llevar a cabo todo el proceso como parte del ejercicio general de planificación estratégica que hayan emprendido.
- Los resultados de un proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional pueden llegar a indicar que se ha de revisar el plan estratégico, aunque esa medida no se hubiera previsto.
- Las Sociedades Nacionales que ya hayan emprendido un proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional deberán normalmente completar al menos la primera etapa (autoevaluación) antes de embarcarse en los pasos siguientes de la planificación estratégica.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Herramienta 2.2b Análisis de los puntos fuertes y débiles internos.**
- ✓ **Herramienta 2.5 Ejemplos de preguntas para los debates internos en las filiales.**
- ✓ **Herramienta 2.7 Análisis de los diferentes aspectos de la capacidad de una Sociedad Nacional.**
- ✓ **El proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional** es un proceso mucho más detallado y profundo para evaluar y analizar la capacidad institucional. Ha sido concebido específicamente para las Sociedades Nacionales. Para más información y recursos sobre este proceso se puede consultar la plataforma FedNet (referenciada en el conjunto de herramientas para la sección 2.1).

2.5 Preguntas difíciles

➤ Análisis de la situación

A veces y a pesar de recorrer las diferentes fases del análisis descritas en el presente documento y en las diversas herramientas facilitadas, existe el riesgo de que durante esta etapa de análisis (y durante todo el proceso de planificación estratégica) se eviten ciertas cuestiones que atañen a la Sociedad Nacional en vista del carácter delicado o incluso tabú de las mismas. Para que un proceso de planificación estratégica sea de utilidad, es fundamental que sea directo, honrado y abierto. Por lo tanto, independientemente de los análisis que se lleven a cabo, puede resultar conveniente que el equipo de planificación estratégica se cerciore de que las preguntas subyacentes hayan sido contestadas durante el proceso. Si bien puede que los puntos por aclarar varíen según la Sociedad, entre los más destacados figuran los siguientes:

- **Disposición de la Sociedad Nacional a realizar los cambios necesarios para aplicar la estrategia:** la planificación

estratégica conlleva la elección, a veces difícil, de opciones, que posiblemente obliguen a realizar cambios en el funcionamiento de la organización, para así consolidar esta última y aumentar su eficacia. Puede que las consecuencias planteen a veces un problema a la organización y a los que trabajan en la misma, en particular cuando ello conlleve renunciar a métodos de trabajo que han quedado obsoletos y quizás resulte especialmente traumático cuando ello implique una reestructuración. Todo el que participe en el proceso de planificación estratégica tiene que estar preparado para tratar esas cuestiones delicadas.

- **Identificación de los centros de autoridad de la organización:** si bien todas las Sociedades Nacionales tienen estructuras de gobierno y de gestión, la forma en que se adoptan las decisiones al más alto nivel no es siempre evidente. Cuando se emprende un proceso de planificación estratégica es crucial definir los grupos y personas que de forma oficial u oficiosa detentan el poder de decisión, pues de ello dependerá en cierta medida que se consiga formular y aplicar un plan final pertinente y acertado.
- **Análisis del modelo operativo:** si bien puede que durante el análisis de puntos fuertes y puntos débiles, oportunidades y amenazas se examinen diversos aspectos de los hábitos laborales de la Sociedad Nacional, es conveniente comprobar que se tiene una perspectiva general clara de los métodos de trabajo habituales de la Sociedad, en particular de la forma en que financia sus actividades. Por ejemplo, habría que determinar si depende principalmente de los ingresos procedentes de los servicios que presta, de financiación aportada por fuentes externas para proyectos y servicios concretos o de una combinación de ambos y si cuenta fundamentalmente con recursos generados en el país en el que desempeña su labor, en otros países, o las dos cosas, así como el ritmo de actividad que puede mantener cómodamente con el modelo operativo actual. Una vez aclaradas esas cuestiones, la Sociedad Nacional tendrá entonces que considerar, en el paso siguiente, la oportunidad de cambiar algún aspecto de su forma de funcionar y la posibilidad de hacerlo.



- **Evaluación de la aptitud inclusiva:** el principio fundamental de unidad estipula que cada Sociedad Nacional debe «ser accesible a todos». Ahora bien, aunque todas las Sociedades Nacionales suscriban ese principio hay veces en que resulta problemático garantizar una representación justa y equilibrada de todos los diversos sectores de la sociedad en todos los niveles de la Sociedad Nacional. Si se tiene en cuenta ese problema se podrá formular una estrategia más inclusiva y completa. Se trata, por lo tanto, de una cuestión que tiene su importancia.
- **Capacidad de entender las necesidades de las personas vulnerables:** normalmente, esta cuestión debería tratarse en el análisis detallado de vulnerabilidad descrito anteriormente. Sin embargo, se trata de un aspecto importante y a veces difícil de abordar con honestidad, pues las deficiencias de conocimiento y comprensión no siempre se reconocen a primera vista, o bien no son fáciles de admitir. Lograr abordar esta cuestión de forma creativa podría plantear otro reto práctico al equipo de planificación estratégica.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Herramienta 2.2b Análisis de los puntos fuertes y débiles internos.**
- ✓ **Herramienta 2.5 Ejemplos de preguntas para los debates internos en las filiales.**
- ✓ **Herramienta 2.7 Análisis de los diferentes aspectos de la capacidad de una Sociedad Nacional.**

2.6 Renuencia ante el plan estratégico

No obstante, por muy minuciosamente que una organización prepare su plan estratégico, siempre habrá casos en donde algún acontecimiento inesperado incida de tal manera en el contexto operativo que se deba revisar e incluso cambiar radicalmente el plan. Por lo general, este tipo de situaciones surge cuando ocurre un desastre excepcionalmente grave, ante el avance acelerado de una crisis sanitaria que asola un país o cuando estalla o recrudece rápidamente un conflicto armado nacional o internacional, que afectan a las infraestructuras del país y obligan a la Sociedad Nacional a trabajar al límite de sus capacidades. Es posible que durante el análisis y las fases siguientes convenga estudiar la actitud que podría adoptar la Sociedad Nacional



frente a sucesos inesperados, y el modo en que el plan estratégico podría estar mejor preparado, y sea a la vez lo suficientemente sólido y flexible para adaptarse a un cambio drástico de las circunstancias.

En los países que se enfrentan a situaciones de esta clase, las Sociedades Nacionales entienden que es esencial analizar su propia capacidad y la de los demás para reaccionar ante circunstancias de esta índole, con objeto de evitar elaborar un plan estratégico u operacional poco realista. Para fundamentar este análisis hay que cerciorarse de que se tiene toda la información disponible sobre pautas de desastres o situaciones de conflicto, así como sobre las condiciones normales de las intervenciones de la Sociedad Nacional en este tipo de contexto. Con frecuencia, puede ser conveniente llevar a cabo este análisis con representantes de la Federación Internacional y del Comité Internacional de la Cruz Roja.

En ocasiones, la gravedad de desastres, conflictos u otros sucesos a los que se debe enfrentar una Sociedad Nacional es impredecible y las medidas requeridas sobrepasan la capacidad operativa normal de dicha Sociedad Nacional. Cuando esto ocurre, la intervención del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja demuestra la solidez y la unidad de la red mundial. Diferentes componentes de la misma se ponen a trabajar en asociación con la Sociedad Nacional del país afectado, aumentando así las posibilidades de atender a un mayor número de personas.

Las intervenciones a gran escala de esta índole comportan varias oportunidades pero también algunos riesgos para la Sociedad Nacional anfitriona. Es fundamental que esta última y los que colaboren con la misma para apoyarla, debatan y se pongan de acuerdo sobre la mejor forma de integrar estas operaciones a gran escala en el plan estratégico que existía antes de la situación de desastre o de conflicto.

Es esencial proteger los intereses a largo plazo de la Sociedad Nacional anfitriona para que pueda incorporar la ayuda y las

oportunidades y así crecer y consolidarse de forma sostenible, y seguir con una progresión constante una vez que la operación pierda dinamismo y que se reduzca la presencia en el país de los asociados del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

2.7 Opciones y decisiones

Durante todo el proceso de planificación estratégica el equipo de planificación deberá definir y seleccionar las opciones estratégicas que puede escoger, así como adoptar decisiones sobre las mismas. Las elecciones de esta índole son una parte esencial de cada etapa del proceso, y las decisiones pueden cambiar varias veces a lo largo del mismo.

Empero, al final del paso sobre evaluación y análisis y antes de pasar al de definición, existe un punto de decisión inicial en el cual el equipo de planificación deberá determinar la dirección que se quiere imprimir a la Sociedad Nacional.

Los análisis externos, en la comunidad, e internos, en la Sociedad Nacional, revelarán diferentes oportunidades de



lograr un cambio positivo y todos los participantes en el proceso de planificación estratégica deberán examinar las diversas opciones. La Sociedad Nacional deberá asignar prioridades y determinar las oportunidades que se aprovecharán y la forma en que procederá. Con ello, se identificarán las prioridades estratégicas iniciales que servirán de apoyo a la Sociedad Nacional para lograr cumplir con su cometido (o para revisar la misma) y aplicar el marco de la *Estrategia 2020*.

Al examinar las vulnerabilidades detectadas, el contexto externo y la capacidad institucional existente y eventual, se deberá adoptar decisiones estratégicas sobre las áreas en las que la Sociedad Nacional centrará sus esfuerzos, por ejemplo, mediante la determinación de criterios. Quizás algunos de estos criterios varíen según el contexto pero todos habrán de tener en cuenta los aspectos siguientes:

- la forma de lograr el óptimo aprovechamiento de las competencias identificadas para atender las vulnerabilidades más urgentes que se hayan detectado;



- la lista de los problemas que surgen cuando se comparan las vulnerabilidades detectadas con las capacidades existentes;
- la lista de las vulnerabilidades detectadas que revisten carácter primordial en la *Estrategia 2020* y en el mandato de la Sociedad Nacional;
- la identificación de cualquier grupo vulnerable que solo pueda ser atendido por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja;
- la identificación de grupos que todavía no estén atendidos por otras organizaciones y que, por lo tanto, necesiten una atención prioritaria;
- la lista de los problemas de vulnerabilidad que se prevé abordar ya que ninguna otra organización los puede o quiere atender;
- la selección de los problemas internos que se tienen que atender con mayor urgencia como parte del proceso de planificación estratégica.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Herramienta 2.7 Hoja de decisiones sobre opciones estratégicas.**
- ✓ **Herramienta 2.2a/b También se puede utilizar el análisis de puntos fuertes y puntos débiles, oportunidades y amenazas para evaluar las diferentes opciones.**



Etapa



3

Definición – elaboración del plan estratégico

Objetivos y resultados previstos

En este paso, el equipo de planificación y los participantes en el proceso de planificación estratégica se valdrán de la información obtenida mediante la evaluación y el análisis para definir las actividades futuras de la Sociedad Nacional, normalmente por un periodo de cuatro a seis años. Las reflexiones y definiciones se fundamentarán en los análisis descritos en los pasos anteriores, y se estudiarán con atención particular las opciones estratégicas que se hayan identificado (o que se vayan a identificar).

La Sociedad Nacional definirá, validará o revisará los enunciados de la **visión**, el **cometido** y los **valores** de la organización, los examinará a la luz del análisis realizado hasta el momento e integrará la visión general de la *Estrategia 2020*. En ese punto, para trasladar la visión a resultados, se definirán las **metas estratégicas** y los **efectos directos**. El conjunto de todos esos elementos se denomina a veces «**marco estratégico**» y constituye la esencia del plan estratégico.

Es crucial abordar los asuntos relacionados con el poder y con los responsables y destinatarios concernidos por el marco o plan estratégico que se vayan a formular. Es esencial determinar a quién pertenece la visión. En este paso, es fundamental prestar atención y cerciorarse de que los análisis y las conclusiones de los pasos anteriores se incorporan adecuadamente en la nueva estrategia.

PRINCIPALES RECURSOS DE REFERENCIA

- Los Principios Fundamentales.
- Decisiones de los órganos de gobierno de la Federación Internacional y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- *Estrategia 2020*.
- Estrategia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Estrategias regionales.

3.1 Definición de la visión

Cambios esperados

La visión es una descripción de una imagen de la situación futura a la que aspira la organización. Una visión inspiradora impele a las personas a actuar y a alcanzar las metas deseadas.

Con frecuencia, la visión se centra en un cambio de la situación externa deseado por la organización como en el ejemplo que figura a continuación:

- > Una nación de comunidades seguras y con capacidad de resistencia y recuperación, en donde no exista discriminación.
- > Una nación de comunidades autónomas, prósperas y autosuficientes que atienda las necesidades de sus poblaciones más vulnerables.
- > Un mundo en donde, en caso de crisis, todos consigan ayuda cuando la necesiten.
- > Una contribución a favor de las personas vulnerables para atenuar la pobreza y proteger los valores humanitarios.

Otras Sociedades Nacionales pueden considerar conveniente centrarse más en la descripción de un futuro cambio interno, o en un enunciado que combine ambos conceptos, el interno y el externo.





- > Ser una organización humanitaria eficaz, autosuficiente e independiente dedicada a proporcionar un alivio inmediato al sufrimiento humano y reducir la vulnerabilidad, de acuerdo con los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, gracias a sus redes de trabajadores de la Federación Internacional que, en todo el país, colaboren estrechamente con comunidades y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de una manera democrática, transparente y participativa.

En caso de adoptar este concepto más interno de la visión, es menester velar cuidadosamente por que el enunciado del cometido no resulte un simple duplicado o una sencilla copia de la visión, sino que sea un complemento de la misma, tal y como se describe a continuación

3.2 Definición del cometido

➤ Finalidad de la Sociedad Nacional

En el enunciado del cometido se describe la finalidad general de la organización, y se explica su razón de ser y su labor. También se puede mencionar a los beneficiarios de los servicios de la organización y los métodos de trabajo de la misma. Se define la forma en que la Sociedad Nacional trabajará para lograr que su visión se haga realidad.

La mayor parte de las Sociedades Nacionales poseen ya un enunciado de cometido. El examen del cometido podría también conllevar un análisis de las obligaciones de la Sociedad Nacional, conforme con sus estatutos y las leyes del país en que se encuentra y en virtud de su calidad de miembro de la Federación Internacional y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Ello garantizará que la estrategia subsiguiente sea coherente con los estatutos, estrategias y políticas generales que guían la labor de la Sociedad Nacional, tales como la *Estrategia 2020*, las decisiones adoptadas en la Conferencia Internacional y en la Asamblea General, y las resoluciones del Consejo de Delegados. Un estudio del mandato de la Sociedad Nacional también ayudaría a aclarar el alcance y

los parámetros de lo que esta puede o no puede hacer más allá de los servicios obligatorios que le corresponden.

Un buen enunciado de cometido ha de ser corto, claro y fácil de recordar. Más que nada debe proporcionar una imagen clara de las actividades de la Sociedad Nacional. A continuación, se facilitan algunos ejemplos de enunciados.

- > Prevención y alivio del sufrimiento, mediante la colaboración con las comunidades, las autoridades locales y otros asociados para prestar servicios de calidad a las personas vulnerables, de acuerdo con los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- > Colaboración con las comunidades con objeto de brindarles una ayuda que les permita mejorar sus condiciones de salud y sus medios de vida, y les facilite prepararse y reaccionar frente a los desastres.
- > Movilización del poder de la humanidad para que tanto las personas como las comunidades tengan la capacidad de prepararse para una situación de crisis, de luchar contra la misma y de recuperarse.
- > Afán de ser una organización humanitaria rectora, que mejora las vidas de las personas vulnerables gracias a la ejecución de programas y a la promoción de leyes y valores humanitarios.

Cuando es importante que la Sociedad Nacional sea más explícita sobre algún aspecto de su labor (por ejemplo, que deba concretar a quién aspira servir) lo puede hacer incluyendo dicho aspecto en el enunciado del cometido, pero hay que tener cuidado de que ese enunciado siga siendo conciso.

- > Alivio de la situación de las personas más vulnerables, entre ellas las que se han visto afectadas por desastres, epidemias, conflictos armados, y de las comunidades más pobres tanto de las áreas urbanas como rurales, con una atención particular para las mujeres, los niños, los ancianos y las personas discapacitadas que estén más indefensos.

Cabe señalar que además de tratar el asunto principal que consiste en la mejor manera de describir el cometido, la definición (o una nueva formulación) del enunciado de la misma puede a menudo acarrear discusiones y debates sobre la finalidad de la Sociedad Nacional y sobre sus métodos de trabajo. Por regla general, el intercambio de opiniones para intentar alcanzar y aclarar un consenso sobre esos puntos es una señal de que el proceso de planificación estratégica va por buen camino y de que se están abordando las cuestiones importantes, y a veces problemáticas, de las características institucionales, actuales o propuestas, de la Sociedad Nacional.

3.3 Definición de los valores

📌 Marco de trabajo

Al enunciar el cometido se han de tener en cuenta los valores de la Sociedad Nacional. Los Principios Fundamentales definen, hasta cierto punto, los valores de todos los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Algunas Sociedades Nacionales los consideran suficientes, mientras que otras han juzgado conveniente puntualizar además valores institucionales propios en los que fundamentar su cometido.

Al definir el método de trabajo que aplicará la organización para llevar a bien su cometido, es esencial el enunciado de los valores, como podría ser la formulación de normas para relacionarse con los beneficiarios, con los miembros del personal y del servicio voluntario, y con las personas y las organizaciones que colaboran con la Sociedad Nacional. Por ejemplo, en la *Estrategia 2020*, los valores de la Federación Internacional que se citan son «las personas, la integridad, las asociaciones, la diversidad, el liderazgo, la innovación», junto con una descripción detallada de los mismos (página 5).

La especificación de los valores supone definir (y quizás cambiar) la cultura institucional de la Sociedad Nacional. Se debe examinar el modo en que está funcionando dicha Sociedad Nacional mediante un intercambio de opiniones en el que las

personas expresen honrada y abiertamente su parecer sobre la forma de trabajar que considerarían adecuada, sobre todo si existe la percepción de que es necesario un cambio. Por ejemplo, si una Sociedad Nacional siente que, históricamente, no ha velado por seleccionar miembros del personal y del servicio voluntario de todos los ámbitos de la comunidad, y quiere reforzar el principio de imparcialidad de un modo centrado y directo, podría incluir el valor siguiente: «*Diversidad: la Sociedad Nacional celebra la diversidad de comunidades, voluntarios, personal y asociados con la política de no discriminación y el principio de imparcialidad*».

3.4 Consejos para redactar los enunciados de la visión, el cometido y los valores

El mayor riesgo con los enunciados de la visión y del cometido consiste en terminar con una frase que parecía buena durante el proceso de elaboración pero que, de hecho, no tiene gran significado para la mayor parte de las personas en la organización y resulta confusa. Así, muchos no se identificarían con un enunciado que incluso podría proyectar la imagen de una dirección deficiente en la organización.

Aunque se puedan encontrar muchos consejos sobre el mejor método para redactar un enunciado de la visión, el cometido y los valores, no siempre es conveniente intentar aplicar a rajatabla normas rígidas sobre el contenido y la redacción de los enunciados. En el cuadro *infra* se facilitan algunas

CUATRO CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN BUEN ENUNCIADO DEL COMETIDO Y DE LA VISIÓN

- ➔ Conciso.
- ➔ Sin jerga o palabras innecesarias.
- ➔ Fácil de comprender.
- ➔ Útil e inspirador para todos los componentes de la organización.



Layton Thompson/British Red Cross

características, y otros recursos se ponen a disposición en el conjunto de herramientas de la sección A 1.2, «Recursos generales externos para la planificación estratégica».

Un principio práctico de orientación es que los enunciados deberían resultar útiles para la organización y tener en cuenta las definiciones y las directrices facilitadas en las secciones anteriores. En ocasiones, puede ser conveniente combinar la visión y cometido (y los valores) en un único enunciado. No obstante, es importante dejar claro los elementos del enunciado que se refieren a la visión de la organización, los que corresponden al cometido y los que atañen a los valores.

A continuación, se facilita un ejemplo de enunciado del cometido de una Sociedad Nacional, que incorpora elementos de un enunciado del cometido y de un enunciado de los valores:

- > una organización humanitaria dirigida por voluntarios y regida según su Carta del Congreso y los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, destinada a prestar socorro a las víctimas de desastre, ayudar a la gente a prevenir emergencias y a prepararse y reaccionar a las mismas.

El enunciado del cometido que figura a continuación contiene algunos elementos de visión interna (*ser una organización humanitaria líder*) y de visión externa (*mejora la vida de las personas vulnerables*), con una breve referencia al método de trabajo de la Sociedad Nacional (*gracias a la ejecución de programas y a la promoción de leyes y valores humanitarios*).

- > Afán de ser una organización humanitaria líder, que mejora las vidas de las personas vulnerables gracias a la ejecución de programas y a la promoción de leyes y valores humanitarios.

Para lograr un enunciado sobre el que todo el mundo esté de acuerdo, es posible que se deba invertir bastante tiempo y que se tengan que preparar muchos proyectos. A veces, el proceso parece excesivamente abstracto y se dedican demasiadas horas

a discutir sobre diferentes palabras o frases. A pesar de ello, la experiencia en materia de planificación estratégica suele mostrar que vale la pena asignar un plazo suficiente (aunque no excesivo) a la redacción de un enunciado claro y consensuado, pues ello ofrece una mejor percepción de la orientación de la organización.

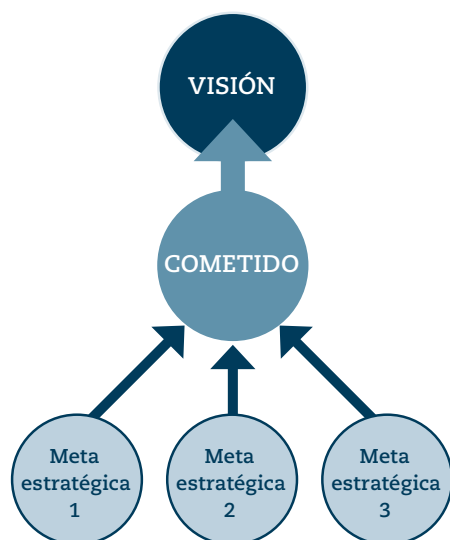
Para hacerse una idea más clara de los posibles aciertos o errores, quizás sea interesante leer diversos enunciados del cometido y la visión elaborados por diferentes organizaciones. Al redactar el enunciado del cometido, el equipo de planificación estratégica se puede inspirar en diversos modelos claramente formulados. Por otro lado, se pueden encontrar muchos ejemplos de enunciados de la visión y el cometido que dejan mucho que desear, ya sea porque son excesivamente largos o confusos, o porque utilizan expresiones demasiado complejas o porque son tan imprecisos que no logran transmitir una imagen clara de la organización. Estos casos también pueden servir de ayuda pues ponen de manifiesto los errores por evitar al escribir un enunciado de cometido y de visión.

Para consultar más ejemplos y directrices sobre el modo de redactar los enunciados de la visión, el cometido y los valores, se pueden utilizar las herramientas y recursos que figuran al final de la sección, así como el conjunto de herramientas anexo a la presente guía, en particular las referencias facilitadas en la sección 3.1 (**Recursos fundamentales para la redacción de enunciados del cometido y la visión**).

3.5 Definición de las metas estratégicas y de los efectos directos

➤ Métodos para alcanzar las metas

El propósito esencial de esta etapa consiste en establecer los métodos aplicados por la Sociedad Nacional para alcanzar sus metas y cumplir con su cometido. Con ese fin, conviene concretar los resultados a largo plazo (metas) que se pretenden obtener con el plan estratégico, para luego definir los resultados



a medio plazo (efectos directos), que son la forma de alcanzar las metas. En la sección siguiente, se examina también el modo de medir los avances en el logro de las metas estratégicas y de los efectos directos.

3.5.1 Metas estratégicas: objetivos a largo plazo

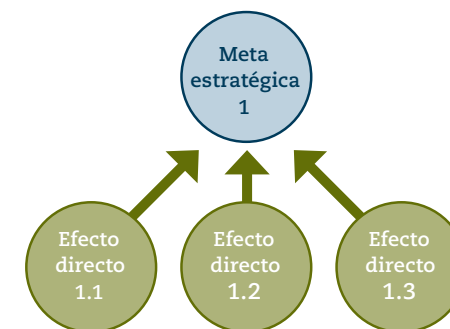
Las metas estratégicas son enunciados que especifican los resultados necesarios para cumplir con el cometido y las actividades que permitirán alcanzar la visión. En ellos se definen los resultados a largo plazo que la organización trata de obtener, o a los que pretende contribuir, durante el periodo de aplicación de la estrategia.

Es posible que estos enunciados reciban nombres diferentes tales como «metas estratégicas», «áreas estratégicas prioritarias» u «orientaciones estratégicas» y que se redacten con estilos diversos. No obstante, todos los textos deben presentar ciertas características en común, a saber:

- tienen que ser claros, sucintos y motivadores;
- deben presentar un conjunto breve pero completo de resultados necesarios y suficientes para cumplir con el enunciado estratégico del cometido;
- conviene que tengan un carácter general que sirva de orientación para un programa o para las funciones de gestión de la Sociedad Nacional, aunque sin tratar de proporcionar los detalles necesarios para la formulación de programas;
- tienen que reflejar la forma de aplicar, en el contexto nacional, los objetivos estratégicos o las acciones facilitadoras de la Estrategia 2020;
- y deben de ser específicos, conmensurables, accesibles, pertinentes y oportunos – (para más información sobre los métodos utilizados para medir los objetivos y lograr que sean oportunos, mediante indicadores, véase el Paso 6: Medición, examen y modificaciones).

A continuación figuran ejemplos de enunciados de metas extraídos de diversos planes estratégicos.

- > Fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de preparación, reacción y recuperación en caso de emergencia.
- > Prestación de asistencia a personas y comunidades para que estén preparadas y puedan hacer frente en caso de desastre, y mejorar así su capacidad de resistencia y recuperación.
- > Reducción de la intolerancia, la discriminación y la exclusión social.
- > Fortalecimiento de la capacidad de la organización para realizar un seguimiento y una evaluación eficaces de la labor que desempeña.
- > Consolidación de la posición de la Sociedad Nacional como organización humanitaria líder.



Está claro que el estilo utilizado para redactar una meta estratégica tiene su importancia, si bien no tiene porque ser el mismo en todos los planes estratégicos. Sin embargo, conviene que dentro de un mismo plan todas las metas estén formuladas de la misma forma para facilitar su comprensión y lectura.

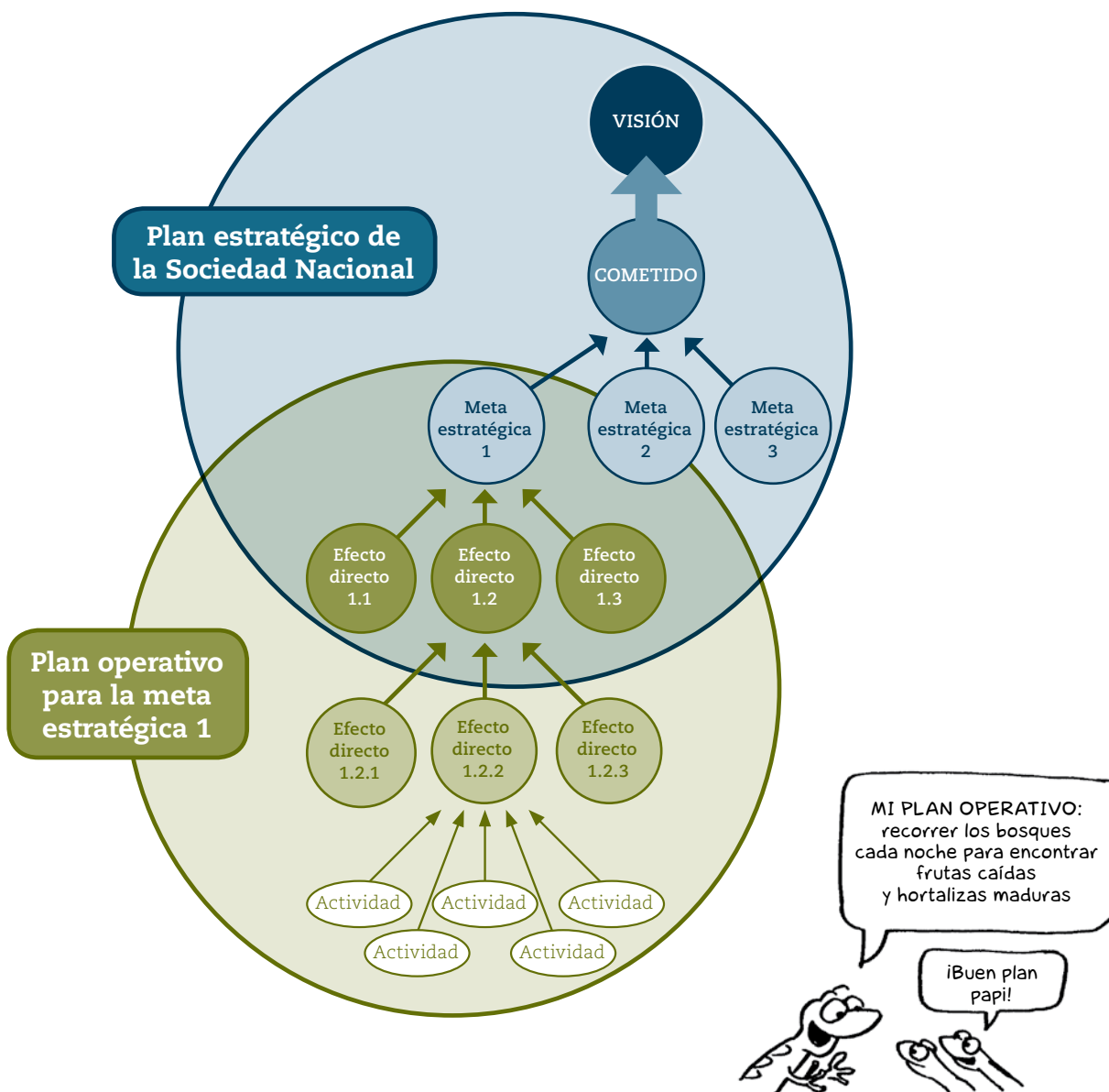
3.5.2 Efectos directos: primeros cambios

En el presente documento, los efectos directos se definen como los primeros resultados que se tratan de obtener mediante la estrategia y que, generalmente, suelen estar relacionados con los conocimientos, las actitudes o las prácticas. Son un paso intermedio fundamental para poner en práctica en el terreno la visión estratégica previamente formulada, y en ellos se fundamentan los planes operativos (tal y como se describe en la sección siguiente).

Al definir los efectos directos se han de aplicar algunas medidas esenciales, a saber:

- ✓ elaboración de una lista de los cambios fundamentales necesarios en materia de conocimientos, actitudes y prácticas para alcanzar las metas;
- ✓ identificación de los cambios que figuran en esa lista y que se pueden realizar con las capacidades existentes.



FIGURA 3. Traslado de los objetivos estratégicos a planes operativos

Ejemplos de enunciados de los efectos directos relacionados con la meta estratégica «reducción de los efectos negativos de los desastres naturales y de otras situaciones de emergencia sobre las personas, los hogares y las comunidades».

- Efecto directo 1: tras un desastre natural u otra situación de emergencia, las personas y las comunidades reciben el apoyo y los conocimientos necesarios para una recuperación patente.
- Efecto directo 2: las comunidades entienden que es importante estar listas para hacer frente a los desastres naturales y a otras situaciones de emergencia, y se preparan activamente para ello.
- Efecto directo 3: las necesidades inmediatas de los hogares y de las comunidades están atendidas mientras dure el desastre natural o la situación de emergencia.

Para consultar más ejemplos de enunciados de metas y efectos directos (y de los correspondientes indicadores para su medición), véase la **herramienta 3.4: ejemplo ilustrativo de un marco estratégico de una Sociedad Nacional**.

3.5.3 Traslado de los objetivos estratégicos a planes operativos

El conjunto de las metas y de los efectos directos forma el vínculo entre el plan estratégico y el plan operativo. Normalmente, las metas y los efectos directos que se hayan identificado se incluyen por separado en diferentes planes operativos (para proyectos, programas y servicios) en los que más adelante se pulen o desarrollan. El método exacto para llevar esto a cabo dependerá del contexto específico, de la cantidad de metas estratégicas identificadas y del grado de relación entre las mismas.

Es bastante habitual formular un plan operativo por separado, que abarque un periodo de uno a dos años, para cada meta estratégica identificada (y los efectos directos correspondientes). En la sección 4 se facilitan más detalles sobre la elaboración

de los planes operativos. En algunos casos, y únicamente para ciertas áreas determinadas, quizás sea conveniente formular planes diferentes de cuatro a cinco años. Por ejemplo, el departamento de gestión de desastres de una Sociedad Nacional podría estimar oportuno disponer de un plan a cuatro años en el que basar su labor durante ese periodo⁹.

En la sección 5 (Ejecución: aplicación concreta del plan estratégico) se facilitan algunos detalles del método que se puede utilizar para la formulación de un plan operativo fundamentado en el plan estratégico.

3.6 Definición de los riesgos en el plan estratégico

➤ Dificultades previsibles y modo de superarlas

Al analizar el contexto externo e interno y tratar de definir los objetivos y metas de la Sociedad Nacional así como el correspondiente marco de trabajo, es conveniente que el equipo de planificación estratégica también prevea los obstáculos y otras dificultades que se podrían presentar a lo largo del proceso. Si bien algunos de esos obstáculos se pueden salvar, como una carretera en mal estado, otros pueden resultar más difíciles o imposibles de superar, como un puente destruido¹⁰.

La gestión de riesgos trata esencialmente de limitar, en la mayor medida de lo posible, la repercusión de los problemas que se planteen durante la aplicación del plan estratégico. Las cuestiones fundamentales que los equipos responsables de la planificación estratégica y de la aplicación de la misma deberían abordar son las siguientes:

- **identificación de los sucesos que podrían afectar a la capacidad de alcanzar los objetivos**¹¹: (identificación, consolidación y clasificación de riesgos págs.12 y 13)¹²;
- **especificación de circunstancias eventuales**: (Probabilidad del suceso, p. 14)

- **estimación del grado de gravedad del suceso**: (Asignación de prioridades: repercusiones del suceso peligroso, p. 15)
- **lista de los diez riesgos principales**: (conclusión sobre los principales riesgos, p. 17)
- **información adicional sobre los riesgos principales**: (análisis en profundidad p.18)
- **medidas para hacer frente al riesgo**: (planificación de medidas-estrategia de riesgos págs. 18 y19)

Para que la gestión de riesgos sea eficaz, todo el mundo en la organización se tiene que sentir responsable de la misma y, en particular, de su aplicación¹³. No obstante, los órganos de gobierno son los responsables finales del velar por la eficacia de la gestión de riesgos y pueden para ello crear un comité de gestión de riesgos o auditoría. Tienen que hacerse cargo del seguimiento de los procesos de la organización en materia de gestión de riesgos, de facilitar directrices a la cúpula directiva y de formar equipos dedicados a las cuestiones más decisivas para garantizar una buena gestión de riesgos. Entre estas cuestiones deberían figurar:

- una comprensión cada vez más lúcida de la necesidad de una gestión de riesgos;
- identificación y evaluación de los riesgos que podrían dificultar la aplicación de la estrategia;
- mejora y aplicación de métodos y procedimientos para gestionar los riesgos;
- enseñanzas extraídas de la experiencia en materia de riesgos.

Los procesos de gestión de riesgos de esta índole deberían examinarse en profundidad durante la elaboración del plan estratégico, tanto en lo referente a la planificación, evaluación y análisis de riesgos futuros como a la forma de gestionarlos (plan de acción). Ello debería también abarcar un estudio y análisis de los informes previos y de las enseñanzas extraídas de la gestión de riesgos en las estrategias de los últimos años.

⁹ Puede que en ocasiones se considere que se trata de un «plan estratégico» para el sector.

¹⁰ En el documento de la Federación Internacional Modelo de gestión de riesgos (solo en inglés), se clasifican los riesgos como «internos» o «externos». La definición de los riesgos externos es similar a las hipótesis planteadas en el presente documento y en la guía de orientación de la Federación Internacional para la planificación de proyectos y programas (véase recuadro).

¹¹ Estas preguntas se han extraído y modificado de una lista de 20 preguntas que los directores de organizaciones sin ánimo de lucro se deberían plantear al formular estrategias o planes (Hugh Lindsay, Interventor de cuentas autorizado de Canadá).

¹² El texto entre paréntesis y los números de página se refieren a las expresiones clave que figuran en el modelo de gestión de riesgos de la Federación Internacional. Véase: <https://fednet.ifrc.org/en/resources/support/audit/managing-risk/> (solo en inglés).

¹³ Véase el modelo de gestión de riesgos de la Federación Internacional, página 5 (solo en inglés)

RECURSOS FUNDAMENTALES

- ➔ **Modelo de gestión de riesgos de la Federación Internacional** (solo en inglés).
- ➔ **Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas** «Hipótesis y riesgos» págs. 35 a 37.
- ➔ **Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas** Modelo de matriz de riesgos, Anexo 17, página 140.
- ➔ Véase el conjunto de herramientas para la sección 3.1.

3.7 Definición de los métodos para medir y examinar la estrategia

➤ Criterios para confirmar el cumplimiento de los objetivos

La medición y el examen de la aplicación y del éxito de la estrategia y del plan operativo correspondiente reviste una importancia crucial si se quieren conocer los progresos realizados y detectar las deficiencias y los ajustes necesarios. En el presente documento, la parte del plan estratégico que resume los métodos para medir los avances e informar de los mismos se denomina *marco de seguimiento y evaluación*.

Dentro de este marco de seguimiento y evaluación se procede, en primera instancia, a la identificación de indicadores (medidas) viables y fiables que se puedan ir registrando durante la vigencia de la estrategia, y a la asignación de los recursos necesarios para recopilar y analizar la información y producir los informes correspondientes. Se establece además un plan para determinar los aspectos que se examinarán y evaluarán durante el ciclo de vida de la estrategia y el modo en que se procederá. Por ello, el marco de seguimiento y evaluación es el principal instrumento para contar con una rendición de cuentas de la organización en lo que se refiere a la aplicación del

plan estratégico. La experiencia ha demostrado que es esencial proyectar ese sistema al mismo tiempo que se definen los objetivos del marco estratégico.

El seguimiento real y la notificación de los progresos solo se llevarán a cabo una vez se haya iniciado la aplicación, por lo que los detalles sobre la forma de concebir el marco, vigilar los indicadores y realizar los exámenes y la evaluación, se estudiarán en detalle en la sección 6 (*Medición, examen y modificaciones: evaluación del progreso y proceso de cambio*), junto con una lista de herramientas y recursos.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ **Conjunto de herramientas para la sección 3.1 Recursos para redactar los enunciados del cometido y de la visión.**
- ✓ **Herramienta 3.2a Creación de la visión.**
- ✓ **Herramienta 3.2b Ejercicio para crear una visión.**
- ✓ **Herramienta 3.3 Confirmación o redacción del enunciado del cometido.**
- ✓ **Herramienta 3.4 Ejemplo ilustrativo de un marco estratégico de una Sociedad Nacional.**
- ✓ Véase los capítulos con los detalles sobre los ejercicios para elaborar una visión y una de las guías detalladas para la planificación estratégica que figuran en la **sección A 1.2 (Recursos generales externos para la planificación estratégica)**.
- ✓ Para consultar más ejemplos de enunciados de la visión, el cometido y los valores, en la plataforma de FedNet (<https://fednet.ifrc.org/es/ourifrc/about-the-federation/strategy-2020/>) se puede acceder a una lista de los planes estratégicos actuales de Sociedades Nacionales.

Definiciones del modelo de gestión de riesgos de la Federación Internacional

Riesgo

«Cualquier suceso, acción o decisión que impida a una organización alcanzar sus metas y/o aplicar eficazmente sus estrategias».

Gestión de riesgos

«Toma de decisiones sobre el modo de manejar... las oportunidades y las amenazas que afectan al logro de los objetivos estratégicos».





Etapa 4 **Aprobación – finalización, aprobación y difusión del plan estratégico**

ASPECTOS QUE CONVIENE TENER PRESENTE Y EVITAR AL REDACTAR UN PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO

Conviene

- ✓ comprobar que el equipo de redacción reproduzca las conclusiones del proceso de consultas;
- ✓ asignar un plazo suficiente;
- ✓ utilizar un lenguaje claro;
- ✓ tener una estructura clara;
- ✓ utilizar diagramas;
- ✓ ser paciente.

Evite

- ✗ tener a demasiadas personas (o solo a una) trabajando en el documento;
- ✗ permitir que las opiniones personales se reflejen e influyan en el documento;
- ✗ tratar de producir un borrador perfecto a la primera;
- ✗ dejar las cosas para más tarde.

➤ Consenso sobre el plan estratégico

La visión, el cometido y los objetivos estratégicos que se han definido en la etapa anterior son la piedra angular del plan estratégico. Además, la mayor parte de las Sociedades Nacionales consideran conveniente incorporar en la versión definitiva de su plan un texto más detallado, en donde se describan los objetivos y se facilite información sobre los antecedentes, el razonamiento y el contexto en que se fundamentan. El documento final que se obtiene al concluir con este paso es el que normalmente se conoce como plan estratégico.

Durante la elaboración del documento y la redacción del borrador correspondiente, se contará con numerosas oportunidades para realizar consultas y recabar opiniones. Como en el caso de los objetivos, el texto narrativo podrá conocer muchos borradores y numerosos cambios antes de lograr un consenso. Se trata de una característica del proceso normal, necesaria y útil. Ello también podría redundar en una propuesta de enmienda de los objetivos, si bien en esta fase del proceso convendría aportar únicamente modificaciones menores.

Es esencial dotar de una estructura al proceso de elaboración y de revisión del proyecto. Para ello, se tienen que definir claramente las responsabilidades que corresponden a cada persona o a cada grupo a cargo de la redacción del borrador o del examen de secciones concretas del documento final. Asimismo, conviene determinar la clase de opiniones que se quiere recabar (generales, técnicas, centradas en detalles particulares o en decisiones por adoptar), e identificar a los responsables de redactar cada sección.

Este paso se puede dividir en cuatro etapas, a saber:

1. redacción del borrador del plan estratégico a partir del proyecto de objetivos;
2. compilación de las opiniones de los dirigentes a todos los niveles y de otros revisores, incluidos el órgano de gobierno, los altos cargos directivos y los miembros del personal y del servicio voluntario de la Sociedad Nacional, para examinar y modificar el documento (y, si procediera, los objetivos estratégicos basados en esa compilación de opiniones);
3. aprobación oficial del documento final por parte del órgano de gobierno;
4. difusión del documento y explicación de su contenido en toda la Sociedad Nacional.

4.1 Redacción del proyecto del plan estratégico

La redacción del proyecto del plan estratégico se debería encargar a un pequeño grupo de personas. En esta tarea participarán miembros del equipo de planificación, normalmente pertenecientes al grupo de trabajo (en caso de que lo hubiera). El proyecto abarcará todos los resultados conseguidos a esas alturas del proceso, empezando por el proyecto (o la versión final) de los enunciados de la visión, el cometido y los objetivos finales elaborados durante el paso 3, e incorporando los resúmenes de los análisis externos e internos de la vulnerabilidad, con objeto de aclarar los antecedentes y el contexto.

Es esencial que el tiempo asignado sea suficiente para lograr un consenso, una redacción rigurosa y una estructura clara, aunque también es conveniente conservar un equilibrio y evitar que la fase de redacción del proyecto se alargue en exceso por querer conseguir una precisión extrema.

4.2 Opiniones de los dirigentes de todos los niveles y de otras partes interesadas

El éxito de un plan estratégico dependerá fundamentalmente de la comprensión, el sentido de identificación y la voluntad de adherir a el que logre en los distintos niveles y entre miembros de la organización. Para cerciorarse de que eso ocurra, además de las consultas detalladas mantenidas durante los pasos de «preparación», «análisis» y «definición», es oportuno compartir los proyectos del plan estratégico real con diversas partes interesadas tales como:

- los dirigentes de la Sociedad Nacional;
- las partes interesadas pertenecientes a la Sociedad Nacional (filiales, miembros, voluntarios, personal);
- la Secretaría de la Federación Internacional (país, zona, Ginebra);
- las Sociedades Nacionales que intervienen en el país;
- el CICR;
- el Gobierno y las organizaciones no gubernamentales.

Los pasos finales consistirán en organizar una reunión final de consultas con el equipo que haya participado en el proceso de planificación estratégica desde su inicio (por ejemplo, el grupo consultivo y el grupo de trabajo sobre cuestiones estratégicas) y con los dirigentes de la Sociedad Nacional, con objeto de elaborar un cuestionario que se distribuirá dentro y fuera del país para recabar las opiniones de los revisores.

El equipo de redacción se deberá basar en esa consulta final para examinar y actualizar el plan estratégico, comprobar su exactitud y pertinencia, además de aprobar las principales conclusiones y recomendaciones que se hayan formulado. Finalmente, junto con una breve presentación de los elementos más destacados del contexto, contenido y proceso de planificación, el proyecto podrá presentarse al órgano de gobierno para su aprobación.

4.3 Aprobación del documento final por parte de los órganos de gobierno y de la cúpula directiva

Cada Sociedad Nacional aplicará su propio proceso estatutario para la aprobación de la estrategia, ya sea mediante un comité central, otro órgano de gobierno o reuniones generales anuales de los miembros. En estas reuniones, se examinarán en profundidad el plan estratégico final y las repercusiones de su aprobación sobre los métodos de trabajo de la Sociedad Nacional. Estos debates son esenciales para garantizar que todas las partes interesadas entiendan claramente el plan estratégico, lo sientan como propio y se comprometan a ponerlo en práctica.

4.4 Difusión del plan estratégico y explicación de su contenido

En este punto, gracias a comunicaciones preparatorias de los dirigentes y mediante consultas y ejercicios participativos, tanto el personal como los voluntarios de la Sociedad Nacional deberían estar bien informados sobre el proceso de planificación estratégica. Una vez completado, el plan estratégico deberá estar incorporado en su mentalidad y en su labor cotidiana.

Los dirigentes no deberán delegar la responsabilidad de difundir información sobre el plan estratégico, y, además deberán transformarse en sus adalides. En algunas Sociedades Nacionales los principales directivos visitaron las filiales para explicar el plan estratégico e intercambiar opiniones sobre el mismo con los miembros de la comunidad, y confirmar su adhesión al proceso que se emprendía. Esta forma de proceder resultó aún más productiva cuando los mismos directivos visitaron las filiales en la primera etapa del proceso de planificación, con objeto de recabar observaciones y propuestas de los grupos vulnerables y de los voluntarios, para ulteriormente, en una segunda visita, demostrar que sus ideas se habían plasmado en algunos aspectos del plan. Los participantes se sintieron así profundamente motivados e identificados con dicho plan.

Sería conveniente que el grupo de trabajo de planificación estratégica y los responsables de comunicación planificaran una campaña de comunicación concertada para difundir los mensajes del plan estratégico. Estos mensajes tendrán que ser consistentes, concisos e informar a los beneficiarios y a los asociados, así como a los miembros del personal y del servicio voluntario de la misma Sociedad Nacional de las repercusiones de dicho plan. Dentro del marco de esta campaña se podría prever:

- un día para la publicación de la nueva estrategia;
- presentaciones a los órganos directivos de todas las filiales;
- eventos para los medios de comunicación;
- reuniones para presentar la nueva estrategia a los asociados del sector gubernamental y del ámbito local;
- presentaciones itinerantes en todo el país;
- actualizaciones sistemáticas en los boletines sobre los progresos del plan estratégico;
- artículos en revistas o periódicos externos;
- notificación del plan a la Federación Internacional y al CICR.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ Herramienta 4.1 Ejemplo de formato de un plan estratégico.
- ✓ Herramienta 4.2 Presentación del plan estratégico a los asociados.



Etapa 5

Ejecución – aplicación del plan estratégico

➤ Cambios positivos previstos gracias a la aplicación del plan estratégico

En este paso, el secretario general, los altos cargos directivos, los directores de programas y los miembros del personal deberán formular planes operativos que faciliten el logro de los objetivos sintetizados en el plan estratégico. Un plan estratégico que no cuente con un plan operativo realista es totalmente insuficiente, como lo sería un coche magnífico pero sin motor.

En el plan operativo se detallan los productos y actividades específicos destinados a conseguir los efectos directos establecidos en el plan estratégico, el presupuesto para las operaciones y las necesidades de personal. A continuación, figura un resumen de los pasos para formular un plan operativo, siguiendo el método del marco lógico (en el *Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas* se facilitan más detalles). Asimismo, es esencial incluir en el plan operativo los mecanismos apropiados para mejorar, mantener o ampliar los servicios que la Sociedad Nacional ya esté prestando.

5.1 Adaptación de los planes operativos y de los presupuestos al plan estratégico

Tal y como se explica en la sección 3.5.3 las metas y los efectos directos son el vínculo entre el plan estratégico y el plan operativo (véase la figura 3, p. 32). Una de las dificultades de la planificación de operaciones reside en lograr un equilibrio entre, la adaptación del plan operativo a las orientaciones estratégicas más generales de la organización y la formulación de proyectos, programas y servicios conforme a un esquema participativo y al contexto local.

Aunque estos dos requisitos parezcan mutuamente excluyentes, pueden sin embargo contribuir a intervenciones bien



¡UN PLAN ESTRATÉGICO SIN PLAN OPERATIVO...

ES COMO UN VEHÍCULO SIN MOTOR!

programadas que tengan en cuenta los requisitos propios del proyecto y las prioridades y capacidades institucionales existentes. En el Manual de orientación de la Federación Internacional para la planificación de proyectos y programas se precisa que:

«Las metas y los efectos directos de una intervención se toman a menudo directamente del plan estratégico de una organización o son influidos por este. Incluso en este caso, el proceso de definir objetivos sobre la base del análisis es un paso vital para verificar si existen efectos directos adicionales propios de la situación. Es, también, una validación



«La Sociedad Nacional y el Departamento del Gobierno Provincial de Salud y otros departamentos relacionados han colaborado estrechamente para combatir el VIH y el SIDA. Gracias a su plan estratégico nacional y a los subsiguientes planes de las filiales, la Cruz Roja desempeña una función esencial en las actividades de apoyo a las personas con el VIH y el SIDA que viven en áreas remotas, a las que algunas organizaciones no gubernamentales no pueden acceder».

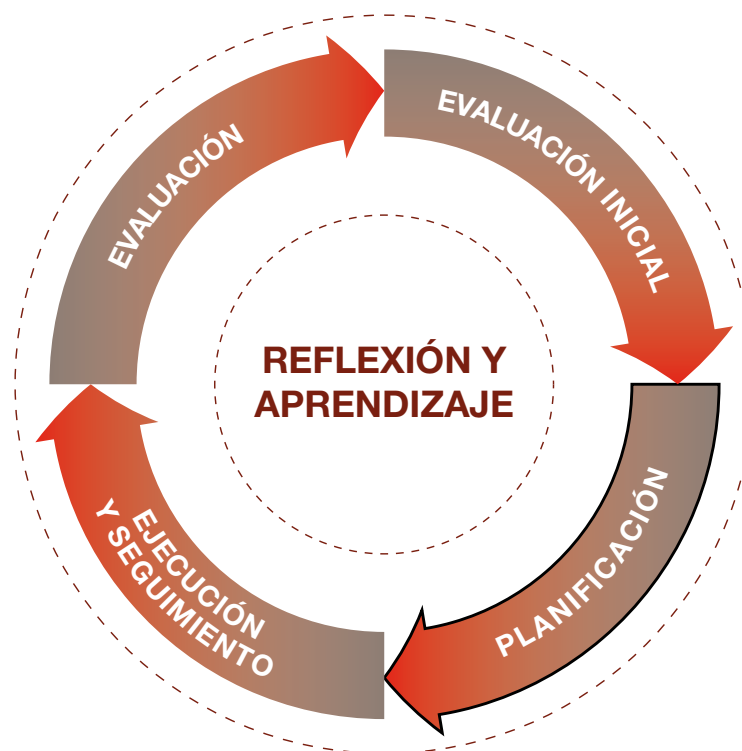
Jefe de Gobierno Provincial
Oficina sobre VIH y SIDA

necesaria de la pertinencia de la estrategia más general en el contexto específico en el cual se están elaborando el proyecto o el programa. Según el contexto de la intervención, se pueden adoptar uno o más efectos directos»¹⁴.

5.2 La fase de planificación de operaciones en el ciclo de un proyecto o de un programa

En el *Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas*, la fase de planificación se define dentro del contexto de un ciclo de los proyectos compuesto de cuatro fases (véase págs. 6 y 7).

FIGURA 4. Ciclo de los proyectos y programas



La fase de planificación define los resultados previstos (objetivos) de una intervención, los insumos y las actividades que se necesitan para conseguirlos, los indicadores para cuantificar su consecución, y las hipótesis que pueden influir en el logro de los resultados previstos (objetivos).

La fase de planificación se organiza en las etapas y pasos que se exponen a continuación. Se trata de una progresión muy similar al proceso de planificación estratégica descrito en la presente guía, aunque se centra en un contexto concreto, el del proyecto, y profundiza mucho más en los detalles de los aspectos prácticos u operativos de lo que lo haría el equipo de planificación estratégica.

Etapa de análisis

- Análisis de situación y de problemas: reconocimiento de las ventajas, intereses, necesidades, limitaciones y oportunidades preponderantes del equipo de ejecución y de los principales interesados directos e identificación de los problemas que se tienen que resolver así como las causas y problemas de los mismos.
- Formulación de los objetivos: formulación de los objetivos sobre la base de los problemas identificados y comprobación de las relaciones de causa y efecto.
- Selección de los objetivos: identificación de las diferentes opciones disponibles para alcanzar el objetivo principal y elección del equipo u organismo que esté en mejores condiciones de llevar adelante la ejecución.

Etapa de formulación

- Matriz del marco lógico: remates de los objetivos de la intervención, identificación de hipótesis, indicadores y medios para medir estos últimos, así como elaboración de un resumen de las actividades.
 - Estos marcos lógicos se basan en las metas estratégicas y efectos directos del plan estratégico para determinadas áreas técnicas (sectores), y los completa fijando objetivos de más bajo nivel (productos) que serán necesarios para lograr los resultados a medio y largo plazo reflejados en las

¹⁴ *Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas*, Federación Internacional 2010, página 33.

metas y en los efectos directos. Asimismo, se pueden pulir, ajustar y añadir enunciados de los efectos directos para que se adapten a determinados contextos.

- Calendario de actividades: programación de la secuencia de actividades, estimación de su duración, fijación de hitos y asignación de responsabilidades.
- Planificación de recursos: especificación de los insumos necesarios y elaboración del presupuesto de los mismos con arreglo al calendario de actividades.
- Formulación de un sistema de seguimiento de la intervención.

Normalmente, además de estos aspectos, que figuran en el *Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas*, el plan operativo también deberá tratar los puntos siguientes:

- asignación de funciones y cometidos a personas que asumen entonces la responsabilidad del progreso de los objetivos y actividades que les hayan sido atribuidos específicamente;
- formulación de un plan de movilización de recursos que concrete el origen de los diversos recursos necesarios y el método para conseguirlos;
- un ciclo anual de evaluación de los progresos del plan operativo, vinculado a la evaluación de las metas estratégicas (véase la sección 6: *Medición, examen y modificaciones*);
- iniciativas para reforzar la capacidad que se deberían organizar normalmente para cada proyecto y programa. En el contexto de la estrategia en la que se fundamenta toda la aplicación, es posible que algunas de estas iniciativas tengan un carácter transversal, por lo que también deberían figurar en el plan operativo.

5.3 Vínculos entre filiales y Sociedades Nacionales

Una Sociedad Nacional ha de encontrar el equilibrio adecuado entre una planificación de arriba hacia abajo, en la que el plan estratégico nacional influya en las opciones de planificación escogidas por las filiales y una planificación de abajo hacia

arriba, en la que las necesidades y los problemas de las filiales influyan en la orientación del plan estratégico.

Esta es una de las razones por las que en la elaboración del plan estratégico convendrá mantener consultas exhaustivas y significativas con las filiales, tal y como se ha descrito en la presente guía. Si las filiales se sienten identificadas con el plan estratégico, resultará lógico y sencillo que elaboren sus propios planes operativos en consonancia con la estrategia.

En ese caso, la filial puede centrarse en sus propios planes operativos anuales, utilizando el plan estratégico de la Sociedad Nacional como punto de partida para, tras un análisis de la situación local, elaborar un plan operativo local para el año.

- Los dirigentes de la Sociedad Nacional deberán alentar a las filiales a mejorar sus métodos y a innovar en el marco de una estrategia más amplia. Se tendrían que incorporar en los planes estratégicos ulteriores planteamientos nuevos cuya eficacia haya sido demostrada.
- Los planes de las filiales deberán contar con descripciones de las actividades de seguimiento y evaluación, y con especificaciones sobre los medios para presentar informes sobre la gestión financiera y los resultados del programa.
- En el ámbito local, se deberá llevar a cabo el seguimiento y la elaboración de informes en función de los requisitos locales para la gestión del proyecto y de la necesidad de agregar datos (incorporación de datos) sobre indicadores a escala nacional, regional y mundial (véase la sección 6: *Medición, examen y modificaciones*).
- Los informes de seguimiento y de evaluación de las actividades locales y las enseñanzas extraídas de las mismas deberán fundamentar el proceso de planificación estratégica subsiguiente.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS

En el caso del paso 5, el de la ejecución, no se ha elaborado una lista específica de herramientas, pues abarca un conjunto demasiado extenso de prácticas en una serie muy amplia de sectores. Únicamente cabe mencionar los dos recursos principales que figuran en la sección 5.1 del conjunto de herramientas, a saber:

- ✓ ***Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas;***
- ✓ ***Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.***

Ambas publicaciones están disponibles en www.ifrc.org/mande o en el disco adjunto a la presente guía.

- ✓ Los responsables del aspecto financiero deberían consultar la guía modelo sobre finanzas y presupuestos (**standard guidance on budgeting and finance**, disponible únicamente en inglés) de la Federación Internacional, y las directrices sobre elaboración de presupuestos y gestión financiera de su propia Sociedad Nacional.
- ✓ Existe una gran variedad de guías de aplicación para sectores concretos (por ejemplo, salud comunitaria, agua y saneamiento, preparación a los desastres, valores humanitarios) que facilitan directrices detalladas acordes con las recomendaciones específicas para la programación en el sector de que se trate. Esas guías no solo son numerosas sino que además se actualizan a menudo, por lo que no se facilita una lista en el presente documento. Sin embargo, se pueden consultar en las páginas correspondientes del sitio web <http://www.ifrc.org/> y en la extranet <https://fednet.ifrc.org>.



Benoit Matsha-Carpentier/Federación Internacional



Sonia Cervelló/Spanish Red Cross



Benoit Matsha-Carpentier/Federación Internacional



El marco de seguimiento y evaluación es como el tablero de mandos de un vehículo, pues muestra una información que orienta la aplicación del plan estratégico.

Etapa 6 Medición, examen y modificaciones – evaluación del progreso y proceso de cambio

➤ Evaluación de la incidencia real de la estrategia

Durante este paso, la Sociedad Nacional medirá el camino recorrido hacia el logro de la visión, el cometido, las metas y los efectos directos y ello le permitirá rendir cuentas a sus asociados¹⁵. Para mayor claridad, el conjunto de esos métodos de medición se denominará marco de seguimiento y evaluación.

Normalmente, el proceso de definición de este marco empieza al final del paso 3, el de las «definiciones» (véase la sección 3.7 *supra*) y las actividades de seguimiento y evaluación se iniciarán realmente en el paso 5, el de la «aplicación». No obstante, la tarea de seguimiento y evaluación exige un esfuerzo tan considerable y denodado que conviene destacarla particularmente y consagrarle un paso aparte.

Si visualizamos el plan estratégico como la carrocería de un coche, y el plan operativo como el motor del vehículo, entonces

PRINCIPALES RECURSOS PARA ESTA SECCIÓN

➔ La Guía de la Federación Internacional para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas facilita información detallada sobre los métodos para planificar y llevar a cabo la recopilación, la gestión y el análisis de datos, así como para presentar y aplicar los informes elaborados con la información aportada por los datos recabados y el análisis de los mismos dentro del marco de seguimiento y evaluación y mediante los sistemas establecidos. Esta publicación se puede consultar en www.ifrc.org/mande y en el disco adjunto a la presente guía.

¹⁵ En este caso «rendir cuentas» significa que la Sociedad Nacional puede contestar más fácilmente a todas las preguntas que le podría plantear cualquier parte interesada sobre los progresos de su plan estratégico y del plan operativo correspondiente, utilizando los datos que recopilará mediante el marco de seguimiento y evaluación.

el marco de seguimiento y evaluación se podría comparar con el tablero de mandos que muestra información crucial sobre el recorrido: la velocidad, el nivel de combustible, y los problemas por reparar.

6.1 Formulación de un sistema de seguimiento y evaluación para los planes estratégicos y de operaciones

➤ Métodos para medir los avances

El plan operativo proporciona los medios para la aplicación de la estrategia. Por lo tanto, para conocer los progresos realizados con la misma, el marco general de seguimiento y evaluación deberá abarcar tanto el aspecto estratégico como el de las operaciones.

En este caso, el problema reside en crear un marco global sin que el equipo de planificación estratégica se quede bloqueado por detalles de los sistemas dedicados al seguimiento de las operaciones. A continuación, se facilitan unas directrices concretas para el seguimiento y la evaluación de cada etapa de los planes estratégicos y de operaciones.

Conviene designar un coordinador (o grupo coordinador), encargado de realizar seguimientos y actualizaciones sistemáticos de la estrategia, valiéndose de los indicadores establecidos en dicha estrategia y de los informes de operaciones. Esta tarea, se puede asignar ya sea al mismo grupo de trabajo multisectorial encargado de dirigir la elaboración de la estrategia, o a otras personas.

6.1.1 Medición de los progresos hacia el logro del cometido (y de la visión)

El equipo deberá definir unos pocos indicadores de alto nivel, cuidadosamente escogidos, y aspectos generales de evaluación que han de ser objeto de informes en lo que se refiere a la vertiente estratégica. Los dirigentes deberán velar por que se examinen los progresos conforme con estos indicadores al menos

una vez al año, o bien cuando un suceso importante altere de forma radical el ámbito de operaciones de la Sociedad Nacional (y que, por lo tanto, cambien las premisas en las que se fundamentó la estrategia).

El cometido constituye un objetivo a largo plazo y los progresos para lograrlo han de ser continuos. Por ello, se debería llevar un registro de los indicadores para mostrar los avances (por ejemplo, el número de personas que se están atendiendo) aunque quizás no se dé un objetivo general concreto para toda el cometido. En lo que se refiere al cometido, las mediciones pueden consistir en:

- los principales indicadores de resultados del sistema de información general interno y base de datos de la Federación Internacional;
 - 1) cantidad de personas que prestan servicios voluntarios,
 - 2) cantidad de miembros de personal asalariado,
 - 3) cantidad de personas que donan sangre,
 - 4) cantidad de filiales o unidades locales,
 - 5) cantidad de beneficiarios (desglosados por el sector de servicios),
 - 6) ingreso total, y
 - 7) gasto total;
- datos sobre la incidencia (véase la explicación más adelante), por ejemplo datos concretos sobre la evolución del grado de vulnerabilidad de las personas atendidas a través de

proyectos y servicios de la Sociedad Nacional. Estos datos han de proceder, en la mayor medida de lo posible, de las áreas o grupos destinatarios, aunque a veces se tienen que extraer de fuentes secundarias como datos gubernamentales.

Quizás muchas organizaciones decidan no medir los avances en relación con la visión, pues representa un grado de éxito previsto aún más alto que el cometido. Sin embargo, puede ser conveniente llevar el registro de un número muy escaso de indicadores en el ámbito nacional, utilizando datos secundarios (por ejemplo estadísticas gubernamentales sobre los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como los índices de pobreza y de mortalidad infantil) para mantenerse al tanto del grado en que la visión de la Sociedad Nacional se plasma o no en actividades concretas.

6.1.2 Medición de las metas y de los efectos directos del plan estratégico

Se deberán definir los principales indicadores de alto nivel del efecto¹⁶ para la meta y los principales indicadores de los efectos directos¹⁷ para los efectos directos. Esos indicadores se tendrán entonces que incorporar en los marcos y sistemas institucionales de seguimiento y evaluación para mantener la coherencia

«Para cerciorarse de que los beneficiarios están progresando, los voluntarios comprueban con regularidad su salud, estado psicológico, vestimenta y nutrición. Los voluntarios visitan a nuestros beneficiarios dos o tres veces al mes y organizan reuniones para examinar los datos recabados. Nos mantenemos informados sobre nuestros beneficiarios con la ayuda de nuestros voluntarios».

Secretario de la filial de una Sociedad Nacional

Cuadro 2. Medición de las metas estratégicas y de los resultados directos

Planes	Resultados	Indicadores	Ejemplo de frecuencia de recopilación de datos
Plan estratégico Logro de objetivos de alto nivel	Metas estratégicas	Indicadores del efecto	Entre cada 3 y 12 meses
	Efectos directos	Indicadores de los efectos directos	Entre cada 3 y 6 meses
Plan operativo Método para lograr las metas estratégicas y los efectos directos	Productos	Indicadores de los productos	Entre cada mes y cada dos meses
	Actividades	Indicadores del proceso	Cada semana – cada mes

¹⁶ Criterios cuantitativos y/o cualitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir los logros o reflejar los cambios relacionados con la meta (resultados a largo plazo que procura lograr la intervención).

¹⁷ Criterios cuantitativos y/o cualitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir los logros o reflejar los cambios a medio plazo, generalmente relacionados con los conocimientos, las actitudes o las prácticas de la grupo beneficiario.

de todo el marco. En vista de que las metas y los resultados directos de los programas se fundamentan en los enunciados de la meta y de los efectos directos de la estrategia, también se deberían incluir los indicadores de esos objetivos en los documentos utilizados para la formulación de los programas.

6.1.3 Medición de los productos y actividades del plan operativo

Además de medir los aspectos estratégicos, para orientar la gestión de los proyectos, programas y servicios, se habrá de realizar un seguimiento y registro de un conjunto más completo de indicadores para el plan operativo, que cuente con un número suficiente de los mismos para los productos y actividades.

Si bien el seguimiento de los indicadores para productos y servicios es principalmente una cuestión operativa, es esencial que el equipo de planificación estratégica tenga en cuenta la complejidad y el alcance de dicho seguimiento para así facilitar su vinculación a los sistemas y enfoques que se vaya a establecer. De esa forma se considerarán referencias esenciales para la información recopilada por los indicadores de alto nivel y las preguntas de evaluación, y será más fácil aprovechar la información generada por el seguimiento, los informes y la evaluación en las actividades de seguimiento y evaluación de la estrategia.

PRINCIPALES RECURSOS PARA LOS INDICADORES

- **Manual de orientación para la planificación de proyectos y programas**, págs. 38 a 42 «indicadores».
- **Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**, en particular las páginas 14 a 16 «¿Qué es el seguimiento?» y «¿Qué es la evaluación?»

Ambas publicaciones están disponibles en www.ifrc.org/mande o en el disco adjunto a la presente guía.



6.2 Estrategia para seleccionar las mediciones

Se puede considerar que una elección estratégica de las mediciones consiste en cuantificar únicamente lo necesario para enterarse de los ajustes que se han de hacer durante la aplicación de la estrategia. La recopilación y análisis de la información, así como la elaboración de informes sobre la misma, supone tiempo y dinero, por lo que es fundamental que la organización concentre sus esfuerzos

Los diversos proyectos, programas y servicios del plan operativo deberían establecer sistemas detallados para recabar datos a todos los niveles (meta, efecto directo, producto, actividad) y así poder medir los avances en el aspecto operativo. Estos datos también servirán de base para cuantificar los progresos de la estrategia, si bien solo se medirá y examinará una muestra de los mismos.

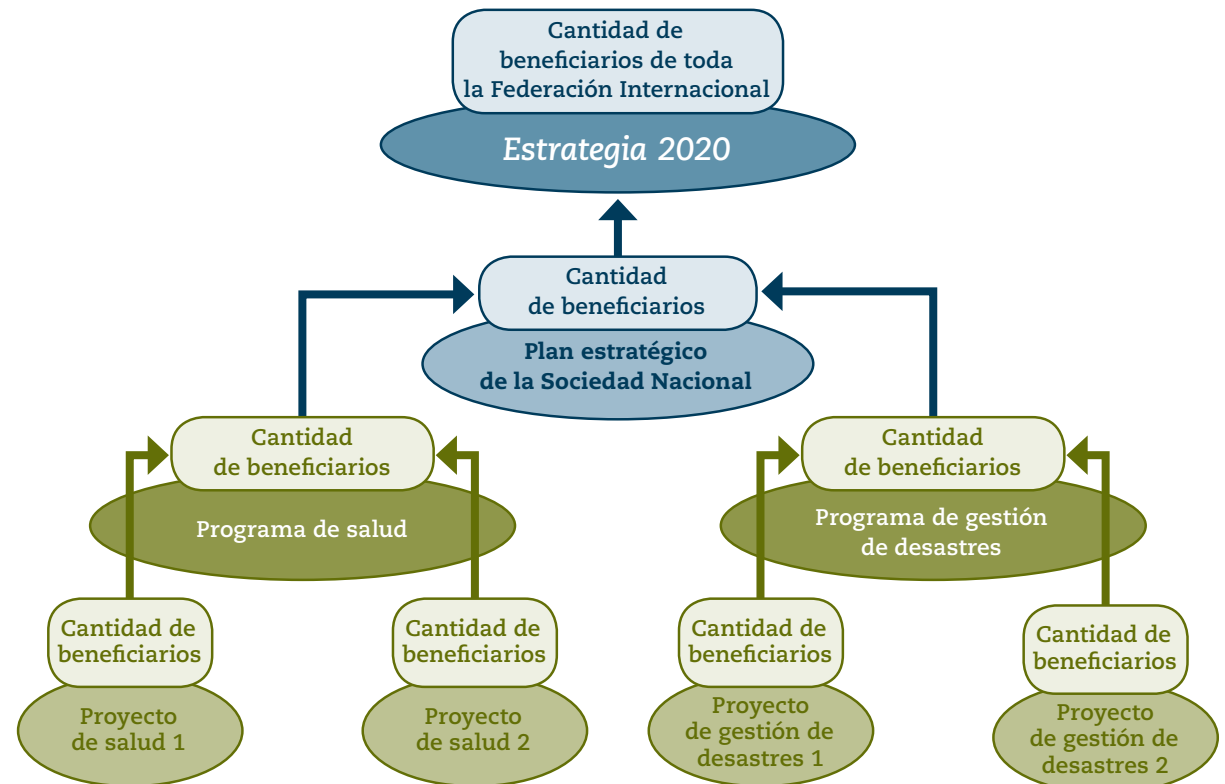
Un criterio útil consiste en comprobar que todos los proyectos que figuran en el plan estratégico pueden generar los datos para

un indicador y, cuando ello es posible, esos datos se pueden agregar (incorporar) con el fin de proporcionar a la cúpula directiva una información pertinente sobre los aspectos estratégicos, más que sobre los proyectos o programas.

Por ejemplo, aunque la mayor parte de todos los proyectos pueden y deben recabar información sobre la cantidad de personas atendidas, un indicador del estilo «cantidad de puntos de agua construidos conforme con las normas nacionales» o «concentración de contaminantes en el agua salubre» son únicamente pertinentes en el caso de los proyectos de agua y saneamiento cuyo objetivo consista en abastecer de agua salubre a los beneficiarios y, por lo tanto, solo se debería realizar un seguimiento del plan operativo. Sin embargo, si el indicador fuera «cantidad de personas que se benefician de nuevas y mejores instalaciones de agua y saneamiento», este se podría agregar al número de personas beneficiarias de otros proyectos y servicios. Entre los ejemplos de indicadores de resultados estratégicos aplicados por las Sociedades Nacionales figuran:

- cantidad de beneficiarios de los servicios y programas;
- cantidad de personas locales que prestan servicios voluntarios;
- porcentaje de gastos con cargo al presupuesto;
- porcentaje de financiación con cargo al presupuesto;
- grado de satisfacción de los beneficiarios de los programas.

Los dos primeros indicadores figuran en el conjunto de los siete indicadores generales internos de la Federación¹⁸. Se trata de indicadores principales indirectos, es decir que se utilizan para mediciones indirectas pues, en una organización tan extensa, es difícil una cuantificación directa de los efectos. El ejemplo que figura a continuación, muestra como la medición del indicador «cantidad de beneficiarios» de cada proyecto de la Sociedad Nacional permite agregar los datos, y como así se consigue una información sobre el seguimiento del aspecto estratégico a escala nacional que puede además incorporarse en la información para el seguimiento de los avances en el logro de la Estrategia 2020.



Se puede aplicar ese mismo principio a todo el marco de seguimiento y evaluación, velando por que los indicadores principales que se incluyan en el mismo sean fáciles de seguir en la mayor parte de los proyectos y servicios orientados por la estrategia. Ello ayuda a garantizar que se facilita únicamente una información concisa y pertinente sobre los progresos del plan estratégico. Sin embargo, es esencial equilibrar esa información con una cuantificación de los cambios («efectos») a largo plazo que pueden a menudo depender de un solo proyecto o programa en concreto, tal y como se describe en el párrafo siguiente.

¹⁸ Los indicadores generales internos de la Federación Internacional son un conjunto de siete indicadores aprobados por la Asamblea General de la Federación Internacional, como parte de las herramientas para medir los progresos de la Estrategia 2020. Todas las Sociedades Nacionales se han comprometido a elaborar y entregar informes sobre 1) la cantidad de personas que prestan servicios voluntarios, 2) la cantidad de miembros de personal asalariado, 3) la cantidad de personas que donan sangre, 4) la cantidad de filiales o unidades locales, 5) la cantidad de beneficiarios (desglosados por el sector de servicios), 6) el ingreso total, y 7) el gasto total.

6.3 La medición del efecto: una tarea difícil

Los indicadores del efecto miden la evolución sostenible a largo plazo y describen, por regla general, los cambios más representativos en la vida y en el bienestar de las personas. Por ello, son cruciales para la aplicación de la estrategia pues también sirven para medir los cambios a largo plazo, aunque es bien sabido que la recopilación y el análisis de los datos relacionados con cambios de esta índole son tareas complejas.

Es posible que algunos indicadores principales utilizados para el seguimiento de un proyecto o programa, también convengan para medir el efecto sobre el bienestar general de los beneficiarios en una comunidad o en un área más extensa. Por ejemplo, la estimación de cuántos de cada mil niños mueren durante los cinco primeros años de vida (tasa de mortalidad de los niños de cinco años o menores)¹⁹ y el porcentaje de niños de menos de un año vacunados contra el sarampión²⁰, son indicadores utilizados para medir el Objetivo de Desarrollo del Milenio número 4 (reducir la mortalidad infantil) que proporcionan una información muy útil no solo sobre la mortalidad infantil sino también sobre el estado general de los sistemas de atención de salud y sobre el bienestar de todo un país.

Por consiguiente, la información obtenida con indicadores de esta índole que corresponden al seguimiento del aspecto operativo, puede también aprovecharse para medir los progresos de una estrategia. Se recomienda encarecidamente identificar y utilizar indicadores reconocidos para medir los efectos, como los aplicados en el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pues existen ya guías detalladas sobre los métodos para medirlos y, en muchos casos, es posible que otras instituciones se hayan encargado de recabar los datos.

La Sociedad Nacional podrá entonces comparar sus datos sobre el número de beneficiarios de sus servicios de salud infantil y la cantidad de estos servicios que hayan sido prestados con los datos secundarios correspondientes a indicadores tales como el índice de mortalidad de los niños menores de cinco años. Por

LA MEDICIÓN DE LOS EFECTOS ES UNA TAREA DIFÍCIL, QUE PUEDE RESULTAR COSTOSA Y ES OBJETO DE GRANDES CONTROVERSIAS.

Esto no significa que no debamos tratar de medir los efectos, pues es una parte importante de lo que entraña rendir cuentas de los objetivos que nos proponemos lograr. No obstante, debemos ser cautelosos y entender algunos de los retos que plantea esta tarea. En general, los efectos comprenden cambios a largo plazo, por lo que pueden tardar meses o años hasta hacerse visibles. Además, puede resultar difícil imputar los cambios observados a una intervención en lugar de a otros factores (proceso denominado «atribución»). Por ejemplo, si estamos midiendo los cambios que se produjeron (o que no se produjeron) en el bienestar psicológico tras un proyecto psicosocial, ¿los podremos atribuir al proyecto o programa, o a otros factores, como un brote de dengue o una recesión económica? Pese a estas dificultades, hay una creciente exigencia de rendir cuentas entre las organizaciones dedicadas al desarrollo y al socorro humanitario. Por ende, esta medición debe ser objeto de un análisis minucioso que incluya los recursos, el plazo necesario y los conocimientos especializados.

Extraído de la Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, 2011, pág. 21

ejemplo, si la Sociedad Nacional dispensa servicios de salud infantil en seis de doce distritos, y tiene datos sobre la cantidad de servicios prestados y sobre el número de beneficiarios, y que en esos mismos distritos, las estadísticas del gobierno muestran que el índice de mortalidad infantil entre los niños menores de cinco años está por debajo del promedio nacional, se podrá inferir que la labor de dicha Sociedad Nacional podría contribuir a reducir la mortalidad infantil, si bien se deberían realizar más comprobaciones antes de confirmar taxativamente ese mérito.

¹⁹ «[Este indicador] Refleja también las condiciones sociales, económicas y ambientales en que viven los niños (y otros miembros de la sociedad), incluida la atención de su salud. Como muchas veces no se dispone de datos sobre las incidencias y prevalencia de las enfermedades (datos sobre la morbilidad), las tasas de mortalidad se utilizan con frecuencia para identificar a las poblaciones vulnerables». Indicadores para el seguimiento de los objetivos de desarrollo del milenio, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2003. Extraído de: http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/indicadores_seguimiento_odm.pdf

²⁰ «Este indicador permite medir la cobertura y la calidad del sistema de atención de salud en el país. La inmunización es un componente esencial para reducir la mortalidad de niños menores de 5 años». Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2003. Extraído de: http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/indicadores_seguimiento_odm.pdf

6.4 Métodos para recabar la información: mecanismos para recopilar datos sobre los progresos en relación con los objetivos estratégicos

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, uno de los retos a los que se deberá enfrentar el equipo de planificación estratégica consiste en hallar el modo de que el seguimiento y la evaluación de la estrategia se lleven a cabo con seriedad en toda la organización, y ello sin perder demasiado tiempo con los detalles prácticos. A continuación, se enumeran algunas de las cuestiones que se podrían querer profundizar e incluir en el plan estratégico y su marco de seguimiento y evaluación correspondiente:

- confirmación y fomento en toda la organización de un buen conocimiento de los beneficios y ventajas del marco de seguimiento y evaluación, incluidas las medidas de orientación, formación y otras actividades de fortalecimiento de la capacidad, cuando procedan;
- confirmación de que se ha asignado o movilizado suficientes recursos humanos y financieros al marco de seguimiento y evaluación;
- confirmación de que las cuestiones relacionadas con los mecanismos de seguimiento y evaluación, en particular las referentes a la recopilación y análisis de datos, se incluirán en el plan operativo;
- confirmación de que se ha puesto en marcha sistemas eficaces de información e intercambio de conocimientos para poder compartir los datos estratégicos esenciales del seguimiento con las personas adecuadas y en el momento oportuno, y apoyar así la toma de decisiones, en particular cuando proceda un cambio de orientación.

En la Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (véase referencias en el recuadro sobre herramientas y recursos *infra*) se explica en detalle los seis pasos fundamentales para formular sistemas de buena calidad que faciliten el seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas que figuran en el plan operativo.

6.5 Examen: evaluación de los progresos en las diferentes etapas

📌 Últimas fases

Con objeto de comprobar que la estrategia sigue siendo pertinente, y para realizar los ajustes necesarios conviene realizar evaluaciones o exámenes periódicos de los avances con respecto a los objetivos establecidos, aprovechando los datos recopilados mediante el seguimiento de proyectos o programas.

Muchas de las Sociedades Nacionales que han aplicado un plan estratégico o de desarrollo han realizado un examen intermedio. La mayor parte ha comprobado que el proceso debería ser participativo y relativamente informal. El grupo de trabajo de planificación estratégica, o la cúpula directiva, podrían recurrir a algunos indicadores principales para examinar los progresos y evaluar la necesidad de realizar ajustes o de orientar esfuerzos en torno a aspectos específicos del plan. Por otro lado, también ha resultado sumamente provechosa la oportunidad de volver a colaborar en el proceso de planificación estratégica con representantes del personal, voluntarios, beneficiarios, asociados y donantes, mediante intercambio de opiniones y debates. Todo ello podría contribuir a una actualización del plan.

Al final del periodo de planificación, podría ser necesario el recurso a consultores externos para llevar a cabo una evaluación oficial de los progresos en función de los indicadores. Esta tarea puede resultar pesada, dependiendo del alcance de la consulta y del grado de participación de los miembros del personal, del servicio voluntario y de los asociados de la Sociedad Nacional. No obstante, la experiencia adquirida en procesos de planificación estratégica anteriores demuestra que un ejercicio oficial de evaluación permite formular un nuevo plan estratégico más eficaz y efectivo. Se evitan errores y el proceso es menos prolongado pues se consolida los conocimientos y las actitudes de las personas en materia de planificación estratégica.

6.6 Modificaciones – cambios a lo largo del camino

🔪 Cambios oportunos

La única forma de aprovechar realmente la información reunida mediante las actividades de seguimiento y evaluación antes descritas consiste en examinarla, analizarla y actuar en consecuencia.

En muchos casos, la información recabada y los análisis de la misma confirmarán que la estrategia va por buen camino y que las orientaciones estratégicas generales (objetivos) del plan, e incluso la mayor parte de los aspectos de la ejecución del mismo no requieren modificaciones notorias. En otros casos sin embargo, la información recopilada y analizada dentro del marco de seguimiento y evaluación indicará que caben cambios en la aplicación de la estrategia, e incluso que deba reajustar las orientaciones estratégicas.

Aunque conviene evitar frecuentes modificaciones de gran envergadura que no estén razonablemente justificadas, es fundamental y necesario que, a medida que avance la aplicación del plan estratégico, la Sociedad Nacional rectifique ciertas



orientaciones para velar por que la estrategia sea adecuada para prestar servicios pertinentes a los beneficiarios de estos y que se ajusta a la evolución de las capacidades de los diversos sectores de la organización a cargo de su ejecución.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

- ✓ La **Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas** facilita una información detallada sobre las diferentes clases de evaluación (páginas 16 a 20), así como sobre la recopilación de datos, el análisis, la elaboración de informes, los recursos humanos y financieros y el fortalecimiento de la capacidad que se precisan para llevar a cabo una evaluación de forma eficaz.
- ✓ El **Marco de la Federación para evaluaciones** (solo en inglés) facilita una orientación detallada sobre diferentes clases de evaluación y sobre:
 - los criterios de evaluación para determinar lo que se está evaluando;
 - las normas de evaluación que determinan el método de evaluación;
 - las normas con prácticas específicas para orientar el proceso de evaluación.

Ambas publicaciones están disponibles en www.ifrc.org/mande o en el disco adjunto a la presente guía.



Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

Humanidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

Imparcialidad No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Neutralidad Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Independencia El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

**Si desea obtener más información
póngase en contacto con:**

Departamento de Planificación y Evaluación
(pmer.support@ifrc.org)

o

Departamento de Formación y Desarrollo Institucional
(od.support@ifrc.org)

Apartado Postal 372

CH-1211 Ginebra 19

Suiza

Teléfono: +41 22 730 4222

Telefax: +41 22 733 0395

Correo electrónico: secretariat@ifrc.org

