

FUNDACION SALVADOREÑA PARA LA  
RECONSTRUCCION Y EL DESARROLLO (REDES)

"PLANIFICACIÓN  
ESTRATEGICA".  
PERIODO: 2008 -2012"

ENERO 2008

## INTRODUCCION

El presente documento técnico contiene el desarrollo del proceso realizado para estructurar la Planeación Estratégica de la Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES) Período 2008 - 2012.

Representa las fases del proceso y está estructurado en función de los talleres realizados con directivos, empleados y socios. Al igual de la lectura y revisión de la documentación previa recibida, adquiriendo suma importancia la relacionada con la planificación institucional del trienio pasado y la relativa a la institucionalidad de REDES. También se ha revisado la organización estructural actual y las funciones genéricas de cada una de las áreas (directivos; jefaturas y empleados) que actualmente desarrollan labores determinantes, de cara a la satisfacción de las múltiples necesidades de la población meta con la que se relaciona REDES.

La planeación estratégica es clave para el desarrollo organizacional, en ese sentido, es importante por parte de los miembros de la Fundación, que se estudie el presente documento con el fin de que se le de forma concreta y práctica a la planificación pertinente para su desarrollo.

Debe ser considerado este documento técnico como oficial, el cual ha sido contrastado con la información de campo recopilada que se muestra en los anexos y validado con los resultados obtenidos en los talleres de trabajo.

Para efectos de ubicación y comprensión conceptual al final del presente documento se presenta un glosario de términos que han sido utilizados en el proceso del desarrollo de la Planificación Estratégica.

## I- RESUMEN EJECUTIVO.

El presente documento técnico contiene la Planificación Estratégica de REDES, que se ha trabajado de forma conjunta con sus representantes.

Para desarrollarla se siguió una metodología andragógica y participativa, que es la proporcionada por el "Cuadro de Mando Integral", primero porque considera a las personas de todos los niveles, como bastión principal para llevarla a cabo y segundo, porque se han utilizado técnicas para la recopilación de la información primaria, eminentemente participativas, y éstas han sido, el desarrollo de talleres, de grupos focales en los cuales se utilizó la lluvia de ideas y de entrevistas personales.

Se invitó a representantes de todos los niveles de REDES y la respuesta a estas jornadas de trabajo ha sido exitosa por la información recopilada. Sin embargo, es oportuno aclarar también se trabajó en el desarrollo de talleres participativos sobre realidad nacional, previos al proceso. Como resultado de dichos talleres se obtuvo una información cuantiosa que se tuvo que leer, analizar e interpretar para afinar el presente documento.

Específicamente, la Planificación inició con el Taller para desarrollar la evaluación del Plan Operativo del año 2007, comparándolo con el Plan Estratégico del Trienio 2003 -2005. A dicho taller asistieron personas directivas, empleadas y socias, teniendo ambos grupos un gran dinamismo en la participación.

Posteriormente, se desarrolló el Taller sobre los valores institucionales con los que trabaja y debe seguir trabajando REDES, seguidamente se definió la Visión y Misión de la REDES y para esta actividad también se tuvo la presencia de representantes de todas las áreas y trabajaron al azar para generar debate y polémica.

Luego, se trabajó, simultáneamente al desarrollo de los grupos focales y de las entrevistas, los otros talleres de trabajo para desarrollar los conceptos estratégicos fundamentales. Finalmente, se trabajó por parte del Consultor en la información proporcionada por REDES en relación con los objetivos y resultados, y de ellos se desprendieron los objetivos específicos, las metas y los indicadores estratégicos, que complementan a los conceptos estratégicos iniciales obtenidos del segundo taller relativo a la Planificación Estratégica.

El documento fue revisado por cada una de las personas referentes de REDES que asistieron a los talleres de trabajo y se validó, incluyendo nuevas observaciones atendidas en ese momento y que ya están contempladas en el presente documento técnico. Todos los conceptos se ubican en una matriz anexa que da vida al "Cuadro de Mando Integral" (CMI), que indica la relación que se debe hacer entre áreas fundamentales para definir los objetivos generales y específicos de cualquier organización. Estas áreas son: la del Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (Desarrollo Humano) que pone énfasis en la estructura orgánica y las personas; la de los Procesos (Desarrollo Tecnológico), que visualiza la necesidad de impulsar procesos actuales modificados o nuevos; la de las Comunidades (Desarrollo Social), para posicionar a la institución ante quienes le dan vida, y finalmente, la de Finanzas (Desarrollo Económico), para encontrar la relación del trabajo desarrollado o por desarrollar con los rendimientos económicos y financieros. El método de trabajo sólo consiste en dividir a la organización en estas áreas para puntualizar mejor sus objetivos, metas, y estrategias de acción.

El proceso de la Planificación que se presenta, llega hasta la definición del Plan de Acción, REDES deberá trabajar adicionalmente para detallar y puntualizar las actividades y tiempos en que los objetivos específicos serán alcanzados. Es decir, que para complementarlo se requiere el desarrollo del Plan Operativo Anual para el año 2008.

#### IV- VALORES PRIORITARIOS.

- i. SOLIDARIDAD
- ii. JUSTICIA
- iii. TRANSPARENCIA

#### V- VISION

**“Ser una Institución con liderazgo en el acompañamiento de actores locales que desarrollen procesos socioeconómicos autogestionarios que transformen su realidad y a la sociedad salvadoreña”.**

#### VI- MISION

**“Fortalecer las capacidades organizativas y de incidencia de la población vulnerable y en situación de pobreza que busca mejorar su calidad de vida, acompañándole en el desarrollo de procesos integrales participativos, solidarios, justos y transparentes con equidad de género”.**

## **VIII- OBJETIVOS GENERALES**

### **En relación con el Aprendizaje y el Desarrollo Organizacional:**

1. "Formar integralmente al personal con un alto grado de compromiso social".

### **En relación con los Procesos:**

2. "Optimizar los procesos internos que mejoren la competitividad de la dinámica institucional".

### **En relación con las Comunidades:**

3. "Mejorar las capacidades organizativas y socioeconómicas de las Comunidades".

### **En relación con las Finanzas:**

4. "Fortalecer la diversificación de recursos financieros".

## **IX- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

### **Relativo al objetivo general 1:**

**"Formar integralmente al personal con un alto grado de compromiso social".**

- i) Identificar necesidades de formación del personal
- ii) Programar la formación para el desarrollo de capacidades estratégicas del personal.
- iii) Aprovechar las alianzas para la implementación del programa de formación.
- iv) Crear la política institucional de actualización de conocimientos del personal enfocada al desarrollo técnico, administrativo, de sensibilización social y equidad de género.
- v) Promover la identificación del personal con los conceptos estratégicos institucionales.
- vi) Desarrollar un Programa Institucional de formación y aplicación del Enfoque de Género.
- vii) Evaluar el desempeño del Personal.

**Relativo al objetivo general 2:**

**“Optimizar los procesos internos que mejoren la competitividad de la dinámica institucional”.**

- i) Implementar manuales y reglamentos institucionales.
- ii) Mejorar la comunicación interna.
- iii) Actualizar la estructura organizativa.
- iv) Renovar los recursos materiales.
- v) Actualizar periódicamente los recursos tecnológicos.
- vi) Evaluar las experiencias de trabajo.
- vii) Sistematizar las experiencias de trabajo.
- viii) Desarrollar Metodologías de trabajo, enfoques y concepciones aplicadas por REDES.
- ix) Articular esfuerzos para el rescate y construcción de la Memoria e identidad histórico-cultural.

**Relativo al objetivo general 3:**

**“Mejorar las capacidades organizativas y socioeconómicas de las Comunidades”.**

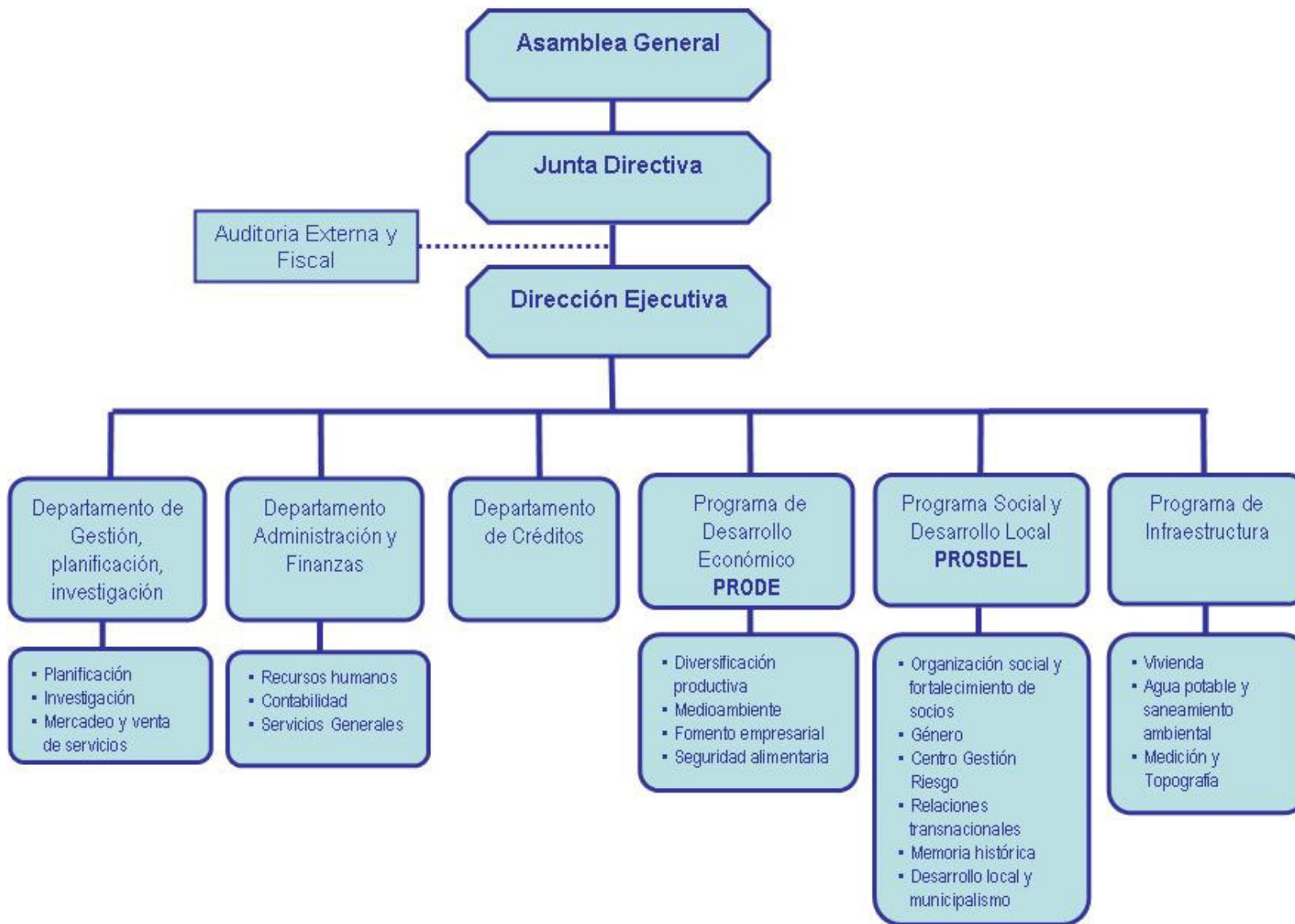
- i) Fortalecer de forma integral la organización comunitaria.
- ii) Determinar las necesidades y expectativas más significativas de las Comunidades.
- iii) Capacitar integralmente a líderes y lideresas.
- iv) Ejecutar iniciativas económicas sostenibles.
- v) Desarrollar proyectos de vivienda o infraestructura en las comunidades.
- vi) Promover alianzas con actores locales y nacionales.

**Relativo al objetivo general 4:**

**Fortalecer la diversificación de recursos financieros”.**

- i) Sistematizar el ciclo de gestión de los proyectos.
- ii) Programar la Gestión Institucional.
- iii) Desarrollar la cartera integral de proyectos.
- iv) Diversificar las fuentes de cooperación.
- v) Controlar la ejecución de los Planes, Programas y Proyectos Institucionales.
- vi) Impulsar estrategias exitosas de venta de servicios y de otros negocios.
- vii) Optimizar los beneficios de la cartera de créditos.
- viii) Optimizar las inversiones.
- ix) Responder ante las emergencias provocadas por desastres.

# ORGANIGRAMA



## ANEXO1: MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE REDES.

### APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DESARROLLO HUMANO)

"Formar integralmente al personal con un alto grado de compromiso social"

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES ESTRATEGICOS
Identificar necesidades de formación del personal	Elaborar un diagnóstico de necesidades de formación.	Diagnóstico de Necesidades de Formación
Programar la formación para el desarrollo de capacidades estratégicas del personal	Elaborar un programa de formación	Programa de Formación
	Capacitar al 100% del personal	Personal Capacitado
Aprovechar las alianzas para la implementación del programa de formación	Establecer al menos 2 alianzas estratégicas que fortalezcan la implementación del Programa de formación	Alianzas Estratégicas/Cartas Convenio
Crear la política institucional de actualización de conocimientos del personal enfocada al desarrollo técnico, administrativo, de sensibilización social y equidad de género.	Un Manual de Políticas que garantice la actualización de los conocimientos del personal	Elaborado, aprobado y socializado un Manual de Políticas de actualización de conocimientos del personal
Promover la identificación del personal con los conceptos estratégicos institucionales	Un Programa de identificación del Personal con los conceptos estratégicos institucionales	Programa de Identificación
Desarrollar un Programa Institucional de formación y aplicación del Enfoque de Género.	Un Programa de aplicación del Enfoque de Género.	Programa de Enfoque de Género
	Capacitar al 100% del personal con base la equidad de género.	Personal Capacitado con conocimiento de la equidad de género.
Evaluar el desempeño del Personal	Contar con una Metodología de evaluación del desempeño	Metodología de evaluación
	Elaborar la Política de Incentivos para el personal	Política de Incentivos

## PROCESOS (DESARROLLO TECNOLÓGICO)

"Optimizar los procesos internos que mejoren la competitividad de la dinámica institucional"

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES ESTRATEGICOS
Implementar manuales y reglamentos institucionales	Institucionalizar al menos 5 Manuales de Organización y 3 Reglamentos	Manuales y Reglamentos elaborados, socializados y aplicados.
Mejorar la comunicación interna	Revisar el proceso de la comunicación de forma horizontal y vertical	Proceso de Comunicación (Flujograma)
	Desarrollar un Manual de Políticas y Normas de Comunicación más importantes para las relaciones laborales	Manual de Políticas y Normas de Comunicación elaborado, socializado y aplicado
Actualizar la estructura organizativa	Actualizar el Organigrama institucional	Organigrama Institucional.
	Elaborar el Estudio y Descriptor de Puestos	Estudio y descriptor de puestos elaborado y socializado.
Renovar los recursos materiales	Elaborar un plan de renovación de recursos materiales.	Plan de renovación de recursos materiales elaborado. Recursos materiales adquiridos y/o renovados.
Actualizar periódicamente los recursos tecnológicos	Elaborar un plan de renovación de recursos tecnológicos.	Plan de renovación de recursos tecnológicos elaborado. Recursos tecnológicos adquiridos y/o actualizados.
Evaluar las experiencias de trabajo	Contar con una Metodología de Evaluación de las experiencias de trabajo	Metodología de Evaluación de las experiencias de trabajo
	Evaluar todas las experiencias de trabajo	Experiencias de trabajo evaluadas
Sistematizar las experiencias de trabajo.	Contar con una Metodología de Sistematización de las experiencias de trabajo	Metodología de Sistematización de las experiencias de trabajo
	Sistematizar todas las experiencias de trabajo que se desarrollen en los próximos cinco años.	Sistematización de las experiencias de trabajo.
Desarrollar Metodologías de trabajo, enfoques y concepciones aplicadas por REDES.	Desarrollar al menos 10 metodologías de trabajo y 10 enfoques y concepciones aplicadas por REDES.	Metodologías de trabajo con enfoque y concepción aplicadas por REDES.
Articular esfuerzos para el rescate y construcción de la Memoria e identidad histórico-cultural.	Articular al menos cuatro esfuerzos de rescate y construcción de la Memoria e Identidad	Articulación de esfuerzos.

## COMUNIDADES (DESARROLLO SOCIAL)

"Mejorar las capacidades organizativas y socioeconómicas de las Comunidades"

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES ESTRATEGICOS
Fortalecer de forma integral la organización comunitaria	Permanecer con el apoyo organizativo en las 52 comunidades actuales	Continuidad del apoyo organizativo
	Fortalecer en su proceso organizativo al menos a 14 comunidades	Fortalecimiento orgánico de 14 comunidades
Determinar las necesidades y expectativas más significativas de las Comunidades	Elaborar un diagnóstico de necesidades y expectativas de las Comunidades	Diagnóstico de necesidades y expectativas
Capacitar integralmente a líderes y lideresas	Desarrollar un Programa de Capacitación basado en Metodologías participativas.	Programa de Capacitación con Metodologías participativas con 10 temáticas
	Capacitar anualmente a 100 personas entre líderes y lideresas	Capacitación de 500 personas
Ejecutar iniciativas económicas sostenibles	Ejecutar al menos 10 iniciativas económicas sostenibles novedosas para las comunidades	Iniciativas Económicas novedosas
Desarrollar proyectos de vivienda o infraestructura en las comunidades	Desarrollar al menos 10 proyectos nuevos de vivienda o infraestructura	Proyectos nuevos de vivienda o infraestructura
	Desarrollar al menos 15 proyectos de vivienda o infraestructura en las actuales comunidades socias que así lo requieran.	Proyectos de vivienda o infraestructura actuales
Promover alianzas con actores locales y nacionales	Concretar y fortalecer al menos 20 alianzas en el ámbito nacional o local	Alianzas estratégicas/Cartas Convenio.

## FINANZAS (DESARROLLO ECONOMICO)

### Fortalecer la diversificación de recursos financieros

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES ESTRATEGICOS
Sistematizar el ciclo de gestión de los proyectos.	Diseñar y aplicar una metodología para sistematización de los proyectos	Metodología de sistematización diseñada, socializada y aplicada.
Programar la Gestión Institucional	Desarrollar un Plan de Gestión Institucional práctico y congruente con las necesidades institucionales y de las Comunidades y Gestionar el 25% sobre los proyectos actuales.	El Plan de Gestión.  % de gestión sobre proyectos actuales.
Desarrollar la cartera integral de proyectos	Contar con una cartera integral de proyectos bien definidos	Cartera de proyectos elaborada
Diversificar las fuentes de cooperación	Incrementar las fuentes de Cooperación en al menos 25%	Nuevas Fuentes de Cooperación establecidas
Controlar la ejecución de los Planes, Programas y Proyectos Institucionales	Crear una Unidad de Planificación y Proyectos	Unidad de Planificación y Proyectos
	Crear un reporte mensual de información administrativa, contable y técnica	Reporte mensual
Impulsar estrategias exitosas de venta de servicios y de otros negocios.	Crear una unidad de Mercadeo que impulse las estrategias.	Unidad de Mercadeo
Optimizar los beneficios de la cartera de créditos.	Realizar una Auditoría Técnica al proceso crediticio	Auditoría Técnica
	Incrementar la colocación de la cartera en un 50%	Colocación de la Cartera
	Disminuir el estado de la mora al 15%	El porcentaje de la mora.
	Revisar los ingresos provenientes de las Comisiones	Ingresos por Comisiones
	Disminuir los gastos generales en un 5%	Gastos Generales
Optimizar las inversiones	Realizar al menos 5 estudios de factibilidad	Estudios de factibilidad
Responder ante las emergencias provocadas por desastres	Contar con un fondo de emergencia para responder a las amenazas, vulnerabilidades y desastres en el país	Fondo de Respuesta