

El proceso de Planificación Estratégica en el Fondo Acción

Autores:

Anne Marie Steffa

José Luis Gómez

Maria Elena Santana

Fondo:

Fondo Acción

Colombia | 2011



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds



Estudios de caso El proceso de Planificación Estratégica en el Fondo Acción

Síntesis del Perfil del Fondo

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

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

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

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

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

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

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

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

Instrumentos y metodología de planificación usadas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Partes implicadas

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

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

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

Implementación y seguimiento - ¿cuales son los principales resultados?

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

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

Innovación, obstáculos y soluciones

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

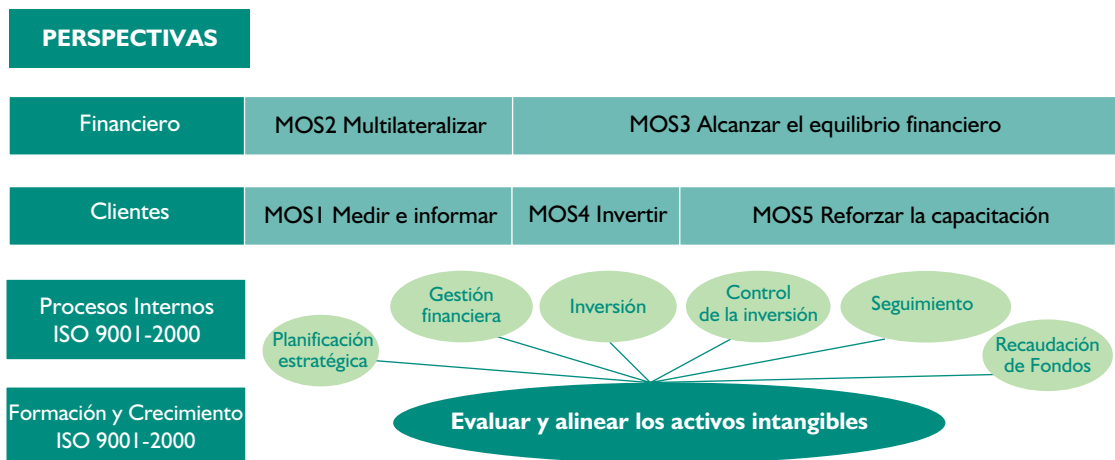
- Es importante fijar unos objetivos de recaudación de fondos, pero esto debe ser flexible.
- Los cambios en el Consejo y los miembros del equipo pueden ocasionar desajustes. Es muy importante ser capaz de comunicar la estrategia de forma clara y concisa a los nuevos miembros para que se mantenga un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

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

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



Anexo 2. Mapa Estratégico de Fondo Acción



Anexo 3. Indicadores de Resultados Clave de Fondo Acción

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