

Paso a paso para formular un plan estratégico
Proceso de planificación implementado
por el Fondo de Inversión Social (FIS)

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para el Fondo de Inversión Social, organización que está en un proceso incipiente de formalización institucional.

La metodología utilizada para la elaboración de este documento incluye la lectura de informes internos de la organización, la realización de entrevistas en profundidad a sus miembros y la interpretación, elaboración de conclusiones y formulación de recomendaciones a partir de la información relevada.

Descripción de la organización y su estado actual

El Fondo de Inversión Social (FIS) es una asociación de hecho sin fines de lucro, que se conformó dentro de la estrategia del Programa de Desarrollo Sustentable del Salado Norte - PSN (Noroeste de Santiago del Estero), llevado a cabo por "RC - Investigación y Cooperación" (Asociación Civil sin Fines de Lucro). En la actualidad, el FIS está tramitando su inscripción como asociación civil ya que después de trabajar 3 años al interior de otra organización, ha comenzado a crecer y a perfilarse como una organización en sí misma.

Su actividad principal es la de brindar un servicio de microcréditos a comunidades de bajos recursos en la región del Salado Norte. Esta actividad principal requiere la puesta en marcha de dos programas fundamentales:

- (a) Programa de créditos: se ejecuta en terreno y se compone de las actividades que demanda el servicio de créditos, esto es, convocatoria de los vecinos, conformación de grupos solidarios, evaluación de los proyectos de inversión, otorgamiento de los créditos y seguimiento y cobro de los mismos.
- (b) Programa de inversión social: consiste en la captación de recursos económicos para la conformación de un fondo de inversión que financia el otorgamiento de los créditos. Este programa de corte financiero, requiere de un contacto con los inversores y de una constante actualización de la rentabilidad alcanzada.

Con respecto al volumen de las prestaciones, cabe destacar que de un total de 1180 personas activas que habitan la región, se cuentan unas 132 que han solicitado préstamos en forma directa (entre créditos personales y comunitarios).

Con relación a la estructura organizacional, conforman la asociación dos personas rentadas y cuatro profesionales voluntarios. Entre las primeras se incluye al coordinador general (profesional full-time) y al oficial de créditos (part-time). Entre los voluntarios activos se cuenta con una Licenciada en Administración para los temas administrativos y contables; un Magister en Economía, para el manejo y actualización del fondo de créditos, un Diseñador gráfico, para tareas de diseño y comunicación institucional; y una Licenciada en Sociología.

A este grupo se agrega un equipo de profesionales de distintas disciplinas que colabora en forma voluntaria con bastante frecuencia. Estos miembros se perfilan como los integrantes de la Comisión Directiva ya que se reúnen mensualmente y deciden cuestiones que tienen que ver con la política de la organización.

En materia de presupuesto, entretanto, los gastos de funcionamiento de la organización alcanzaron los \$10.560 en el 2000 y \$14.780 en 2001. Por su parte, en el año 2000 se entregaron créditos por un total de \$ 13.824 mientras que en el 2001 la cifra ascendió a \$23.789.

Los costos del proyecto consisten básicamente en honorarios del staff y viáticos, mientras que los gastos de oficina son mínimos ya que se opera desde domicilios particulares. Si bien los fondos para la provisión de créditos provienen del aporte particular de los inversores sociales, los costos del proyecto no se financian en la actualidad con ingresos provenientes de los créditos (intereses).

De este modo, hasta el momento se ha obtenido financiamiento por parte de:

- * Donaciones particulares- Fundación AVINA.
- * Programa de pequeñas donaciones del Banco Mundial.
- * Padrinos particulares de escuelas rurales.
- * Asociación Civil Adobe.

Origen del Fondo de Inversión Social

En 1997 se constituyó en San José del Boquerón, región del Salado Norte, un Centro de Educación No Formal, para el dictado de clases de apoyo destinado a jóvenes adultos interesados en realizar el bachillerato (la zona no cuenta con escuelas secundarias cercanas). A partir de esta iniciativa se fueron gestando otros proyectos que conformaron el Programa de Desarrollo Sustentable de la Región del Salado Norte. Este programa, que tiene como objetivo principal el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, funcionó desde 1997 hasta la actualidad en el marco institucional de la Asociación Civil RC Investigación & Cooperación.

En 1999, dos economistas viajaron a la zona para dar su apoyo técnico voluntario a este programa y detectaron, conversando con los pobladores, que éstos contaban con numerosas ideas para desarrollar emprendimientos productivos pero que a la vez carecían de un capital mínimo para motorizarlos. Estos jóvenes economistas habían analizado la experiencia de Muhamad Yunus y comenzaron a sondear en forma espontánea la viabilidad de implementar un sistema similar en esta zona.

De este modo, se ofreció en ese viaje un primer crédito con dinero de los jóvenes técnicos. Entre las destinatarias se contaba un grupo de 17 mujeres campesinas, que querían formar un equipo de costura y para ello requerían una máquina de coser.

El segundo crédito otorgado respondió a la demanda de los maridos de estas señoras (nucleados en la Organización Campesina Copo Alberdi, Pellegrini -OCCAP-), que solicitaron un préstamo para la compra de un tractor. Dado que esta solicitud requería de más fondos, se recurrió a amigos y conocidos para alcanzar el monto solicitado.

(1) Pasado un año, han devuelto el préstamo sin ningún inconveniente ni retraso, la mayor parte del mismo (9 %) se pagó con el propio trabajo de la máquina y cuentan ellas con una herramienta que en primer lugar es de ellas, que nadie se las regaló ni se las va a quitar y que les permite generar importantes ahorros en la compra de ropa e ingresos por la venta de prendas.

Luego, el trabajo se intensificó a principios del 2000, cuando uno de los jóvenes economistas decidió abandonar su trabajo y concentrarse exclusivamente en llevar adelante esta actividad, viajando una semana por mes a San José del Boquerón para llevar adelante un programa de microcréditos en la región (en ese momento no se contaba con ningún tipo de apoyo económico).

Mandatos originales y sus implicancias para el plan estratégico

Consideramos que la revisión del origen de la institución puede ayudar a nutrir los contenidos del plan estratégico, ya que observamos diferentes mandatos explícitos e implícitos que irán constituyendo la "cultura" de esta institución incipiente. Entre ellos destacamos:

- Confianza en la persona, sus proyectos y su palabra.
- Austeridad en el manejo de los fondos de la estructura operativa.
- Vocación de trabajar con las personas más pobres.
- Aspiración a brindar un servicio de calidad.

Consideramos que las implicancias que estos "mandatos" tienen en el plan estratégico son múltiples. Por ejemplo, tomando en cuenta el tema de la confianza en la capacidad de las personas, el FIS asumirá el asesoramiento técnico cuando este sea solicitado y no como un requerimiento obligatorio para el otorgamiento del crédito.

Si bien uno de los desafíos estratégicos de la organización, como veremos más adelante, es el de crecer (aumentando la cartera de clientes), el FIS desea preservar su austeridad y sencillez que lo caracterizaron desde su inicio. Su espíritu es el de diseñar agencias de créditos muy económicas y formar a los agentes de crédito para que mantengan una relación lo más horizontal posible con los beneficiarios.

Y aunque para el diseño del plan estratégico sería más sencillo apuntar a un segmento dentro de la población rural un poco más acomodada (ya que los créditos otorgados serían mayores), el FIS busca trabajar para el sector más pobre. Este punto también tiene implicancias a la hora de planificar las regiones de expansión y los montos de los créditos.

Asimismo, el FIS pretende brindar a los más pobres un servicio microfinanciero de calidad. En este sentido, el FIS considera fundamental responder a los requerimientos de los beneficiarios para implementar las demandas que se solicitan.

En suma, se advierte que existe un mandato original que excede el aspecto puramente económico (dado por la provisión de crédito). En concreto, se busca aumentar el capital social en estas comunidades de bajos recursos, creando una red de reciprocidad y confianza que incida positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas más desfavorecidas (Moore: 2000).

Formulación de la visión, misión y valores centrales

Con respecto a la misión de la organización, consideramos que se liga fuertemente a los "mandatos" que mencionamos precedentemente ya que a través de la misión, el staff y los voluntarios del FIS sabrán exactamente qué están ofreciendo y a quién. De este modo, en sus acciones se deberá reflejar este espíritu ya que la misión debe recoger estos mandatos implícita o explícitamente. (Knauff:1991)

Visión: "Creemos que es posible una sociedad justa, de ciudadanos en pleno ejercicio de sus derechos, que promueva la autonomía de las personas y sus comunidades".

Misión: Brindar un servicio de microcréditos confiable, de calidad y a bajo costo, para poblaciones de bajos recursos económicos.

- Crédito significa confianza en la persona y en sus actividades, por lo tanto un reconocimiento a su dignidad.
- Se parte de la necesidad del que va a recibir el crédito, sin que se le imponga condicionamiento alguno.
- La obligación de devolver los créditos conlleva un fuerte compromiso con el proyecto presentado.

El enunciado de la misión, explicita la "razón de ser" de la organización y puede formularse en forma amplia o más acotada. En este marco, decidimos conferirle un nivel de abstracción medio (no mencionamos por el ejemplo la región geográfica donde se llevaría a cabo -norte del país, todo el país, etc.). Así, la misión funcionará como una suerte de "guía" para definir hasta qué punto se van alcanzando los objetivos sociales propuestos.

Análisis de las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades.

Factores externos a la organización:

- Tendencias económicas: la crisis económica que atraviesa el país afecta a todos los niveles y puede resultar una fuerte amenaza al desarrollo del programa. Frente a la falta de disponibilidad de efectivo, la organización deberá instrumentar nuevos mecanismos de otorgamiento de los créditos en las zonas rurales. La recesión general también afecta a las poblaciones donde se ofrecen los créditos y, por lo tanto, se corre el riesgo de incurrir en una mayor tasa de incobrabilidad.
- Tendencias sociales: La región geográfica donde el FIS está llevando a cabo el programa de microcréditos es de baja densidad poblacional (con tendencia a decrecer) y de bajos recursos. La cultura de crédito es inexistente en la zona debido a la imposibilidad histórica de acceder a ellos. Los dos años de programa intentan revertir esta tendencia negativa habiéndose registrado una gradual apertura y predisposición de la gente.
- Tendencias tecnológicas: La ausencia total de servicios telefónicos, luz e instituciones bancarias influye en la prestación del servicio y lo encarecen.

Análisis de los actores críticos externos

El FIS mantiene relaciones con cuatro actores críticos fundamentales para su funcionamiento:

- a) Emprendedores (clientes tomadores de crédito): la organización ha tenido una muy buena aceptación y se han generado lazos de mucha confianza con la gente del lugar.
- b) Inversores sociales: Aún no se ha desarrollado esta relación en su máximo potencial. Solo se ha buscado el acceso a inversores cercanos a los miembros de la organización.

c) Donantes: hasta el momento, sólo se ha abordado a personas cercanas a los miembros del FIS. La falta de una entidad legal es un obstáculo para extender la búsqueda de fondos.

d) Organizaciones de la comunidad: en el transcurso del último año el FIS se contactó con varias organizaciones trabajando en la zona, lo que facilitará la inserción en nuevas comunidades.

Análisis de los factores internos

- **Recursos humanos:** El FIS cuenta con un equipo de trabajo comprometido con la misión de la organización aunque resulta insuficiente para un funcionamiento eficiente. Las tareas operativas están concentradas en la persona del coordinador general.

Debido a la falta de entidad legal, el FIS no ha definido una estructura de gobierno para la organización. Fuera de las tareas que asume el coordinador y el oficial de créditos, el resto del trabajo se distribuye entre los voluntarios de manera *ad hoc*.

Si bien todos los miembros de la organización son profesionales, la temática del microcrédito es novedosa y plantea la necesidad de capacitación continua y acercamiento a organizaciones similares.

- **Recursos económicos:** los recursos económicos para cubrir los gastos operativos de la organización están asegurados solo hasta septiembre de 2002 con el aporte de donantes. Asimismo, el acercamiento a otros donantes no tan cercanos al círculo de afiliación, se ve dificultado por la falta de personería jurídica de la organización.

Por otra parte, los inversores sociales a los que ha tenido acceso, han sido a través de relaciones personales de miembros del FIS. La organización no ha realizado una campaña en función de los egresos calculados para estos últimos dos años. Se advierte como debilidad, la falta de planificación en la obtención de recursos.

- **Instalaciones y equipamiento:** hasta octubre de 2001 el FIS funcionó sin un lugar físico propio. A partir de esa fecha, se abrió una agencia de créditos en Boquerón para centralizar la actividad del lugar y brindar visibilidad al programa. Debido a las largas distancias en Km. que separan a los pobladores, y la ausencia de transporte público, el traslado de los integrantes del FIS en Boquerón se realiza en bicicleta.
- **Satisfacción de actores críticos internos:** Las familias que se han beneficiado con los microcréditos, son actores comprometidos con la organización y están muy agradecidos por la oportunidad de acceder a créditos de bajo interés.
- **Calidad y servicio ofrecido:** El FIS ofrece un servicio de microcrédito a bajo costo, novedoso para la zona. No tiene competencia en la región. Los potenciales beneficiarios no han tenido oportunidad de otros créditos por lo que no se ha generado ninguna cultura al respecto.
- **Resultados e impactos:** El FIS ha otorgado créditos en el año 2000 por un monto de \$13.800 y en el año 2001 por \$23.789.
- **Políticas y procedimientos operacionales:** Para desarrollar su programa de microcréditos, el FIS tomó como base las políticas y procedimientos utilizados por el Banco Grameen y se utilizaron manuales de procedimientos de organizaciones internacionales exitosas.

Las políticas, entretanto, se han desprendido de los mandatos y misión de la organización. Se advierte una ausencia de formalización de los procedimientos utilizados por la organización, como así también concentración de los procedimientos operativos en una única persona.

- **Capacidades de comunicación y marketing:** El FIS ha comunicado su programa de microcrédito a través de informantes clave de la zona. No ha desarrollado una planificación de difusión específica para dar a conocer su programa. Con relación a los inversores sociales, los ha contactado a través de las relaciones más cercanas de los integrantes del FIS.
- **Capacidad de fundraising:** La organización ve obstaculizada su capacidad de fondeo al no estar inscrita como asociación civil. Asimismo, no ha desarrollado planificadamente la búsqueda de los recursos necesarios para continuar con sus actividades. Por esta razón, deberá incrementar sus actividades de desarrollo de fondos, tanto para los inversores sociales, como para los donantes.

En el siguiente cuadro hemos sintetizado los puntos recién abordados:

Diagnóstico FODA: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

	F	D
O	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre y reputación del FIS en la región. - Aceptación de la propuesta por parte de la gente del lugar. - Fondeo con Inversores. - Alta rentabilidad de los proyectos. - Baja tasa de incobrabilidad. - Equipo comprometido - Ausencia de competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia del equipo en el tema del microcrédito. - Falta de un local propio en Buenos Aires. - Uso efectivo del crédito. - Start-Up: Alta relación Costos / Cartera - Poca difusión, sin plan específico
A	<ul style="list-style-type: none"> - Crédito como actividad contracultural - Inserción a través de las organizaciones comunitarias. - Dispersión geográfica para lograr escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta sustentabilidad económica a mediano plazo (con estos intereses). - Falta de entidad legal. - Riesgo político. - Concentración de actividades en una persona. - Concentración de cartera (geográfica y de proyectos grupales). - Un pago mensual - demoras en pago y en entregas. - Altos costos de las comunicaciones. - Dificultades actuales para disponer de efectivo. - Inexistencia de instituciones bancarias. - Planeamiento para la obtención de recursos.

Temas y desafíos estratégicos principales

Uno de los desafíos principales es el de situar al FIS como actor de peso en el campo de las microfinanzas en el país. Para ello, el tema estratégico que se destaca es el *Crecimiento de la organización*.

La importancia estratégica con relación a los mandatos, misión, visión y valores de la organización consiste en brindar un servicio masivo de microcréditos para hacerlo accesible a más personas de bajos recursos económicos .

En términos de perspectiva, cabe destacar que de no lograrse la expansión del programa hacia otras localidades donde poder ofrecer un mayor número de créditos, la organización corre el riesgo de no llegar a ser sustentable y, por lo tanto, no cumplir con su misión.

En este marco, el éxito del FIS se relacionará, en gran medida, con la formulación de estrategias apropiadas en relación al contexto que lo circunda, considerando a este entorno como "interno" y "externo". Es decir, la estrategias adoptadas se relacionarán con las competencias internas de la organización, como así también, con las realidades externas que enfrenta (Roller: 1996). Estas estrategias deberán generar valor social, sin descuidar su sostenimiento en el futuro (Moore: 2000).

Así, advertimos distintos niveles y grados de importancia estratégica en las estrategias que mencionaremos a continuación, algunas de las cuales resultan fundamentales para el ciclo actual de vida del FIS. Es por eso que nos referiremos, en principio, a seis estrategias que hemos considerado y luego nos abocaremos a analizar en detalle aquellas que sugerimos adoptar deteniéndonos en cada una de las tres estrategias seleccionadas.

Principales estrategias consideradas y estrategias adoptadas

Los criterios de selección de estas estrategias fueron: 1) consultas a los responsables del FIS, 2) análisis del ciclo de vida de la institución y de los recursos concretos de la organización para ponerlos en práctica (2), 3) benchmarking, es decir, análisis de las estrategias utilizadas por otras organizaciones.

Entre las estrategias consideradas se cuentan:

- **Expansión a nuevas localidades.** Realizar estudios de mercado a fin de hacer del FIS una herramienta masiva, que llegue a la mayor cantidad de gente posible y que trabaje con las comunidades más pobres. Se requerirá para esto de un cuidadoso estudio de las áreas de mayor potencial de crecimiento. En base a dichos estudios, se deberá realizar un plan de expansión y de instalación de potenciales agencias. Se asume que este punto se vincula con el incremento de los requerimientos financieros.
- **Aumento de los recursos humanos (voluntarios y rentados):** En el marco del crecimiento de la organización será necesario encarar el fortalecimiento del equipo de trabajo a través de la incorporación al menos dos personas rentadas (un oficial de cuentas y un asistente) y conformar un equipo de voluntarios fuerte que brinde apoyo al programa en diversas tareas.
- **Desarrollo de un equipo gerencial altamente capacitado.** Para poder administrar un programa de este tipo a gran escala se requiere de un equipo de profesionales altamente comprometidos y adecuadamente capacitados, que serán apoyados por los servicios de soporte necesarios (consultoría, servicios legales, etc.).
- **Soporte Técnico / Alianza Estratégica.** Contar con el soporte técnico (supervisión, asesoramiento) de profesionales o instituciones con un fuerte conocimiento en programas de microcrédito.

(2) Este punto es clave ya que, si bien podría ser necesario que la organización pusiera en práctica otras estrategias consideradas, la institución no está preparada ni cuenta aún con los recursos (humanos, económicos, etc.) para llevarlas adelante.

- **Obtención de los recursos para financiar el arranque (start-up) de la institución y fondeo para los microcréditos.** Debido a que las agencias de crédito requieren un período de tiempo hasta que pueden operar a niveles de desembolsos que permitan la sustentabilidad, se requiere obtener financiamiento para los gastos relacionados con el Start-Up de las nuevas agencias. A su vez, para poder ampliar la escala de las operaciones manteniendo lo más baja posible la tasa de interés cobrada a quienes reciben sus pequeños créditos, es necesario obtener fondeo para armar la cartera.
- **Formalización de los procesos y procedimientos.** Para crecer y posibilitar la expansión del programa, es necesario llevar a cabo la formalización de todos sus procesos y procedimientos.
- **Fortalecimiento de la imagen institucional.** Es necesario llevar a cabo una revisión del plan comunicacional de la organización para desarrollar una imagen sólida que atraiga tanto a los beneficiarios como a los donantes e inversores.

Entre las estrategias recién mencionadas, se decidió adoptar las siguientes:

- Expansión a nuevas localidades;
- Obtención de los recursos para financiar el arranque (start-up) de la institución;
- Formalización de los procesos y procedimientos.

Para cada una de estas tres estrategias analizaremos: (a) justificación de la estrategia; (b) compatibilidad con la misión; (c) resultados esperados; (d) impactos sobre otras organizaciones o sobre áreas de la organización; (e) pasos específicos, responsabilidades y plazos; (f) recursos requeridos; (g) factores clave para el éxito de la estrategia; (h) ventajas y oportunidades de la estrategia.

- **Expansión a nuevas localidades**

- (a) Justificación de la estrategia: A través de la expansión a otras localidades de la región, la organización busca llegar a nuevos mercados y ampliar, de esta manera, su cartera de clientes. Cabe destacar que la institución busca alcanzar la sustentabilidad económica en el mediano y largo plazo, esto es, depender exclusivamente de los fondos generados por los intereses de los préstamos (para ello requiere de una etapa de crecimiento y ampliación de la cartera de clientes).
- (b) Compatibilidad con la misión: Se trata de beneficiar a un mayor número de personas de bajos recursos económicos, seleccionando localidades cercanas a la actual, para seguir garantizando el bajo costo del servicio.
- (c) Resultado esperado: Abrir seis nuevas agencias en seis nuevas localidades cercanas a la actual.
- (d) Impactos sobre otras organizaciones o sobre áreas de la organización: El desarrollo de esta estrategia, afectará a la organización en su totalidad, ya que será necesario revisar su estructura, procesos y financiamiento. Además, afectará de manera positiva el trabajo de organizaciones campesinas de otras regiones que contarán con un recurso que antes les era inaccesible.
- (e) Pasos específicos, responsabilidades y plazos: Ver cuadro I (plan de acción).
- (f) Recursos requeridos: Ver cuadro I (Plan de acción).

(g) Factores clave para el éxito de la estrategia:

- Encontrar mercados propicios donde funcione el programa.
- Realizar una ajustada selección de los nuevos mercados basándose en una profunda investigación de mercado y ajuste del producto a cada una de las localidades.
- Trabajar en forma simultánea la formalización de los procesos y procedimientos y la obtención de recursos económicos.

(h) Ventajas y oportunidades de la estrategia:

- Aumento de la cartera de clientes.
- Se va posibilitando una progresiva sustentabilidad.

- **Obtención de los recursos para financiar el arranque (start-up) de la institución y fondeo para los microcréditos.**

- (a) Justificación de la estrategia: Teniendo en cuenta la corta edad de esta institución, resulta imprescindible realizar un plan sistemático de financiación que contemple, por un lado, los gastos de funcionamiento rutinarios y, por el otro, el fondo para préstamos. Retomando el objetivo de sustentabilidad que persigue el FIS, cabe señalar que la etapa del start-up, deberá ser financiada por fondos ajenos a los intereses de los préstamos.

A su vez, si bien hasta la actualidad la organización obtuvo los fondos necesarios para su funcionamiento, no se observan actividades sistemáticas de planificación de estos aspectos, que resultan esenciales para garantizar la existencia de la institución y la prestación del servicio de microcréditos.

- (b) Compatibilidad con la misión: En la misión se consigna que el servicio pretende ser "confiable", de "calidad y a "bajo costo". Para ser confiable y de calidad, tendrá que poder garantizar el servicio a largo plazo. De no ser así, no se estaría cumpliendo con la misión. Entonces, para que la institución crezca, requerirá de fondos iniciales que le permitan expandirse. Pretender a su vez, brindar un servicio de "bajo costo", impide cargar en los intereses los gastos de funcionamiento, aunque reiteramos que esto variaría en el mediano y largo plazo por el incremento de la cartera de clientes.

- (c) Resultados esperados: Contar con plan de desarrollo de recursos económicos que permita garantizar el sostenimiento de la organización durante el start-up (gastos de funcionamiento y fondeo de préstamos).

- (d) Impactos sobre otras organizaciones o sobre áreas de la organización: Esta estrategia, que hasta la fecha no fue abordada en forma planificada, impactaría significativamente en la institución ya que sus miembros deberán hacer "un alto en el camino" y abocarse, en gran medida, a la gestión de recursos (aunque se designe a un responsable, es un punto crítico que requerirá del trabajo de todos los miembros de la institución).

- (e) Pasos específicos, responsabilidades y plazos: Ver cuadro II (plan de acción).

- (f) Recursos requeridos: Ver cuadro II (Plan de acción).

(g) Factores clave para el éxito de la estrategia:

- Involucramiento y compromiso de los miembros de la institución para la puesta en marcha de esta estrategia.
- Tener seleccionadas las localidades donde se abrirían las nuevas agencias para el caso de contar con los recursos necesarios.

(h) Ventajas y oportunidades de la estrategia: Los potenciales donantes persiguen, generalmente, apoyar propuestas que tiendan a la sustentabilidad y que puedan mostrar ciertos resultados probados. El FIS, aspira a la sustentabilidad y ha trabajado durante dos años, con una cartera de 200 beneficiarios, proveyendo microcréditos por un total de \$50.000 y con un 100 % de recuperó. Por lo tanto, esta institución posee la ventaja de aspirar a cierto cambio social, sin apelar exclusivamente a la caridad o al sentimentalismo sino a proyecciones que se basan en una experiencia exitosa de dos años. Esta es una oportunidad, ya que no abundan las propuestas de "ayuda social" donde los interesados en colaborar puedan divisar este horizonte.

- **Actualización de los procesos y procedimientos**

(a) Justificación de la estrategia: En función de ampliar la escala de las operaciones y la apertura de nuevas agencias, y habiendo detectado como una debilidad la concentración de las tareas operativas en una sola persona, se vuelve imprescindible realizar un pormenorizado manual de procesos y procedimientos.

(b) Compatibilidad con la misión: Consideramos que la realización de esta tarea está en concordancia total con la misión de la organización, que persigue el bajo costo del servicio (al estar detallados y claros los procesos y procedimientos se logran economizar recursos). A su vez, facilitará la expansión de la institución y ayudará a brindar un servicio de calidad.

(c) Resultados esperados: Contar con un manual de procesos y procedimientos FIS. Así, se contará en la iniciación de nuevas agencias con el material necesario tanto para capacitar a los nuevos empleados, como para el desarrollo del programa.

(d) Impactos sobre otras organizaciones o sobre áreas de la organización: Realizar recorrido por los procesos y procedimientos utilizados obligará a su revisión y a la evaluación de su eficacia, lo que beneficiará a las áreas ya en funcionamiento.

(e) Pasos específicos, responsabilidades y plazos: Ver cuadro III (Plan de acción).

(f) Recursos requeridos: Ver cuadro III (Plan de acción).

(g) Factores clave para el éxito de la estrategia: Evaluar los procesos y procedimientos de otras instituciones con características similares (locales e internacionales) que muestren resultados exitosos.

(h) Ventajas y oportunidades de la estrategia: En función de ampliar la escala de las operaciones y la apertura de nuevas agencias, y habiendo detectado como una debilidad la concentración de las tareas operativas en una sola persona, se vuelve imprescindible realizar un pormenorizado manual de procesos y procedimientos. A su vez, dada la estrategia de expansión que encarará simultáneamente la institución, resulta un buen momento para formalizar procesos y procedimientos utilizados hasta el momento.

Planes de acción para implementar las estrategias seleccionadas

El plan de acción servirá como herramienta para asegurar que las estrategias seleccionadas sean implementadas. Allí se detallarán las acciones específicas que la organización deberá realizar para la implementación de cada una de las estrategias. El detalle incluirá los siguientes puntos: pasos a seguir para cada objetivo, responsables de llevarlos a cabo, plazos, recursos involucrados y mecanismos de feedback para monitorear el progreso de cada paso (Bryson: 1994).

A continuación se detalla el plan de acción para cada estrategia:

CUADRO I - Expansión a nuevas localidades

Estrategia adoptada	Pasos específicos	Responsables	Plazos	Recursos involucrados	Mecanismos de feedback
Expansión a nuevas localidades	1. Relevar información sobre localidades potenciales cercanas a San José del Boquerón	Coordinador general y oficial de crédito	Ene/2002	Horas hombre coordinador y oficial de crédito	Se llevará registro en una planilla de la información relevada que se presentará periódicamente al resto de los miembros de la organización en forma de informes de avance
	2. Seleccionar diez localidades donde realizar estudios de mercado	Coordinador general y oficial de crédito	Feb/2002	Viáticos para conocer nuevos lugares	
	3. Implementar estudios de mercado en 6 localidades	Coordinador general con el asesoramiento de un consultor externo	Marzo y abril / 2002	Honorarios consultor. Viáticos coordinador y consultor	Redacción de un documento con la descripción de dichas localidades para los miembros de la organización
	4. Elaborar una propuesta de servicio viable para cada localidad		Abr/2002		
	5. Abrir nuevas agencias	Coordinador general y oficial de crédito	May y Jun / 2002		Presentación de informes de avance para los miembros de la institución

CUADRO II - Obtención de los recursos para el start-up y para el fondeo de préstamos⁽³⁾

Estrategia adoptada	Pasos específicos	Responsables	Plazos	Recursos involucrados	Mecanismos de feedback
Obtención de los recursos para el start-up y para el fondeo de préstamos	1. Elaborar un documento con las proyecciones económicas de crecimiento en los próximos 3 años.	Coordinador general (responsable) y miembros de la institución (realización de los informes)	1. Ene/2002	Horas hombre de todos los miembros del FIS	Todos los miembros contarán con un cronograma para la presentación de la información solicitada por el coordinador de fundraising.
	2. Planificar los gastos operativos y de fondeo con relación a la expansión a nuevas localidades.		2. Ene/2002		
	3. Identificar potenciales donantes (particulares e institucionales).	Coordinador de fundraising (responsable principal).	3. Ene/Feb/Mzo 2002	El coordinador de fundraising reportará semanalmente al coordinador general.	
	4. Realizar una campaña activa de desarrollo de fondos para los próximos tres años.	Coordinador general y demás miembros de la institución.	4. Abr/May/Jun 2002		

CUADRO III - Formalización de procesos y procedimientos

Estrategia adoptada	Pasos específicos	Responsables	Plazos	Recursos involucrados	Mecanismos de feedback
Formalización de procesos y procedimientos	1. Diferenciar y describir áreas de trabajo	Coordinador general	Ene/2002	Todos los miembros de la institución	Reunión de trabajo.
	2. Diferenciar y describir procesos	Coordinador general	Ene/2002		Reunión de trabajo.
	3. Diferenciar y describir procedimientos	Coordinador general	Ene/2002		Reunión de trabajo.
	4. Revisar y evaluar las descripciones	Coordinador general y consultor externo	Feb/2002	Honorarios consultor	Informe para su revisión por los miembros de la institución.
	5. Sistematización en un documento: "manual de procedimiento FIS"		Mzo/Abr 2002		Comparación con otras organizaciones

Requerimientos principales para la implementación y riesgos potenciales

Se requerirá de mucha predisposición para un trabajo intenso y sistemático, ya que la carga de actividades será muy fuerte y requerirá del esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la institución.

La estrategia que presenta más riesgos para su implementación es la de expansión a nuevas localidades, ya que implica establecer nuevos vínculos de confianza y difusión de la propuesta al interior de las localidades. Se podrán tomar algunos recaudos para neutralizar estos riesgos, como por ejemplo, vincularse con actores y/o instituciones clave de la zona para poder "ingresar" a las nuevas localidades. A su vez, sería conveniente ir acompañado de personas que han recibido y pagado créditos del FIS para que cuenten su experiencia a otros "pares".

La estrategia de obtención de recursos debe ser posterior a la obtención de la personería jurídica. Se deberá conformar la Comisión Directiva y la nómina de socios. Estos son requerimientos para que la campaña de desarrollo de fondos sea exitosa. Un riesgo potencial es que se postergue la obtención de la personería jurídica, por lo cual, el cronograma deberá modificarse (al menos el lanzamiento de la campaña, ya que los pasos previos pueden realizarse sin contar con la personería).

(3) Los gastos operativos de la institución están garantizados por la Fundación AVINA hasta septiembre de 2002, por lo cual se propone comenzar el año con una campaña de desarrollo de fondos previendo el fin de este financiamiento.

Proyección de la organización luego de implementar el plan estratégico

A continuación, se describe la proyección del FIS una vez implementadas las estrategias seleccionadas. Este escrito servirá a la organización como una visión de éxito que inspirará a sus miembros. Para su elaboración, tuvimos en cuenta, las estrategias, misión, origen y mandatos de la organización.

Visión de éxito:

Si el FIS adoptara las estrategias señaladas, la institución se transformaría considerablemente en los próximos tres años. Contaría con una estructura central dirigida por el coordinador general y siete agencias (dos de las cuales serían sustentables en sus gastos de funcionamiento).

Los nuevos oficiales de crédito de cada agencia, estarían capacitados y seguirían las consignas y mandatos explícitos del "manual de procesos y procedimientos FIS".

La estructura central, tendría sus áreas de trabajo diferenciadas, con responsables en cada área, y contaría con el respaldo de personas e instituciones que continuarían trabajando para garantizar su futura sustentabilidad.

Contaría con un líder de campaña comprometido e involucrado con el FIS (un inversor social clave) y con unos 400 inversores sociales (con un promedio de \$ 500 de inversión).

Las nuevas agencias respetarían los principios de la misión y se abocarían a la provisión de créditos para aquellas personas más desfavorecidas.

Los oficiales de crédito estarían consustanciados con la misión y compartirían la cultura y mandatos de la organización ya que no solo estarían trabajando para el FIS, sino compartiendo un espíritu de confianza en las personas, austeridad, vocación social y aspiración a buscar estándares de calidad.

Proceso de planificación para formular el plan estratégico propuesto

Con dos años de funcionamiento, el FIS ha decidido encarar un proceso de planificación estratégica a fin de definir el rumbo de la organización en los próximos tres años. Debemos tener en cuenta que se trata de una organización pequeña que cuenta con siete miembros de los cuales dos son rentados y los demás voluntarios. Todo el equipo se encuentra muy comprometido con la misión de la organización y están de acuerdo con el coordinador general en la necesidad de desarrollar un plan estratégico para el crecimiento de la institución.

En este marco, se deberán considerar:

1. Personas que estarán involucradas en el proceso de planeamiento: El proceso de planificación será liderado por el coordinador general quien convocará al resto del equipo del FIS ya que todos estarán involucrados de una u otra manera. Asimismo, se invitará a uno de los inversores clave a que se sume al proceso.
2. Reuniones de trabajo: Debido a que la mayoría de los miembros del FIS residen en Buenos Aires, se ha decidido realizar las reuniones en la casa del coordinador general. Se llevarán a cabo reuniones mensuales durante 4 meses. (Se adjunta el cronograma de reuniones más abajo).

3. ¿Qué tipo de materiales de preparación deben recibir los participantes antes e comenzar la primera sesión? Los participantes recibirán un cronograma con las fechas tentativas de reuniones y un informe en el que se detalle el recorrido de la organización desde su inicio, su misión y valores, y los resultados obtenidos. También sería interesante que cuenten con un mapa de la región donde se encuentra trabajando el FIS y un breve informe sobre la situación de los poblados rurales en la Argentina.
4. ¿Qué recursos son necesarios para realizar un proceso de planeamiento? Serán necesarios alrededor de \$1.500 para cubrir gastos de viajes de la persona residente en Santiago del Estero, preparación de material y refrigerios.
5. ¿Quién va a conducir el proceso? El proceso será conducido por el coordinador general y un inversor clave que posee experiencia en planeamiento estratégico.
6. ¿Quién será responsable de la logística del proceso? El coordinador general y la encargada de comunicación
7. ¿Quién será responsable de manejar la relación con grupos externos (entes financiadores, contribuyentes, etc.) en la preparación del plan? El coordinador general.

A continuación se adjunta el Cronograma para el planeamiento estratégico del FIS:

Reunión	Tarea	Duración	Responsable
	Acuerdo	2 semanas	Coordinador general
Primera Jornada	Orientación acerca de conceptos de planeamiento estratégico	½ hora	Inversor clave
	Análisis del contexto interno y externo de la organización y su relación con todos los actores críticos: staff, beneficiarios, inversores, otras organizaciones de la región, gobiernos provinciales, etc (FODA)	3½ horas	Coordinador general
	Discusión de ideales organizacionales y misión de la organización	4 horas	Coordinador general e inversor clave
	Redacción de las conclusiones del FODA y enunciado de la misión	2 semanas	Coordinador general
Segunda jornada	Presentación del enunciado de la misión	½ hora	Coordinador general
	Síntesis del FODA	½ hora	Coordinador general
	Identificación de los temas estratégicos *	2 horas	Coordinador general e inversor clave
	Discusión de prioridades estratégicas	3 horas	Coordinador general e inversor clave
	Preparación de informe para evaluación de alternativas de estrategias	1 mes	Coordinador general e inversor clave
Tercera jornada	Evaluación y selección de estrategias	4 horas	Coordinador general y Presidente

Reunión	Tarea	Duración	Responsable
	Discusión sobre un plan de acción para la implementación de las estrategias	4 horas	Coordinador general y consultor
	Preparación del Documento de Plan Estratégico	2 semanas	Coordinador general y consultor
Cuarta jornada	Revisión del borrador del plan estratégico	4 horas	Coordinador general
	Análisis de recursos y posiciones de actores críticos	1 hora	Coordinador general
	Discusión de cronograma de implementación y monitoreo	2 horas	Director
	Redacción final del plan estratégico	2 semanas	Coordinador general e inversor clave
	Implementación y monitoreo	1 año	Coordinador general

Bibliografía

Bryson, John (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Bryson, John (1994). *Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations*. En Herman, Robert & Associates. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Eadie, Douglas (1993). *Beyond Strategic Planning*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Knauff, E.B., Renee A. Berger, and Sandra Gray (1991). *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*.

Moore, Mark (2000). *Managing for Value: Organizational Strategy in For Profit, Nonprofit, and Government Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v I. 29, N. 1. Supplement 2000.

Roller, Robert (1996). *Strategic Formulation in Nonprofit Social Services Organizations: A Proposed Framework*. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 7, no. 2. 1996.

Sawhill, John (1998). *Mission Matters: Staying Focused in a World of Unlimited Opportunity*. Boston, MA: Harvard Business School Social Enterprise Series 13.

Autores:

Gómez Iza, María José.
Hinsch, Natascha.
Zwank, María.