

Planificación estratégica en una Asociación de Gobiernos Locales (AGL)

*'La planificación favorece la adaptación de las estrategias a la práctica; es el primer paso hacia la implementación eficaz de las estrategias.'*¹



¹ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*

Colofón

Publicación realizada en el marco del programa 2003-2006 de VNG de Capacitación de Asociación de Gobiernos Locales.

Colaboradora principal:

Chris Terstegen (experto superior de VNG International)

Colaborador adicional:

Edwin Willemsen (director de proyectos de VNG International)

Diseño:

Bertine Colsen

© 2005 VNG International

Esta publicación forma parte de una serie de documentos para Asociaciones de Gobiernos Locales, todos ellos disponibles en VNG International. Serie financiada con aportaciones económicas del Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos y de la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG).

VNG International

La Haya (Países Bajos)

Correo electrónico: vng-international@vng.nl

Tel: +31 (0) 70 373 8401

Fax: +31 (0) 70 373 8660

www.vng-international.nl

Índice

Introducción 5

- 1 Propósito de la planificación estratégica
- 2 Finalidades de la planificación estratégica

1 Primeros pasos: preparación del terreno 8

- 1 ¿Está la AGL preparada?
- 2 ¿Quién va a participar?
- 3 ¿Cómo organizar y gestionar el proceso?

2 Estructura del plan estratégico 12

- 1 El análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas
- 2 Visión y misión
- 3 Estrategia general
- 4 Los principios SMART
- 5 Áreas prioritarias y finalidades estratégicas
- 6 Objetivos estratégicos e hitos

3 El plan financiero 23

- 1 Estructura
- 2 Relación con el plan estratégico

4 Planes de trabajo y presupuesto 26

- 1 Estructura y formato
- 2 Relación con el plan estratégico

5 La elaboración en sí del plan estratégico 29

- 1 Desarrollo de la visión y la misión
- 2 Formulación de la estrategia general
- 3 Identificación de las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas
- 4 Formulación del plan financiero
- 5 Cómo hacerlo

6 Mecanismos de implementación, seguimiento, ajuste y revisión 32

- 1 Implementación: la función de la gestión ejecutiva
- 2 Implementación: el papel del personal y de las partes interesadas
- 3 Seguimiento del proceso de implementación
- 4 Instrumentos de ajuste
- 5 Metodología de revisión

7 Presentación y comunicación 35

- 1 Presentación eficaz
- 2 Comunicación con éxito

8 La planificación estratégica como herramienta de gestión 37

- 1 Gestión de resultados
- 2 Gestión de recursos humanos
- 3 Gestión de cambios

9 Listas de comprobación 39

- 1 Contenido
- 2 Factores adversos
- 3 Factores de éxito

10 Glosario de planificación estratégica 42

11 Resumen 44

Introducción

Las Asociaciones de Gobiernos Locales (AGL) de todo el mundo se encuentran en diversas fases de desarrollo, por lo que presentan múltiples diferencias. Algunas han descrito claramente sus finalidades estratégicas a corto y medio plazo, así como lo que representa su asociación. Otras evolucionan a diario, sin una visión clara de su futuro y sin un plan estratégico, por lo que, más que instituciones bien organizadas y controladas, parecen proyectiles algo descontrolados. No obstante, las cuestiones y las dificultades a las que se enfrentan las AGL en su práctica cotidiana son casi siempre parecidas, como también lo son las necesidades básicas y las expectativas de los miembros de las AGL, los enfoques necesarios y las posibles soluciones para abordar dichas cuestiones.

Organizar una AGL es como construir un edificio: el primer paso antes de la construcción consiste en desarrollar un proyecto basado en una visión de futuro. ¿Qué aspecto debe tener el edificio? ¿A cuántas personas necesita albergar? ¿Qué tipo de actividad se realizará en su interior? ¿De cuánto dinero se dispone? ¿Cuándo debe estar disponible? ¿Cuáles son las partes implicadas? Las respuestas a éstas y otras preguntas son la base para el desarrollo de un proyecto. Antes de tan siquiera pensar en colocar la primera piedra, es totalmente imprescindible tener un proyecto. Y lo mismo es aplicable a la "construcción" de una AGL.

Este documento se puede utilizar como un manual de consulta rápida para desarrollar una planificación estratégica sistemática. Está especialmente orientado a instituciones de gobierno local y AGL cuya dirección desea mejorar y reforzar la estructura y el funcionamiento de la organización. El manual incluye una completa lista de directrices prácticas. Somos perfectamente conscientes de que los proyectos de planificación pueden diferir en complejidad según cada país, e incluso dentro de una misma organización. Por ello, es posible que las directrices descritas no sean siempre relevantes para todo el mundo en todos los casos. Sin embargo, hemos intentado ofrecer la información más amplia y completa posible. La dirección de una AGL interesada podrá seleccionar la información que le parezca útil para iniciar o mejorar el proceso de planificación estratégica.

1 Propósito de la planificación estratégica

En general, las organizaciones sólo pueden funcionar de forma eficaz y eficiente si existe un común acuerdo claro sobre las tareas y los objetivos que la organización pretende cumplir (visión y misión) y sobre la manera en que esto debe llevarse a cabo (estrategia). La planificación estratégica no es un fin en sí, sino una simple herramienta para mejorar el funcionamiento de una organización.

Más en concreto, la planificación estratégica puede considerarse un proceso altamente participativo, una herramienta de gestión indispensable para identificar lo siguiente:

- a La verdadera razón de ser de la organización
- b La dirección estratégica futura
- c Los objetivos, las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas
- d La (re)estructuración necesaria de la organización
- e Los recursos humanos y financieros necesarios
- f Planes de acción operativos
- g Mecanismos de seguimiento

Además, el proceso de planificación estratégica permite una sana autocrítica y un compromiso, pues requiere la implicación activa del consejo directivo, el personal y los miembros. La planificación estratégica no es un ejercicio anticuado ni un producto rígido, sino un proceso dinámico y flexible, pues el cambio es el único factor estable en esta vida.

2 Finalidades de la planificación estratégica

• *Visión de futuro*

La principal finalidad de la planificación estratégica consiste en ofrecer claridad en lo que respecta al futuro de una AGL y crear el marco político y operativo para todas las personas implicadas en el cumplimiento de sus objetivos. En otras palabras, la planificación estratégica debería dar respuesta a las siguientes preguntas clave:

¿Qué queremos conseguir cuándo, y qué cualidades, aptitudes y recursos se necesitarán para alcanzar las finalidades previstas?

Por supuesto, la respuesta puede variar considerablemente de una AGL a otra. Pero, una vez formulada, será el punto de referencia y la directriz principal a la hora de planificar y ejecutar todas las actividades diarias.

• *AGL orientada a los resultados*

Las prioridades estratégicas y las finalidades basadas en la demanda son el núcleo de todo plan estratégico. Por consiguiente, la planificación estratégica ayudará a la AGL a cumplir su objetivo de evolucionar y dejar de ser una organización predominantemente política para pasar a ser una organización profesional más metódica, orientada a los resultados y a los miembros.

• *AGL célebre y reconocida*

La creación de una imagen, la consecución de fondos y apoyo político, y el reconocimiento por parte del gobierno central y los donantes seguramente tendrá más éxito si la AGL tiene un plan estratégico profesional convincente con el que poder demostrar su capacidad para desarrollar políticas maduras y gestionar proyectos relacionados.

- *Herramienta de gestión y seguimiento*

Suponiendo que el plan estratégico esté ampliamente distribuido, sea bien conocido y cuente con el apoyo del consejo directivo, el personal y los miembros, también puede servir como herramienta de gestión y seguimiento para la dirección, ya que el plan constituye el marco central para todas las actividades de la AGL.

- *Herramienta de comunicación y gestión de cambios*

Por último, el plan estratégico puede tener la función de instrumento de comunicación y de gestión de cambios. Los mundos interno y externo pueden estar inequívocamente informados sobre la política, la estrategia y los objetivos de la AGL. Si se informa a todas las personas implicadas a través de un plan transparente, será más fácil influir sobre las personas y su comportamiento en el momento y el lugar adecuados.

1 Primeros pasos: preparación del terreno

En el primer apartado se explica por qué la planificación estratégica es una herramienta indispensable en la gestión moderna. Ahora se puede empezar a preparar el proceso de planificación estratégica en sí. Pero, como primer paso, es importante responder algunas preguntas muy básicas y prácticas. Son las siguientes:

1 ¿Está la AGL preparada?

- **Recursos:** ¿Hay dinero, personas y tiempo disponible suficientes para llevar a cabo el proceso?

El desarrollo de un plan estratégico no es una actividad intermedia. Requiere tiempo y dinero. Es preciso asegurarse de que se disponen de los recursos humanos y financieros necesarios para iniciar el proceso.

- **Cultura:** ¿La actitud de la organización es lo suficientemente metódica, proactiva y está orientada a los resultados?

En las instituciones de gobierno local y las AGL no es habitual una cultura o tradición de planificación sofisticada. Sin embargo, planificar es organizar el futuro y requiere una actitud visionaria y proactiva.

- **Compromiso:** ¿Hay personal cualificado disponible, dedicado al proceso? Aproveche toda la experiencia interna disponible en el proceso. Si no es suficiente, busque expertos entre los miembros o los socios e implíquelos.

- **Visión:** ¿Existe una comprensión suficiente de las finalidades a largo plazo de la organización?

Es preciso que haya una visión común sobre lo que debe ser la organización dentro de 5 años y un sentimiento compartido de que se necesitan herramientas y personal profesional para llegar hasta allí.

- **Motivación:** ¿Las personas implicadas son conscientes de la necesidad del proceso? Lo ideal es que el proceso se inicie como resultado de la motivación de toda la organización para desarrollar un sistema de planificación estratégica como herramienta necesaria para cumplir las finalidades a largo plazo.

- **Apoyo:** ¿Están el consejo directivo y los miembros suficientemente convencidos? Este es un requisito imprescindible para cualquier acción que se desee llevar a cabo. Promocione su visión sobre cómo satisfacer las necesidades de los miembros.

- **Aceptación:** ¿El proceso encaja en las necesidades y expectativas internas (de la organización) y externas (de los miembros)?

Asegúrese de que las expectativas sean razonables, realistas y creíbles y mantenga las finalidades estratégicas de acuerdo con estas expectativas a fin de garantizar un elevado nivel de aceptación entre todas las partes implicadas.

• **Clima:** *¿Está también preparado el mundo externo? Evite las grandes diferencias entre las aspiraciones de la AGL y la capacidad de los miembros para asumirlas. La comunicación y la transparencia son imprescindibles.*

2 ¿Quién va a participar?

Un factor clave del éxito es el nivel de atención sostenida y de compromiso que recibe el proceso. Por lo tanto, es importante crear una comisión de trabajo de especialistas que se encargue de esta tarea especial. Esta comisión debe estar formada por un grupo de 6 a 8 personas. La responsabilidad final siempre debe encontrarse en el nivel máximo de toma de decisiones, esto es, el consejo directivo y el congreso anual de miembros.

• **Responsable del proceso:** *¿Hay alguna persona fuerte disponible para asumir la responsabilidad principal del proceso? Un requisito imprescindible para el éxito es la disponibilidad de un gestor de proyectos profesional y dedicado al que se pueda asignar la responsabilidad principal. Lo ideal es que la función de gestor de proyectos se asigne al director ejecutivo de la AGL, pues se supone que esta persona es quien mejor conoce la organización. Sin embargo, también puede tener ventajas contratar a una persona cualificada externa. En general, los miembros, el sector privado, los donantes y los socios están menos implicados emocionalmente, pueden mantenerse más distanciados, son menos vulnerables, pueden ajustarse a unos horarios y están más orientados a los resultados.*

• **Personal:** *¿Existe personal disponible en la AGL con la experiencia necesaria? Normalmente los miembros del equipo de gestión son los más indicados para intervenir en el proceso de planificación estratégica, pues su experiencia técnica (en los ámbitos financiero, jurídico, administrativo, técnico, político, de relaciones públicas, etc.) suele necesitarse casi siempre en el proceso. Para incrementar el nivel de compromiso, es buena idea incluir uno o dos representantes de los miembros.*

• **Consejo directivo:** *¿Se ha asignado la función directiva? La política y la toma de decisiones es responsabilidad del consejo directivo. Por consiguiente, la comisión de trabajo debe rendir cuentas ante el consejo directivo. Algunos miembros del consejo también formarán parte de la comisión directiva y deberán velar por que el proceso se desarrolle correctamente y según los plazos previstos.*

• **Miembros:** *¿Participa una muestra representativa de los miembros? Dado que los miembros tienen voz y voto en la toma de decisiones, es conveniente*

considerar la participación de algunos miembros expertos en la comisión de trabajo y la comisión directiva. En los momentos decisivos, puede informarse a los miembros sobre el progreso y el estado del proceso (a través del sitio Web, de un boletín informativo, etc.).

3 ¿Cómo organizar y gestionar el proceso?

Mantener el proceso en la dirección correcta es una de las principales áreas de atención en el desarrollo y la gestión de un proyecto. Especialmente en un entorno rápidamente cambiante con un clima político inestable y recursos limitados, las iniciativas organizativas como la planificación estratégica son un gran reto. Por ello resulta de vital importancia desarrollar un plan de proyecto en el que se detallen los diferentes componentes del proyecto.

- **Finalidades:** *¿Qué desea conseguir con la planificación estratégica?
¿Cuál es el propósito de la planificación estratégica en su situación particular?
¿Cuáles son sus expectativas? ¿Son realistas y factibles? ¿Cuáles son los factores de éxito y los factores adversos en su caso concreto? Al responder estas preguntas como introducción concisa de su plan de proyecto, comprobará que redactar un plan de proyecto se parece mucho a elaborar un plan estratégico exhaustivo.*
- **Plan de trabajo:** *¿Están en la lista todas las acciones necesarias?
¿Qué se necesita para realizar el plan estratégico? Piense en las acciones preparatorias, como la elaboración de un presupuesto, la creación de una comisión de trabajo y una comisión directiva, una estructura de reuniones y comunicación, una valoración de las necesidades de los miembros, etc. Realice un inventario y tradúzcalo en un plan de trabajo con un calendario.*
- **Descripción de los trabajos:** *¿Qué hay que hacer?
Una vez que sepa las acciones que hay que llevar a cabo para realizar el plan estratégico, puede describir los diferentes trabajos. Incluya los resultados previstos para cada trabajo, las calificaciones necesarias y el tiempo que se calcula que se necesitará para realizarlo. Las descripciones deberán ser claras y concisas.*
- **Responsables del proceso:** *¿Quién hace qué? ¿Están asignadas todas las tareas y responsabilidades?
Sea específico no sólo en lo que se espera de los participantes (tareas, descripción de los trabajos, efectos directos...) sino también en la asignación de responsabilidades. Permita que cada participante trabaje en su ámbito de especialidad.*
- **Calendario:** *¿Existe una programación? ¿Disponen los participantes de tiempo suficiente?
Hay que tener en cuenta que, por norma general, los participantes tienen un trabajo regular a tiempo completo y que participar en un proyecto muy amplio los someterá a más tensiones. Por lo tanto, es importante implicar a los participantes*

en la elaboración de un calendario realista y factible. Una vez consensuado este punto, la falta de tiempo no podrá ser una excusa.

• **Seguimiento:** ¿Se han desarrollado y aplicado mecanismos?

En la gestión de proyectos existen dos mecanismos de seguimiento muy útiles. En primer lugar, incluya indicadores de rendimiento específicos y metas en los planes de trabajo, junto con un calendario. En segundo lugar, incluya una estructura de reuniones en el calendario (por ejemplo, una vez a la semana; nunca menos de una vez al mes). Así, será relativamente fácil evaluar, de forma regular y sobre una base estructural, el estado del proyecto en términos de progreso y también la cantidad y calidad de los productos esperados. Realice los ajustes oportunos cuando y donde sea necesario.

• **Recursos:** ¿Existe un presupuesto para el proyecto?

Presupuestar todos los costes que se pueden prever es necesario para poder controlar el coste del proyecto. El presupuesto debe cubrir todos los aspectos durante toda la duración del proyecto. Este presupuesto también puede formar parte de la base para empezar a tomar decisiones.

De hecho, preparar y desarrollar el proceso de planificación estratégica ya es en sí un ejercicio de planificación.

2 Estructura del plan estratégico

Si comparamos los resultados de la planificación estratégica de diferentes AGL, los efectos directos varían considerablemente de un caso a otro. Podemos encontrar desde documentos exhaustivos que incluyen directrices prácticas detalladas orientadas a los resultados hasta breves textos muy generales que no incluyen más que una declaración de misión y un par de finalidades abstractas a largo plazo. Es imposible definir un formato uniforme aplicable a todos los casos. En términos generales, podría afirmarse que cuanto más joven e inexperta es una organización, más aconsejable es elaborar planes de trabajo prácticos detallados con las finalidades. No obstante, las organizaciones con más experiencia también pueden beneficiarse de un plan estratégico práctico y atractivo.

En este apartado se describen todos los posibles componentes del plan estratégico ideal. Considérelo como un menú en el que cada uno puede elegir lo que mejor se adapte a su organización.

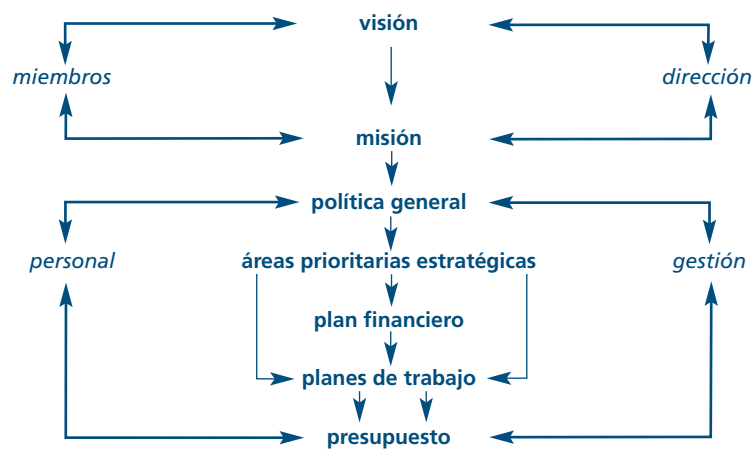
Como resumen de lo expuesto hasta ahora, las siguientes preguntas básicas constituirían la estructura de un plan estratégico:

- ¿Dónde estamos ahora (análisis situacional, Fortalezas-Oportunidades –Debilidades-Amenazas)?
- ¿Dónde queremos estar dentro de 5 años, por ejemplo (visión y misión)?
- ¿Cómo llegamos allí (política general, prioridades y objetivos estratégicos)?
- ¿Cómo vamos a organizarlo desde el punto de vista financiero (plan financiero)?
- ¿Qué acciones debemos emprender (planes de trabajo)?
- ¿Cómo supervisamos el proceso (mecanismos de evaluación, ajuste, revisión...)?

La traducción de estas preguntas básicas a un marco de planificación se resume en la gráfica que encontrará a continuación.

Como puede verse en la gráfica, la visión y la misión son el punto de partida para la toma de decisiones políticas, enormemente influidas por un estímulo mutuo entre los miembros y la dirección. Una vez definidas la visión y la misión, la estrategia se elabora en un proceso permanente de insumo de personal y de gestión.

Un análisis FUERZAS-Oportunidades-Debilidades-Amenazas debería preceder toda acción relativa a la planificación estratégica, pues sus resultados pueden ofrecer una visión completa del estado actual de la cuestión en la asociación.



A continuación desarrollaremos esta gráfica para ver cómo pueden contribuir los diferentes componentes al valor práctico del plan estratégico.

1 El análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

La primera acción del proceso de planificación estratégica es el análisis FODA –acrónimo de las iniciales de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas (traducción del inglés SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) –. Este análisis debería servir para responder a la pregunta ‘¿dónde estamos ahora?’. Podemos dividirlo en dos partes:

- **El mundo interno:** una valoración del estado organizativo.
- **El mundo externo:** una valoración de la relación con los miembros, los donantes, el gobierno central y otros socios; cómo influyen las circunstancias y los progresos externos en la organización y su futuro.

La parte interna del análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas incluye un proceso de autocrítica, sana y sincera, para dilucidar las fortalezas y debilidades de la organización. Por lo tanto, a menudo se considera el ejercicio más difícil e incluso doloroso. La parte externa se centra más específicamente en la identificación de oportunidades y amenazas externas.

El análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas sólo puede presentar información fiable si cuenta con un alto nivel de participación y se supervisa correctamente. Así pues, lo ideal es que el ejercicio Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas se realice en un taller moderado por un experto externo

'invulnerable'. Al menos el personal y el nivel directivo deben apoyar esta parte del proceso y participar activamente. También deben participar como observadores implicados en ello un par de representantes de los miembros.

Para estructurar el proceso del análisis FODA y garantizar su máxima eficacia, como primer paso debe elaborarse una lista de temas que se deben clasificar y evaluar. Los participantes pueden confeccionar esta lista durante el ejercicio FODA o con antelación. La composición de la lista probablemente variará de una AGL a otra. Los temas listados a continuación se han elegido al azar para ayudar a los interesados a elaborar una versión más personal.

Mundo interno:

- > Visión y misión
- > Estructura organizativa y calidad (asignación de tareas y responsabilidades, comisiones, principios de buena gobernanza, etc.)
- > Gestión de recursos humanos (descripción de los trabajos, metodología de evaluación, posibilidades de formación, oportunidades de carrera, incentivos, condiciones de trabajo, etc.)
- > Procedimientos operativos (descritos, documentados, vigencia, mantenimiento, etc.)
- > Estructuras de reunión y seguimiento
- > Gestión financiera
- > Independencia (finanzas, política, agenda, etc.)
- > Necesidad de consolidación institucional y estrategia
- > Etc.

Mundo externo:

- > Grupos de presión e incidencia política
- > Prestación de servicios (básicos y de pago)
- > Cuotas de miembro (fórmula, política de recaudación y sanciones)
- > Capacitación de los miembros
- > Relaciones públicas y comunicación
- > Cooperación nacional e internacional (gobierno central, comunidad de donantes, relaciones intermunicipales, AGL, ONG, etc.)
- > Proceso de descentralización
- > Proceso de democratización
- > Principios de buena gobernanza en el ámbito de los gobiernos locales
- > Implicación de miembros con experiencia (comisiones)
- > Política del gobierno central (descentralización, democratización, relaciones financieras intergubernamentales, relaciones legales, etc.)
- > Políticas y agendas de la comunidad de donantes
- > Desarrollo socioeconómico
- > Situación organizativa y financiera del gobierno local
- > Aspectos fiscales
- > Etc.

El segundo paso que deben dar los participantes en el análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas consiste en ordenar por importancia los temas que consideran relevantes en su situación concreta.

- La siguiente tabla de preguntas y puntuaciones puede resultar útil en el ejercicio de clasificación. De nuevo, los temas incluidos en la tabla son simples ejemplos. Cada tema puede especificarse según las necesidades individuales y adaptarse a varios ámbitos. Por ejemplo, gestión de recursos humanos: descripción de los trabajos, metodología de evaluación, posibilidades de formación, oportunidades de carrera, incentivos, condiciones de trabajo, etc.

Temas	A	B	C	D	Puntuación total
Mundo interno					
1 Misión					
2 Estructura organizativa / calidad					
3 Sostenibilidad financiera					
4 Gestión de recursos humanos					
5 Gestión operativa					
6 Procedimientos operativos estándares					
7 Planificación estratégica					
Mundo externo					
1 Prestación de servicios					
2 Grupos de presión e incidencia política					
3 Relaciones públicas y comunicación					
4 Relaciones internacionales					
5 Política del gobierno central					
6 Fortalecimiento del gobierno local					
7 Proceso de descentralización					

Columna A:

¿Qué nivel de relevancia e importancia tiene este tema en nuestras relaciones con los miembros?

Columna B:

¿Qué nivel de relevancia tiene este tema para nuestra misión?

Columna C:

¿Qué nivel de prioridad debería tener este tema en nuestra organización?

Columna D:

¿Qué importancia relativa tiene este tema en comparación con los demás?

Puntuación:

0= nula 1= muy baja 2= baja 3= media 4= alta 5= muy alta

La puntuación individual de cada participante se suma por tema. En una segunda tabla se ordenarán por prioridad todos los temas de acuerdo con los resultados del ejercicio de clasificación. El tema con la mayor puntuación total será el primero, la segunda puntuación más alta ocupará el segundo lugar, y así sucesivamente.

Ahora, el tercer paso consiste en evaluar los temas organizados en orden de prioridad. La tabla siguiente puede facilitar esta tarea, aunque aquí el orden de prioridad de los temas es aleatorio.

Temas	Puntuación	F (fortalezas)	D (debilidades)	O (oportunidades)	A (amenazas)
Mundo interno					
1 Misión	241				
2 Sostenibilidad financiera	203				
3 Procedimientos operativos estándares	178				
4 Planificación estratégica	144				
5 Gestión operativa	89				
6 Gestión de relaciones humanas	71				
7 Estructura organizativa / calidad	43				
Mundo externo					
1 Grupos de presión e incidencia política	305				
2 Proceso de descentralización	304				
3 Prestación de servicios	290				
4 Relaciones públicas y comunicación	286				
5 Política del gobierno centra	189				
6 Fortalecimiento del gobierno local	167				
7 Relaciones internacionales	128				

En esta parte de evaluación del ejercicio de análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, puede simplemente realizar una marca en las casillas pertinentes. No obstante, es mejor describir con breves anotaciones o palabras clave las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada tema.

Una vez realizado el análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, contará con una visión detallada y un consenso en dos aspectos importantes:

- 1 Una lista de temas, que deberán ser abordados por la asociación y las partes interesadas, ordenados de mayor a menor importancia.
- 2 Información específica sobre el estado actual de la asociación según las partes interesadas.

Si en el análisis FODA se ha identificado una lista de diez temas importantes, unánimemente considerados como fortalezas u oportunidades, puede felicitarse, pues está haciendo un buen trabajo. En caso contrario, el futuro le plantea retos importantes. Sin embargo, los casos reales suelen encontrarse en un término medio. Siga leyendo este manual de planificación estratégica.

2 Visión y misión

Ahora ya sabe dónde está su asociación. La siguiente pregunta es dónde quiere que esté dentro de 3 a 5 años, la finalidad última. La visión y la misión de la asociación son el punto de partida para responder esta pregunta. Sin una declaración de misión clara, es imposible el éxito de la planificación estratégica.

DECLARACIÓN DE MISIÓN DE ADEKSI, LA ASOCIACIÓN INDONESIA DE MUNICIPALIDADES:

ADEKSI será una asociación de municipalidades profesional y autosuficiente que unirá, representará y apoyará a sus miembros reforzando la descentralización y la democratización local.

Un consejo directivo cualificado tendrá una visión del "destino" final de la asociación. Una visión es como un sueño. Refleja ambiciones a largo plazo, más o menos resistentes al tiempo, la vocación básica de la asociación, sus valores y creencias, una filosofía, o sea su razón de ser. Adapte su visión a términos más prácticos y tendrá una misión que no sólo identifica la finalidad central y última que persigue la asociación, sino también lo que la diferencia de las demás asociaciones.

¿Cómo reconocer una buena declaración de misión? Esta debe ser:

- Enérgica y breve
- Original y comprensible
- Convicente tanto para el mundo interno como para el externo
- Una declaración que inspire, anime y motive al personal
- El centro de atención y el punto de referencia para la gestión
- El lema que oriente las acciones y las decisiones

Una declaración de misión únicamente debe modificarse si cambia el entorno, por ejemplo, a causa de una nueva legislación, cambios económicos o políticos, la entrada en escena de nuevas partes interesadas, etc.

DECLARACIÓN DE MISIÓN DE LA CONFERENCIA PERMANENTE DE CIUDADES Y MUNICIPALIDADES DE SERBIA:

La misión de la Conferencia Permanente, como Asociación Nacional de Gobiernos Locales de Serbia, es crear un gobierno local eficiente, sostenible y democrático mediante un rendimiento conjunto de alta calidad.

Si su declaración de misión cabe en una tarjeta de visita, puede ser memorizado literalmente por todos los miembros del consejo directivo y del personal, refleja lo que representa su asociación y goza de un consenso unánime, está en el buen camino.

3 Estrategia general

La planificación estratégica es un proceso convergente: cada nuevo paso tiene una naturaleza más práctica y realista. Formular la estrategia general es la elaboración práctica de la declaración de misión. Es la descripción del camino hacia la consecución de las finalidades a largo plazo.

A la hora de identificar la estrategia general, no cabe duda de que los resultados del análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas son una importante fuente de inspiración. Por ello, resulta conveniente distinguir entre la estrategia general interna y la externa.

Dado que un buen funcionamiento requiere una asociación de calidad, la estrategia interna gira siempre en torno al cumplimiento de este importantísimo requisito previo para ofrecer un servicio óptimo a los miembros.

Por consiguiente, la estrategia interna suele estar relacionada con los siguientes aspectos:

- Independencia y sostenibilidad financiera y política
- Solidez de las estructuras organizativas y de los instrumentos (procedimientos operativos)
- Gestión de recursos humanos en todos sus aspectos
- Dirección fuerte (consejo directivo, personal, comisiones...) con excelentes interrelaciones complementarias
- Aplicación de principios de buena gobernanza (transparencia, rendición de cuentas, receptividad...)

La estrategia externa suele hacer referencia a los siguientes aspectos:

- Apoyo en el proceso de descentralización (autonomía de los gobiernos locales) y democratización
- Incidencia política, grupos de presión y representación
- Programas de capacitación
- Programas de prestación de servicios
- Creación de imagen en el panorama nacional e internacional
- Colaboraciones (gobierno central, donantes, AGL, ONG...)

Pero una estrategia general requiere mayor refinamiento para que sea factible y visible en las operaciones diarias.

4 Los principios SMART

El refinamiento de la estrategia general supone identificar áreas prioritarias estratégicas y objetivos estratégicos. Antes de describir el proceso de identificación y los posibles efectos directos, veamos cuáles son los principios SMART que idealmente deben cumplir los efectos directos.

En primer lugar, todos los objetivos, finalidades y actividades deben encajar en las áreas estratégicas identificadas y guardar relación con la declaración de misión. Si no es así, o la declaración de misión no es correcta o en el programa de actividades hay temas irrelevantes.

En segundo lugar, todos los objetivos y finalidades deben cumplir los principios SMART (sigla formada por las iniciales de los siguientes términos en inglés):

- Específico (**S**pecific): Los objetivos y las metas deben ser concretos y claros, no generales ni abstractos (este privilegio corresponde a la estrategia general).
- Mensurable (**M**easurable): Los productos meta deben poder medirse, por ejemplo con números y efectos directos claros.

> La **M** también significa manejable (**M**anageable): No abarque más de lo que pueda. Adapte la carga de trabajo a la capacidad. Es mejor alcanzar cinco finalidades al 100% que diez al 50%.

- **Realizable (Achievable) y alcanzable (Attainable):** No vale la pena iniciar programas que sean tan complejos y costosos, que requieran tanto tiempo, etc. que su fracaso sea predecible. Asegúrese de que las metas estén expresadas de tal forma que su consecución se vea posible.
- **Realista (Realistic):** Ajuste las metas y los recursos disponibles; no tiene sentido definir metas razonablemente inalcanzables.
 - > **R** también significa basado en los resultados (**Result-oriented**): Asegúrese de que los objetivos y las finalidades se centran en los fines, no en el esfuerzo.
- **Programado (Timed) y con plazos delimitados (Time-bound):** Trabaje con calendarios realistas e incluya plazos para cada actividad y, en especial, para los hitos importantes.

Tenga en cuenta estos principios a la hora de iniciar el proceso de identificación de las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas, los objetivos estratégicos y los planes de trabajo.

5 Áreas prioritarias y finalidades estratégicas

Prácticamente todas las AGL del mundo comparten una serie de áreas prioritarias y finalidades estratégicas de donde deriva un completo conjunto de servicios básicos. Muchas AGL han incluido sus finalidades estratégicas básicas en su constitución. Reflejan las necesidades básicas y los deseos de todos los miembros. Una vez que la asociación ha identificado sus áreas prioritarias y las finalidades relacionadas, puede empezar a desarrollar la estrategia necesaria para alcanzar dichas finalidades. Las tres áreas prioritarias compartidas son a grandes rasgos:

- 1 *El papel de la incidencia política* o la representación y defensa de los intereses de sus miembros, también conocida como función sindical.
- 2 *La prestación de servicios de apoyo* para ayudar a los miembros a ofrecer un servicio óptimo a sus miembros.
- 3 *La recopilación y distribución de todo tipo de información* de interés para los miembros.

La consecución de las finalidades estratégicas que se derivan de estas áreas prioritarias comunes se consideran obligaciones estatutarias de todas las AGL. En la mayoría de los casos tienen relación con las actividades básicas de los propios miembros, como la elaboración de políticas, el desarrollo legal y la prestación de servicios a los ciudadanos.

ÁREAS PRIORITARIAS ESTRATÉGICAS Y SERVICIOS BÁSICOS BIEN ORGANIZADOS: EL CASO DE VNG (ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE LOS PAÍSES BAJOS)

En la práctica diaria, la prestación de servicios básicos presenta múltiples formas. Por ejemplo, en los Países Bajos, VNG ofrece una amplia variedad de servicios que derivan directamente de las tres áreas prioritarias estratégicas básicas y lógicamente agrupados en diferentes departamentos. Los costes operativos de estos servicios siempre están incluidos en la cuota de miembro. Las actividades relacionadas con los servicios básicos normalmente no están externalizadas ni privatizadas, pues esto afectaría a la razón de ser de la AGL.

Como toda organización, los municipios también tienen muchas necesidades operativas. Estas necesidades pueden considerarse comunes, pero en general no tienen una relación directa o específica con las actividades municipales básicas. En primer lugar, los municipios deben mantener en marcha el "motor administrativo" y, en segundo lugar, muchas actividades básicas requieren conocimientos y esfuerzos especiales. Al identificar las áreas prioritarias, es importante distinguir entre las áreas básicas comunes y las áreas de apoyo operativo hecho a medida.

Identificar las áreas prioritarias estratégicas correctas es tan importante como ajustar su número al margen de control de la asociación. Si suponemos su proximidad al 'grupo meta' como para conocer cuáles son los temas realmente relacionados con el gobierno local, no resultará muy difícil determinar un número manejable de áreas prioritarias. Asegúrese de que las áreas seleccionadas sean relevantes para la mayoría de los miembros y, por lo tanto, conviértalas en parte de las actividades básicas de la asociación.

6 Objetivos estratégicos e hitos

Como hemos visto hasta ahora, la estrategia general y las áreas prioritarias estratégicas están directamente relacionadas con la identificación y la consecución de las finalidades estratégicas últimas a largo plazo. Los objetivos estratégicos representan fines provisionales a medio y corto plazo más prácticos que deben alcanzarse para poder lograr la finalidad estratégica última. Por lo tanto, deben cumplir los principios SMART.

Para limitar cada área prioritaria estratégica, ahora deberá identificar los objetivos que deben cumplirse para alcanzar las finalidades últimas relativas a dicha área estratégica. Para cada objetivo, incluya los hitos, un calendario y una fecha límite, e indique quiénes son las personas responsables. Los objetivos estratégicos a los que les falten uno o varios de estos parámetros se extenderán sin un programa ni un destino claro: estarán condenados al fracaso desde el principio. La siguiente tabla puede ayudarle a organizar este paso en el ejercicio de planificación estratégica.

Prioridad estratégica nº 1:

Nº de objetivos:	Hitos fecha límite	Calendario/	Meta producto	Responsabilidad
1.1				
1.2				
1.3				

Los hitos no son metas finales ni efectos directos esperados. Representan medidas en el trayecto hacia la plena consecución del objetivo estratégico y sirven como instrumentos de seguimiento. Ayudan a responder preguntas como: ¿vamos en la buena dirección?, ¿estamos cumpliendo el calendario?, ¿seguimos orientados hacia la finalidad última?, ¿tenemos que revisar el objetivo o quizá incluso la finalidad última? Y no olvide tener siempre en mente los principios SMART, especialmente a la hora de formular los objetivos estratégicos.

3 El plan financiero

La planificación financiera y la planificación estratégica van de la mano. La explicación es sencilla y lógica. No tiene sentido planificar algo sin responder a la pregunta de cómo se va a financiar su implementación. De hecho, la planificación financiera debería preceder al proceso de planificación estratégica, donde está en relación con los costes del funcionamiento de la planificación estratégica. Sin embargo, sorprendentemente, algunas AGL consideran la planificación financiera y la planificación estratégica como ejercicios independientes, lo cual a menudo desemboca en frustraciones financieras y operativas.

La planificación financiera puede definirse como el desarrollo de una estrategia financiera a largo plazo cuyo fin es un buen aprovechamiento de los recursos necesarios para alcanzar las finalidades a largo plazo descritas en el plan estratégico. Los recursos pueden ser las cuotas de miembro, ingresos procedentes de la prestación de servicios de pago, aportaciones de donantes, el apoyo de donantes técnicos, gestión de proyectos interna, ingresos del fondo de comercio y de imagen (por ejemplo, anuncios en publicaciones de la AGL, presentaciones en congresos, etc.) u otros. Un buen plan financiero indica en pocas líneas cómo se financiarán las operaciones y los servicios de la asociación, cómo se espera conseguir los recursos y a qué actividades se destinarán. El plan financiero constituye, junto con los planes de trabajo anuales, el punto de partida para el ejercicio presupuestario anual que permite prever a corto plazo los ingresos y gastos anuales de la asociación y sus resultados financieros.

1 Estructura

Aunque la planificación financiera es de suma importancia para el éxito de la implementación del plan estratégico, su estructura no es en absoluto compleja. Un buen plan financiero consta de los siguientes componentes:

- 1 *Los gastos a medio plazo previstos*, que incluyen al menos los costes de explotación totales, los costes de las actividades básicas, los costes por servicios (de pago) adicionales, los costes de proyecto y posibles contingencias.
- 2 *Los ingresos a medio plazo previstos*, que incluyen al menos la suma total de las cuotas de los miembros, los ingresos por servicios (de pago) adicionales y las aportaciones de donantes.
- 3 *El superávit o déficit previsto*, más una posible distinción entre los resultados con las aportaciones de los donantes y sin ellas.
- 4 *Notas explicativas*.

La siguiente tabla es un ejemplo práctico de la traducción en cifras de un plan financiero.

	2005	2006	2007	2008	Totales
1 Gastos					
<i>1.1 Costes de explotación</i>					
<i>1.2 Costes adicionales, prioridades estratégicas y proyectos</i>					
<i>1.3 Contingencias</i>					
<i>1.4 Etc.</i>					
Gastos totales					
2 Ingresos					
<i>2.1 Cuotas de miembro</i>					
<i>% de los gastos de explotación anuales totales</i>					
<i>2.2 Servicios de pago</i>					
<i>2.3 Etc.</i>					
Ingresos totales					
3 Resultado financiero previsto					

Si, como ocurre en muchas AGL, la independencia y la sostenibilidad financiera es un objetivo estratégico prioritario, es recomendable prestar especial atención al desarrollo de ingresos propios, frente a la dependencia de aportaciones de donantes. En una situación ideal, las actividades básicas deberían financiarse por completo con las cuotas de los miembros, mientras que las aportaciones de donantes deberían destinarse en la mayoría de los casos a proyectos concretos.

Estas últimas observaciones subrayan:

- La importancia de que exista una comprensión totalmente clara y un amplio consenso sobre cuáles son las finalidades a medio plazo de la asociación.
- La importancia de definir claramente lo que se consideran actividades básicas, servicios adicionales y proyectos financiados con las aportaciones de donantes.
- La importancia de tener una fórmula bien estudiada para las cuotas de los miembros, así como una buena política de recaudación y sanciones.

Estos temas constituyen el punto de partida para el desarrollo del plan financiero.

Planificación financiera en la práctica:

EL CASO DE APLA (ASOCIACIÓN DE AUTORIDADES LOCALES PALESTINAS)

APLA se fundó en junio de 1997 con el pleno apoyo financiero del gobierno de los Países Bajos. Se trata de la primera asociación nacional de municipalidades del mundo árabe y ha marcado un hito en la evolución de los gobiernos locales en Palestina. En su plan financiero, que forma parte del plan estratégico de agosto de 2004, APLA expresaba su ambición de incrementar su independencia y sostenibilidad financiera mediante la introducción de una sólida estructura de cuotas, así como un programa de prestación de servicios básicos (demostrando así a los miembros que recibirían un valor añadido por los incrementos de las cuotas). APLA pretende triplicar sus ingresos procedentes de las cuotas de los miembros en tres años, lo cual permitiría a la asociación cumplir sus compromisos básicos con sus miembros. Al mismo tiempo, con esta nueva estrategia financiera, APLA ha convencido al gobierno holandés y a otros donantes de su capacidad para planificar y gestionar eficazmente sus recursos, con lo cual se asegura la continuidad de las aportaciones de los donantes.

2 Relación con el plan estratégico

Como hemos visto, la planificación financiera está inextricablemente vinculada a la planificación estratégica. El plan estratégico será mucho más realista y viable si la cuestión de los recursos financieros se integra en el proceso de planificación. Tenga en cuenta que tanto la planificación estratégica como la planificación financiera son procesos dinámicos y flexibles. Es preciso evaluarlos y actualizarlos al menos una vez al año. Como la mayoría de las asociaciones, probablemente también tendrá un ciclo presupuestario anual. Integre su ejercicio presupuestario en el proceso anual de evaluación y actualización de los planes estratégico y financiero.

4 Planes de trabajo y presupuesto

Hasta ahora ha formulado la declaración de misión y ha identificado las áreas prioritarias estratégicas, las finalidades a largo plazo relacionadas y los objetivos estratégicos para cada área prioritaria, además de obtener una visión clara del impacto financiero. Con esto ha finalizado el verdadero núcleo del proceso de planificación estratégica. Ahora deberá pasar a un nivel más operativo: los planes de trabajo anuales.

1 Estructura y formato

Los planes de trabajo pueden definirse como la traducción de los objetivos estratégicos (véase el apartado 3.6) en programas de actividades específicos y operativos que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos a corto plazo. De hecho, elaborar los planes de trabajo es categorizar y organizar todas las actividades anuales para la dirección y el personal de la asociación; significa completar las agendas individuales. Se ha constatado que los planes de trabajo resultan de gran utilidad en la práctica diaria de la AGL para ejecutar y supervisar los programas de actividades de forma eficaz y eficiente.

BENEFICIOS DE LOS PLANES DE TRABAJO: EL CASO DE COMURES

(Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador)

El plan estratégico 2004 de COMURES se centraba en tres áreas de prestación de servicios: central de compras, apoyo legal y servicios financieros. Como primer paso, se elaboró una completa lista de preguntas básicas y puntos de partida en forma de planes de trabajo. Todos los miembros del personal saben exactamente cómo se asignan las tareas y las responsabilidades, y hay un elevado nivel de apropiación y compromiso. Este enfoque ha tenido como resultado un estímulo mutuo, pocas dificultades, una importante orientación a los resultados y eficaces prácticas de seguimiento.

El último trimestre de cada año es el mejor periodo para elaborar los planes de trabajo para el año siguiente. Como base deberían tomarse los progresos y los logros del año en curso, así como el estado de las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas a largo plazo originariamente formuladas.

El plan de trabajo ideal incluye los siguientes componentes:

- 1 Área prioritaria estratégica
- 2 Departamento responsable y gestor

- 3 Número de plan de trabajo
- 4 Fecha de inicio y de finalización
- 5 Periodo del plan de trabajo
- 6 Actividades / tareas
- 7 Indicadores de rendimiento
- 8 Resultados / efectos directos
- 9 Responsable del proceso
- 10 Actores o partes implicadas
- 11 Calendario y fecha límite
- 12 Fecha de finalización de la actividad

A continuación se muestra un ejemplo de plan de trabajo que contiene todos los componentes descritos:

Área prioritaria estratégica:	
Departamento responsable:	
Persona encargada:	
Número de plan de trabajo:	
Fecha de inicio del plan de trabajo:	
Duración del plan de trabajo:	
Fecha de finalización del plan de trabajo:	

	Actividad	Indicadores de rendimiento	Resultados/ efectos directos	Responsable del proceso	Partes implicadas	Calendario	Fecha límite	Fecha de finalización
Objetivo # 1:	1							
	2							
	3							
Objetivo # 2:	1							
	2							
	3							
Objetivo # 3:	1							
	2							
	3							
Objetivo # 4:	1							
	2							
	3							
Objetivo # 5:	1							
	2							
	3							
Etc.	1							
	2							
	3							

A la hora de elaborar los planes de trabajo, es importante planificar las actividades en el orden correcto. Cada plan de trabajo debe incluir una serie completa de actividades coherentes. Si es necesario describir con mucho detalle y planificar ciertas actividades, estas podrían desarrollarse en otro plan de trabajo aparte.

Recuerde que, también en el nivel operativo de los planes de trabajo, todas las actividades, los resultados y los efectos directos previstos deben cumplir los principios SMART y deben encajar a la perfección en los objetivos y las finalidades iniciales.

Una vez elaborados los planes de trabajo, puede completarse el presupuesto del próximo año. Lo ideal es que los planes de trabajo influyan en la configuración del presupuesto, que, a su vez, debería respaldar la elaboración de los planes de trabajo. No tiene sentido confeccionar un plan de trabajo con una financiación insuficiente. Del mismo modo, conviene evitar incluir elementos de escasa relevancia o importancia en los planes de trabajo para no consumir unos recursos escasos.

2 Relación con el plan estratégico

Por supuesto, los planes de trabajo y el presupuesto anual mantienen una relación directa con el plan estratégico. Los planes de trabajo son el primer paso concreto hacia la consecución de las finalidades y los objetivos estratégicos, y el presupuesto está estrechamente relacionado con los objetivos establecidos. Sin embargo, ni los planes de trabajo ni el presupuesto están integrados en el plan estratégico, ya que son elementos operativos y deben formularse con carácter anual.

5 La elaboración en sí del plan estratégico

En este apartado desarrollaremos dos cuestiones relativas a la elaboración del plan estratégico: quién hace qué y cómo lo hace. Evidentemente la segunda es una cuestión de estilo personal. Pero hay algunos estándares objetivos que pueden aumentar el atractivo y la eficacia de una presentación. Si se aplican adecuadamente, se evitará que el plan estratégico quede arrinconado y apenas tenga impacto.

En la mayoría de los casos, la dirección de la AGL suele empezar creando un pequeño grupo de trabajo con el encargo especial de coordinar todas las actividades relativas a la confección del plan estratégico. En primer lugar, debe haber una especie de "adaliid del proceso" que tome la iniciativa y que cuente hasta el final con el respaldo de la dirección de la AGL. Los componentes del grupo de trabajo deben seleccionarse cuidadosamente entre políticos del gobierno local, miembros, personal y miembros no ejecutivos de la asociación. También puede resultar útil incluir un mediador experto externo que ayude a dirigir el proceso.

Veamos qué personas de la asociación, junto con los miembros del grupo de trabajo, deben participar en el proceso de planificación.

1 Desarrollo de la visión y la misión: consejo directivo

El plan estratégico no debería ser un documento o producto más. Debe ser el resultado de un proceso que, en primer lugar, requiere la total atención e implicación del consejo directivo. Ahí se empieza, con el desarrollo de la visión y la misión, hasta desembocar en una declaración de misión que indique claramente la meta de la asociación. Su desarrollo y mantenimiento, en consenso, es un ejercicio fundamental y la principal responsabilidad del consejo directivo. De hecho, debe incluirse en la agenda del consejo directivo al menos una vez al año para garantizar su carácter dinámico y actual.

2 Formulación de la estrategia general: consejo directivo y el nivel ejecutivo

No espere que el consejo directivo añada muchos detalles a la estrategia de la asociación. Su labor consiste en adoptar políticas claras que la gestión ejecutiva y el personal consideran la adaptación adecuada de la misión. Por lo tanto, la formulación de la estrategia general es el resultado de un proceso estratégico bidireccional que mira hacia adelante y que desemboca en una clara definición de las principales líneas políticas.

3 Identificación de las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas: consejo directivo, el nivel ejecutivo y miembros

El proceso de delimitar la estrategia general establecida tiene como resultado la identificación de las áreas prioritarias y las finalidades estratégicas. Este proceso estará determinado por las necesidades, pues finalmente deberá conducir a la selección de áreas de servicio. Por lo tanto, especialmente este paso en el proceso de planificación requiere la implicación tanto de la dirección de la AGL como de los miembros o sus representantes, ya que "la oferta y la demanda" deben encajar de forma óptima. La manera más eficaz de mantener en equilibrio las necesidades comunes y los deseos de los miembros con la estrategia de servicios consiste en organizar periódicamente reuniones de consulta con los miembros, en momentos estratégicos (por ejemplo, la asamblea general).

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: EL CASO DE SCTM (Conferencia Permanente de Ciudades y Municipalidades de Serbia)

Noviembre de 2004. Para lograr un nivel óptimo de insumo, apropiación del proyecto y consenso en torno a los principales componentes del nuevo plan estratégico, SCTM organizó un taller de construcción de equipos de trabajo muy participativo de dos días. Participaron representantes del consejo directivo, del personal, de los miembros y de los donantes. También colaboró un mediador experto de una AGL gemela. El resultado fue que, al final del taller, se elaboraron y acordaron los primeros esbozos del nuevo plan estratégico.

Lo ideal sería crear un mecanismo de valoración de las necesidades para garantizar una visión constante, completa, clara y actualizada en todo momento de las prioridades y expectativas de los miembros. Son herramientas útiles las reuniones de consulta, las encuestas a los miembros, las mesas redondas, los cuestionarios (por escrito o por teléfono), los talleres y la evaluación de los niveles de éxito de los programas de servicios.

4 Formulación del plan financiero: consejero delegado y director financiero

Una vez que sepa qué es lo que va a hacer la asociación, podrá calcular el impacto financiero y los ingresos necesarios. Por consiguiente, el plan financiero debe redactarse después de identificar las áreas de prestación de servicios. El director financiero es el encargado de redactar todos los componentes del plan financiero bajo la supervisión operativa del consejero delegado.

5 Cómo hacerlo

El grupo de trabajo debe encargarse de consolidar el insumo de todas las partes implicadas en el proceso de planificación en un borrador de plan estratégico. ¿El resultado será una recopilación de citas o un documento fácilmente digerible, coherente y completo? ¿Hay algún método o estilo de redacción preferible?

En cuestión de gustos no hay nada escrito, el estilo es algo muy personal y el contenido es más importante que la forma de presentarlo. No obstante, son muchas las personas que leerán el plan estratégico de la asociación, desde los responsables de la toma de decisiones hasta espectadores más alejados con cierto interés. Nunca subestime el impacto que puede tener el plan, también en la opinión general sobre la asociación. Así pues, además del contenido, el método y el estilo también tienen su importancia. Cuanto más atractivo sea su enfoque, más perdurará su mensaje. ¿Cómo conseguir el máximo impacto? Inspírese en el menú de estilo siguiente:

- *Breve y al grano*: No utilice un lenguaje demasiado florido, sea concreto y directo, evite ambigüedades y tenga en cuenta que la primera impresión debe ser la mejor.
- *Legible*: Asegúrese de que el plan tenga una estructura coherente y lógica, evite los dobles sentidos y las digresiones superfluas. Utilice un estilo práctico y realista que invite al lector a seguir leyendo.
- *Comprensible*: No utilice demasiados tecnicismos y, en caso de utilizarlos, explíquelos. Tenga en cuenta que los lectores, incluso las personas encargadas de la toma de decisiones, no siempre serán expertos en planificación.
- *Honesto*: No oculte las debilidades que podrían afectar a la viabilidad de las ambiciones de la asociación; presente la realidad y planes realistas.
- *Fiable*: La presentación de planes realistas y reconocibles dotan de fiabilidad a la asociación y al plan.
- *Convvincente*: Muestre ambición, entusiasmo y convicción, pero no sea demasiado pretencioso; es mejor tener que adaptar el plan de forma positiva que tener que hacer frente a una diferencia frustrante entre los planes originales y los efectos directos finales.

Puede resultar útil pedir a un experto externo (en caso de que no haya ya uno implicado en el proceso desde el principio) que lea el primer borrador del documento y comentarlo antes de presentarlo en un contexto oficial.

6 Mecanismos de implementación, seguimiento, ajuste y revisión

¡Enhorabuena! El consejo directivo ha aprobado su plan estratégico y la asamblea general lo ha adoptado. Ahora el plan tiene estatus oficial y el proceso de implementación ya puede empezar. A partir de ahora, el centro de atención ya no serán los debates, las deliberaciones y las reuniones, sino la acción orientada a los resultados.

La implementación no es otra cosa que hacer que el plan se convierta en realidad, algo más fácil de decir que de hacer. Al igual que la elaboración del plan estratégico, para llevarlo a cabo se necesita que se impliquen muchas personas dedicadas que deberán introducir nuevas prioridades en sus agendas. En los planes de trabajo del primer año ya se han asignado las tareas y responsabilidades, por lo que todo el mundo debería tener la información necesaria y estar a punto para un suave despegue. ¿Cómo mantener el proceso en el buen camino y a un ritmo adecuado?

1 Implementación: la función del nivel ejecutivo

Mientras que las cuestiones políticas y la toma de decisiones se reservan al consejo directivo, las responsabilidades operativas relativas a la consecución de los objetivos anuales y las finalidades estratégicas a largo plazo deben recaer en el director ejecutivo y su personal. Las responsabilidades operativas también incluyen la gestión diaria de la oficina, la formación del personal y labores de seguimiento, entre otras. Además, incluyen la función de intermediario e interlocutor entre el consejo directivo y el personal. Tanto el consejero delegado como la dirección deben tener en cuenta que una gestión operativa fuerte es vital para alcanzar los objetivos y las finalidades con éxito y que, por consiguiente, se necesita atención, dedicación y una implicación a tiempo completo, así como una capacidad de gestión sobresaliente.

2 Implementación: el papel del personal y de las partes interesadas

Lo dicho para el consejero delegado también puede aplicarse al personal. Atención, dedicación, capacidades adecuadas, espíritu de equipo y, por supuesto, una asignación clara y correcta de las tareas y las responsabilidades son factores clave para el éxito.

¿Cómo implicar a partes interesadas, como la comunidad de donantes? Aunque se supone que la dirección y el personal de la AGL son quienes mejor pueden definir las prioridades, los donantes también suelen saber cuáles deberían ser las prioridades nacionales y cómo pueden ayudar a las AGL a alcanzar finalidades estratégicas comunes. Por ello es buena idea involucrarlos en el proceso de planificación estratégica, especialmente a la hora de identificar y sincronizar las áreas prioritarias. A pesar de todo, usted es quien definirá la agenda final y quien decidirá en último término en qué áreas estratégicas, en qué medida y de qué forma es más adecuada la aportación de los donantes. Vincule su aportación, ya sea técnica o financiera, no sólo al plan estratégico, sino también al financiero. En cuanto el plan estratégico tenga carácter oficial, podrá formalizar la cooperación prevista en un convenio de entendimiento o un contrato.

La oportuna implicación de los donantes puede ofrecer un apoyo enorme a las AGL, a los miembros e incluso a los propios donantes. Tener un plan estratégico le ayudará a convencerles de la seriedad de sus ambiciones y ayudará a los donantes a orientar su propia planificación estratégica.

3 Seguimiento del proceso de implementación

Para mantener el proceso de ejecución de los planes de trabajo en el buen camino y a un ritmo adecuado, puede utilizar los siguientes instrumentos de seguimiento. Son ejemplos de procedimientos de seguimiento que las AGL de todo el mundo aplican con éxito en la práctica cotidiana.

- Reuniones de seguimiento semanales del consejero delegado y el personal: intercambio de información sobre el progreso, incluyendo los aspectos financieros relevantes. Los planes de trabajo deben ser el punto de referencia.
- Reuniones mensuales del consejero delegado con miembros del personal (responsables del proceso): breve informe por escrito de cada miembro del personal sobre el estado de sus actividades (sobre lo previsto, adelantadas, retrasadas, desviaciones...) y sobre cuestiones financieras (gastos e ingresos frente al presupuesto / plan financiero). Presentación oral sobre el programa del próximo mes y posibles acontecimientos externos, complicaciones, retrasos previstos, etc.
- Progreso e informe económico trimestral por escrito basado en los informes mensuales presentados por el personal al consejo directivo (por ejemplo, por el secretario general), incluyendo posibles propuestas de adaptación del programa.
- Informes trimestrales por escrito dirigidos a las instituciones colaboradoras y donantes, centrados especialmente en el estado de la implementación de las acciones acordadas.
- Presentación de un informe anual por escrito ante el consejo directivo y la asamblea general sobre los logros con respecto a los planes de trabajo, junto con un informe económico (balance preliminar, presupuesto) y presentación de los planes de trabajo para el año siguiente, incluyendo posibles adaptaciones del programa.

En la mayoría de las AGL, el consejero delegado tiene responsabilidades directivas en todas las estructuras de información y reuniones de seguimiento. La persona que ocupa este cargo las organiza y preside. También debe tener el mandato de aprobar posibles adaptaciones del programa.

4 Instrumentos de ajuste

Las prioridades estratégicas descritas en el plan estratégico y los planes de trabajo anuales tendrán que satisfacer, ante todo, las necesidades y los deseos de los miembros. La aprobación de los miembros, por ejemplo durante la asamblea general anual, implica una confirmación de que la oferta y la demanda se corresponden. Puede realizarse un ajuste intermedio dentro del marco de los mecanismos de seguimiento descritos y de las estructuras regulares de información y consulta entre los miembros, el consejo directivo, el personal y los donantes.

5 Metodología de revisión

En el caso de acontecimientos, ya sean internos o externos, que estén fuera del control de los responsables del proceso y que puedan retrasar la implementación del programa, el consejero delegado debe tener el mandato para adaptar o revisar los calendarios, las fechas límites o los planes de trabajo. Llegado el caso, deberá incluir en los informes trimestrales que se presentan al consejo directivo las causas del retraso y/o la justificación de las adaptaciones del programa.

Dado que todos los responsables del proceso, incluido el consejero delegado, han intervenido en el desarrollo del plan estratégico y los planes de trabajo derivados, cabe esperar que a la larga reorganicen las prioridades de su agenda para actuar con prontitud y de acuerdo con los planes de trabajo aprobados.

7 Presentación y comunicación

La presentación es una parte clave de la comunicación. En el sentido estricto, la presentación es la forma en que el producto físico se transfiere internamente. La comunicación es la constante interacción entre todas las partes implicadas con el fin de posicionar a la asociación de gobiernos locales de forma positiva tanto en el mundo interno como en el externo y de facilitar la consecución de sus finalidades.

1 Presentación eficaz

Elaborar o presentar un plan estratégico nunca es un fin en sí. Pero las apariencias tienen su importancia. Si un documento causa una mala impresión, su impacto se verá afectado. Una mala presentación es el camino más rápido para que un plan quede arrinconado en un armario o vaya directo a la papelera. Por lo tanto, conviene conseguir un aspecto atractivo: impresión de calidad en papel de calidad, diseño agradable, portada, índice, páginas numeradas, bonita cubierta, buena encuadernación, etc. Un documento atractivo invita a la lectura, aunque para conseguir implicación, apropiación del proyecto y espíritu de equipo hace falta algo más. ¿Cómo "vender" el plan estratégico al personal de la AGL?

Como ya hemos visto, la planificación estratégica puede tener un gran efecto en la asociación y su personal, sobre todo cuando la intención es realizar un cambio organizativo. Incluso puede afectar a la vida de las personas. Pero especialmente en caso de posibles amenazas personales, las reuniones de información y consulta en momentos decisivos son imprescindibles. Una presentación abierta y honesta del plan estratégico de la asociación (véase el apartado 6.5) y todo su impacto potencial puede dar lugar a milagros, mientras que mantener a la gente en estado de suspense les hará sentirse incómodos y afectará negativamente a su motivación y rendimiento.

2 Comunicación con éxito

La implementación satisfactoria de un plan estratégico requiere una buena estrategia de comunicación, tanto interna como externa. La finalización y aprobación del plan es el primer éxito que puede celebrarse. Difunda la noticia enviando una copia impresa a todos los miembros, incluyendo el plan financiero con un resumen de gestión de una página como carta de acompañamiento del presidente del consejo directivo. Haga lo mismo con el presupuesto anual. Esta es una forma eficaz de informar a los miembros sobre los servicios que pueden esperar de la asociación y sobre el destino de las cuotas de miembro que pagan. También

crea un compromiso mutuo con la finalidad última, formulada en la declaración de misión. Otras técnicas de comunicación externa son:

- Producción de ediciones especiales de la revista o el boletín informativo externo
- Participación en medios informativos (entrevistas, debates de expertos, presentaciones...)
- Cooperación con el equipo de redacción de periódicos locales y nacionales
- Publicación de notas de prensa
- Presentaciones en el sitio Web de la asociación
- Publicación de artículos en periódicos, etc.

¿Y qué le parece incluir la declaración de misión, quizá resumida en cuatro palabras clave, en las tarjetas de visita y los membretes?

La comunicación interna consiste en llamar la atención constantemente sobre el plan estratégico y los avances logrados. Celebre los hitos alcanzados hablando sobre ellos en reuniones formales, encuentros informales o en la pausa del café. Escriba artículos para los tableros de anuncios y los boletines informativos internos. Demuestre, a través de la presentación de logros concretos, que la asociación va por el buen camino hacia la consecución de sus finalidades. Mantenga el entusiasmo y la motivación de todas las personas implicadas difundiendo noticias relevantes y recogiendo las reacciones que suscitan. El consejero delegado y el personal comparten la responsabilidad en este ámbito.

La comunicación es un ámbito especializado. Resulta interesante que un experto en comunicación intervenga en los momentos relevantes del proceso de planificación, y asegúrese de que le presta la atención necesaria dentro de la estrategia de comunicación global de la asociación. Véase también la publicación "Desarrollo de una estrategia de comunicación para una Asociación de Gobiernos Locales" en esta misma serie de VNG International.

8 La planificación estratégica como herramienta de gestión

La planificación estratégica determina el rumbo del futuro de la asociación. Una vez elaborado el plan estratégico, también constituye un marco de gestión. Las operaciones diarias, la facilitación de cambios, los procesos de seguimiento y la formación de las personas se pueden organizar mucho mejor si existe un consenso sobre las principales líneas estratégicas. Si las acciones tienen como fin la consecución de finalidades comunes, será más fácil gestionar una posible oposición.

1 Gestión de resultados

Muchas AGL todavía están muy orientadas a los medios, con una cultura poco metódica. La planificación estratégica casi siempre tiene como consecuencia un cambio a una actitud más orientada a los resultados, basada en principios de gestión modernos.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN: EL CASO DE LA LMP (*Liga de Municipalidades de Filipinas*)

Julio de 2001. El plan estratégico logró cambiar la concepción de la Liga de Municipalidades de Filipinas (LMP) que pasó de ser una organización predominantemente política a una entidad centrada en la gestión de las municipalidades. El plan proporciona una base técnica y sólidos principios de gestión para los imperativos políticos de los gobiernos locales.

Este cambio es inevitable, porque se espera que los miembros hagan lo mismo y porque es imposible alcanzar las finalidades si a la toma de decisiones políticas no le sigue una gestión operativa orientada a los resultados. La declaración de misión indica la finalidad última a largo plazo. Los planes de trabajo incluyen los objetivos más concretos a corto plazo. Si cumplen los principios SMART, estimularán el espíritu emprendedor de la dirección y el espíritu de liderazgo del personal.

2 Gestión de recursos humanos

Existen dos posibles maneras de seleccionar finalidades y objetivos estratégicos. Se puede tomar la capacidad y la experiencia real del personal de la asociación

como punto de partida, o bien basarse en las necesidades y los deseos de los miembros. Si se decide por la primera opción, podrá justificar su elección con los recursos humanos limitados disponibles. Este enfoque a corto plazo puede entrar en conflicto con la propia razón de ser de la asociación: representar y prestar todos los servicios necesarios a sus miembros. Al final son los miembros quienes determinan la política estratégica de la asociación, cuyo plan estratégico debe satisfacer plenamente sus necesidades.

Si, hasta ahora, su política ha estado más orientada a la oferta, el enfoque basado en la demanda puede provocar conflictos, pues podría sobrecargar al personal existente o superar su capacidad y experiencia. Así pues, parte del proceso de planificación e implementación consiste en valorar la capacidad y la experiencia disponibles e intentar equilibrarlas con las necesidades. Esto significa que probablemente habrá que organizar cursos de formación – en caso de no haberlo hecho ya –, desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento, aplicar un sistema de rotación de tareas y turnos de personal, desarrollar el equipo de personal, etc. Esta operación de equilibrio o ajuste es otra condición indispensable para el éxito de la implementación del plan estratégico y requiere sólidos procedimientos de gestión de recursos humanos (manual de gestión de recursos humanos), así como un jefe de personal profesional. Tener un plan estratégico claro le ayudará a trabajar de forma mucho más eficaz.

3 Gestión de cambios

Las asociaciones que funcionan sin un plan estratégico están condenadas a enfrentar a sus miembros y personal a una "estrategia" reactiva día a día. Las personas que se sienten a gusto en un entorno así no suelen tener ganas de cambios. Sin embargo, un plan estratégico orientado a los resultados requiere adaptaciones organizativas y, por consiguiente, cambios de comportamiento. Esta es probablemente la parte más difícil del proceso de implementación.

Cuanto más claro haya sido al describir cómo alcanzar los objetivos y las finalidades, y cuanto antes en el proceso de planificación haya implicado al personal (presentación y comunicación), más fácil será contar con el apoyo y el compromiso para realizar los cambios necesarios desde el primer momento. No obstante, por muy claro y útil que sea su plan estratégico, el consejero delegado y su jefe de personal necesitarán buenas aptitudes de gestión de personal y de cambios para llevar a cabo esta parte vital de su trabajo.

9 Listas de comprobación

Las listas de comprobación pueden resultar de utilidad no sólo al final del proceso de planificación, sino desde un principio. Esbozar un primer índice aproximado es una práctica y habitual manera de empezar. Lo mismo es aplicable a una lista de posibles factores adversos y factores de éxito. Si tiene estos datos en mente a lo largo de todo el proceso, la elaboración del plan estratégico será más sencilla y el resultado, más eficaz. Estas listas son amplias y de orientación; seleccione los elementos que le resulten útiles y adecuados en su situación particular.

1 Contenido

Portada

Título del documento, periodo de cobertura, nombre de los autores, fecha de elaboración, fecha de aprobación por parte del consejo directivo y fecha de aprobación en la asamblea general.

Contenido

Títulos de los apartados, subapartados, numeración de las páginas, anexos y bibliografía consultada.

Introducción

Antecedentes, justificación, propósito y finalidades.

Metodología

Medidas preparatorias, procedimientos, participantes y proceso de toma de decisiones.

Análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

Metodología, participantes, conclusiones más importantes (tres por tema), resumen o presentación extensa y conclusiones.

Visión y misión

Declaración clara, simple y breve sobre el destino final o finalidad última, consenso y relación con las actividades básicas.

Estrategia general

Diferenciación entre las finalidades estratégicas a largo plazo internas (de la organización) y externas.

Áreas prioritarias estratégicas

Descripción de áreas de interés estratégicas a largo plazo internas y externas más específicas.

Objetivos estratégicos

Finalidades a medio plazo, hitos, fechas límite, metas producto y responsabilidades.

Análisis de amenazas

Véase el análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.

Factores de éxito

Condiciones previas para el éxito de la implementación.

2 Factores adversos

Rutina diaria

La rutina diaria vence si el plan es aburrido, no motiva, no tiene atractivo ni incentiva.

No se aplican los principios SMART

Las finalidades y los objetivos no son suficientemente específicos, mensurables, realizables ni realistas.

Recursos disponibles insuficientes

Falta de financiación, personal o experiencia.

No se percibe la necesidad de la planificación estratégica

Resistencia al cambio, políticas a corto plazo y falta de visión.

Dirección débil

Falta de control, seguimiento, apoyo, iniciativas, acción y jerarquía. Actitud reactiva y pasiva.

Sobrecarga

Orden de prioridades insuficiente, demasiadas finalidades y demasiado amplias, falta de capacidad y experiencia propias.

Producto rígido

Falta de flexibilidad y dinamismo.

3 Factores de éxito (véase también el apartado 2: Primeros pasos)

Consenso

¿Están todas las partes implicadas de acuerdo con el proceso de planificación y las finalidades y los objetivos marcados?

Compromiso

¿Está todo el mundo dispuesto a participar activamente en el proceso y a aceptar todas las posibles consecuencias?

Convergencia

¿Está todo el mundo dispuesto a reorganizar las prioridades de las agendas en favor del proceso?

Comunicación

¿El proceso está integrado en la estrategia de comunicación?

Capacidad

¿Hay personal suficiente con la formación necesaria para realizar el trabajo?

Dedicación

¿Hay suficiente apropiación del proyecto en todos los niveles?

Experiencia

¿Tiene el personal las competencias necesarias para desempeñar el trabajo?

SMART

¿Cumplen los principios SMART todos los objetivos identificados?

Apoyo

¿El proceso y las personas implicadas cuentan con el apoyo de todos los niveles de la asociación?

Motivación

¿El proceso, su entorno y la dirección motivan y animan?

Mandato

¿Se han asignado con claridad y propiedad las tareas, las responsabilidades y los instrumentos a las personas acertadas?

Recursos

¿Se han asignado suficientes recursos al proceso y a su implementación?

10 Glosario de planificación estratégica

En esta guía práctica se utilizan algunos términos habituales, declaraciones, descripciones y definiciones. Para ayudarle a interpretarlos correctamente, a continuación encontrará una lista con notas explicativas. Algunas interpretaciones corresponden específicamente al ámbito de las AGL. Es recomendable actualizar esta lista con la nueva terminología pertinente.

Actividades

básicas:	Actividades básicas de las AGL, como la incidencia política y la representación, normalmente financiadas por las cuotas de miembro
AGL:	Asociación de gobiernos locales
Análisis FODA:	Análisis y evaluación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas
Apropiación:	Combinación de responsabilidad y dedicación con respecto a un proceso o efecto directo
Balance:	Informe (anual) a corto plazo sobre gastos e ingresos reales y resultados financieros
Calendario:	Programa temporal del proceso
Efecto directo:	Resultado en términos cualitativos
Estrategia:	Manera de alcanzar las principales finalidades de la asociación
Fecha límite:	Último momento para completar una actividad determinada
Finalidad:	Definición del punto adonde quiere llegar la asociación en una cuestión determinada
Hito:	Un logro particular identificable en el proceso de consecución de finalidades, un instrumento de seguimiento
Indicadores de rendimiento:	Parámetros para cuantificar acciones
Insumo:	Esfuerzos y recursos invertidos, en términos de dinero, tiempo o personas

Meta:	Objetivo a corto plazo en términos cuantitativos o cualitativos
Miembros:	Conjunto de miembros de la asociación
Misión:	Declaración de dónde quiere estar la asociación dentro de un periodo de tiempo determinado (de 3 a 5 años)
Objetivo:	Resultado perseguido en el proceso de consecución de finalidades
Plan de trabajo:	Los programas anuales de actividades tal como se asignan al personal de la asociación, necesarios para alcanzar los objetivos a corto plazo
Plan financiero:	Estrategia financiera a largo plazo, parte integral del plan estratégico
Planificación:	Serie de pasos que hay que seguir para traducir a la práctica una estrategia
Presupuesto:	Previsión (anual) a corto plazo de gastos e ingresos
Principios SMART:	Criterios para unos objetivos estratégicos bien redactados
Producto:	Logro en términos cuantitativos
Responsable del proceso:	Miembro del consejo directivo o del personal responsable de un proceso determinado
Servicios de pago:	Servicios que no son básicos con un carácter más operativo y que normalmente suponen un coste adicional, es decir, que no se financian con las cuotas de miembro
Visión:	Declaración de la razón de ser de la asociación

11 Resumen

Se han publicado muchos libros y guías prácticas sobre planificación estratégica. Uno de los puntos en común en la literatura sobre planificación estratégica es el hecho de que la forma de realizar el trabajo es menos importante que la consecución de las finalidades deseadas. En sus manos tiene otra guía práctica sobre planificación. Su valor añadido es que se centra específicamente en la planificación estratégica dentro de las Asociaciones de Gobiernos Locales. A modo de resumen, lo mejor es hacer referencia a Guy S. Saffold, un administrador de universidad y autor del interesante y práctico libro *Strategic Planning for Christian Organizations* ("Planificación estratégica para organizaciones cristianas"). Sus ideas coinciden con muchos de los aspectos de la planificación descritos en este manual. Podrían resumirse con las siguientes observaciones prácticas:

- La planificación estratégica es un intento de que las prioridades futuras influyan en las actividades actuales.
- El pensamiento estratégico es más importante que la planificación estratégica.
- Potencialmente, la planificación estratégica puede generar conflictos, hacer perder tiempo y consumir recursos a cambio de un rendimiento relativamente escaso.
- La finalidad última de la planificación estratégica no es desarrollar planes, sino estimular la acción con la mirada puesta en el futuro.²

Basándonos en nuestra experiencia, nos gustaría añadir los siguientes comentarios:

- La planificación estratégica es un proceso dinámico y flexible que nunca termina.
- La planificación estratégica implica cambios organizativos, por lo que puede tener un impacto importante en la estructura y las políticas de la AGL.
- La planificación estratégica persigue mejorar el rendimiento de las personas, para que así mejore el funcionamiento de la AGL.
- La rutina diaria y la falta de una dirección operativa fuerte son las principales amenazas de la planificación estratégica.

² Guy S. Saffold, *Strategic Planning for Christian Organizations* (Fayetteville, AR: Accrediting Associations of Bible Colleges, 1994).

La Agencia de Cooperación Internacional de la Asociación de Municipios Holandeses

Comprometida al fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos mundialmente

La tarea clave de VNG Internacional es el fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos al rededor del mundo. Es una pequeña dinámica compañía que anualmente administra más de 60 proyectos y programas con un enfoque en la descentralización y el fortalecimiento institucional. VNG Internacional apoya a los gobiernos locales, sus asociaciones e instituciones de capacitación en los países en vías de desarrollo y aquellos en transición.

El método de trabajo de VNG Internacional

Para VNG Internacional, el fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos significa el trabajar en tres niveles interrelacionados:

- El nivel individual-capacitación y motivación del personal municipal y los funcionarios elegidos
- Nivel organizacional-asesorando a las autoridades locales respecto sus estructuras organizacionales y métodos de trabajo
- Nivel institucional-adaptando las relaciones financieras, leyes y arreglos institucionales

El método de trabajo de VNG Internacional consiste en:

- La cooperación colega-a-colega
- Ligas entre instituciones

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Fundada en mayo de 2004, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) es la voz unida que defiende mundialmente el autogobierno local democrático. CGLU, con sede en Barcelona (España), es la mayor organización de gobiernos locales del mundo.

Las ciudades y las asociaciones que forman parte de CGLU representan a más de la mitad de la población mundial y están presentes en 127 Estados miembro de Naciones Unidas, distribuidos por siete regiones del planeta (África, Asia-Pacífico, Europa, Euro-Asia, Oriente Medio y Asia Occidental, América Latina y Norteamérica). Entre sus miembros se encuentran 1.000 grandes ciudades y prácticamente todas las asociaciones nacionales de gobiernos locales que existen en el mundo.

La capacidad, los recursos, la influencia y la gama de actividades de las Asociaciones de Gobiernos Locales varía enormemente de un punto a otro del planeta. Las Asociaciones de Gobiernos Locales desempeñan un papel clave en el desarrollo, la descentralización y la gobernanza eficaz, pero a menudo necesitan fortalecerse primero para poder prestar un apoyo eficaz a sus miembros, gobiernos locales individuales, o para poder ser un buen enlace con el gobierno central, los donantes u otros actores.

Basándose en el concepto de "capacitación de las asociaciones" impulsado por la red mundial de gobiernos locales, CGLU está trabajando para reforzar la capacidad de las asociaciones dentro de su red mediante la creación de grupos de presión, estimulando la cooperación y el intercambio de experiencias entre sus miembros, y trabajando con sus miembros y socios en iniciativas como el programa de capacitación de las asociaciones de VNG para Asociaciones de Gobiernos Locales.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Carrer Avinyó, 15
08002 Barcelona
España

tel +34 93 34 28750
fax +34 93 34 28760
email: info@cities-localgovernments.org