



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE CENTRAL**  
**Sucre-Bolivia**

**CURSO DE MAESTRIA EN**  
**“COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN”**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA**  
**INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN**  
**NO GUBERNAMENTAL”**

**Trabajo de grado para obtener el grado**  
**Académico de Magister (Especialidad) en**  
**“Competitividad e Innovación”**

**ALUMNO: Lic. María Antonieta Patricia Claire Martinez**

**Sucre –Bolivia**  
**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado el privilegio de vivir y de realizar todos mis sueños, principalmente el de conocerlo y amarlo por sobre todas las cosas.

A todas aquellas personas que recorrieron conmigo el camino de la vida dándome su apoyo incondicional, mi hija, mi hermano, amigas, amigos y compañeros de trabajo.

A todas las mujeres, jóvenes y niños, con los que tuve el placer de compartir momentos de reflexión por medio del trabajo, por que me enseñaron lo que es realmente importante en la vida: hacer algo por la otra persona.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo y lo que representa no hubiera sido posible sin el apoyo y las enseñanzas de muchas personas, a lo largo de todos estos años de vida laboral y profesional.

Primero, no puedo dejar de agradecer a PRO MUJER, la institución que me ha abierto las puertas aún antes de culminar mis estudios universitarios de pre grado. En esta institución adquirí gran parte de mi experiencia profesional. Pero el aprendizaje fue más allá, tanto las clientes como mis compañeras y compañeros de trabajo, me enseñaron valores fundamentales en la vida: el servicio, la cooperación y, lo que he denominado en estos últimos años, el valor de la redistribución.

Estos tres valores se han convertido en los pilares que sostienen mi accionar como persona, mis metas y aspiraciones, y sobre los cuales quiero construir el resto de mi vida.

También, quiero dar las gracias, a todos y cada uno de mis docentes, en este largo proceso de formación académica, de todos ellos aprendí algo, todos tuvieron la riqueza de enseñarme tanto lo técnico como lo humano. Cada uno de ellos dejó una semilla de inquietud y curiosidad frente a la vida, y muchos de ellos moldearon el compromiso que tengo con el desarrollo de mi querida Bolivia.

Finalmente, gracias a las mujeres con las que tuve la oportunidad de trabajar, a todas ellas porque me ayudaron a comprender cuáles son las prioridades de la vida. A esas mujeres que me dieron el ejemplo de fortaleza y sacrificio. Ellas que aunque no tuvieron la oportunidad de estudiar, son expertas en hacer frente a las dificultades de la vida y superarlas.

# TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN.....  | 1         |
| <b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                   | <b>2</b>  |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN .....                                    | 2         |
| 1.2 IDEA A DEFENDER.....                                   | 3         |
| <b>2 OBJETIVOS DE LA TESIS .....</b>                       | <b>3</b>  |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL .....                                 | 3         |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                            | 3         |
| <b>3 DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>                         | <b>3</b>  |
| 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....                               | 3         |
| 3.2 METODOLOGÍA .....                                      | 4         |
| 3.3 FASES DEL ESTUDIO .....                                | 4         |
| <b>CAPITULO I: ASPECTOS CONTEXTUALES.....</b>              | <b>5</b>  |
| <b>1 CARACTERISTICAS INTERNACIONALES DEL SECTOR .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR A ESCALA NACIONAL.....</b> | <b>7</b>  |
| <b>3 PRÁCTICAS GERENCIALES MÁS COMUNES .....</b>           | <b>9</b>  |
| <b>4 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES .....</b>                | <b>10</b> |
| 4.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....        | 10        |
| 4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....                          | 14        |
| 4.3 ESTRUCTURA PROPIETARIA Y ORGANIZATIVA.....             | 15        |
| <b>5 MACROENTORNO DE PRO MUJER .....</b>                   | <b>17</b> |
| 5.1 DEMOGRÁFICO.....                                       | 17        |
| 5.2 SOCIOCULTURAL.....                                     | 19        |
| 5.3 ECONÓMICO.....   | 22        |
| 5.4 FINANCIERO .....                                       | 24        |
| 5.5 TECNOLÓGICO .....                                      | 26        |
| 5.6 POLÍTICO REGULATORIO .....                             | 28        |
| <b>CAPÍTULO II: GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>              | <b>30</b> |
| <b>1 BASES CONCEPTUALES .....</b>                          | <b>31</b> |
| 1.1 ESTILO DE PLANEACIÓN.....                              | 31        |
| 1.2 ESTILO VISIONARIO .....                                | 32        |
| 1.3 ESTILO DE APRENDIZAJE .....                            | 32        |
| 1.4 EMPRESAS QUE APRENDEN Y CONSTRUYEN SU FUTURO.....      | 34        |
| <b>2 MODELOS PERSONALIZADOS.....</b>                       | <b>35</b> |
| <b>3 PASOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>             | <b>36</b> |
| 3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....                      | 37        |
| 3.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....                           | 38        |
| 3.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS.....                             | 39        |
| 3.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....                           | 40        |
| 3.5 AUDITORIA Y MONITOREO ESTRATÉGICOS .....               | 41        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE PRO MUJER</b> ..... | <b>43</b> |
| 1 PRINCIPIOS.....  | 43        |
| 2 VISIÓN .....   | 43        |
| 3 MISIÓN.....  | 44        |
| <b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....                    | <b>45</b> |
| 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO O AMBIENTE EXTERNO .....                      | 45        |
| 1.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AENAZAS EN EL MEDIO (POAM).....        | 45        |
| 1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO (5 FUERZAS) .....                           | 46        |
| 2 ANÁLISIS INTERNO .....   | 49        |
| 2.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI).....                        | 49        |
| 2.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL .....               | 51        |
| 2.3 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....                         | 51        |
| <b>CAPÍTULO V: OPCIONES ESTRATÉGICAS</b> .....                       | <b>63</b> |
| 1 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....                                       | 63        |
| 2 VECTOR DE CRECIMIENTO .....  | 64        |
| 3 POSICION ESTRATÉGICA.....  | 66        |
| <b>CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....                    | <b>67</b> |
| 1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....                                       | 67        |
| 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS .....                          | 68        |
| <b>CAPÍTULO VII: AUDITORIA Y MONITOREO ESTRATÉGICOS</b> .....        | <b>69</b> |
| 1 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA .....   | 69        |
| 2 ÍNDICES DE GESTIÓN .....   | 70        |
| 2.1 SELECCIÓN DEL TIPO DE SISTEMA DE CONTROL .....                   | 70        |
| 2.2 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL.....                        | 71        |
| 3 SESIONES DE CONTROL.....   | 73        |
| <b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....           | <b>76</b> |

# INTRODUCCIÓN

Durante la vida de una institución pueden surgir algunos cuestionamientos ¿Cómo se alcanzó la situación actual? ¿Por qué se brindan estos servicios y no otros? ¿Por qué definió ese sector del mercado? ¿Por qué su ubicación? ¿Cómo seleccionó a sus líderes? ¿Por qué asumió ese tipo de organización?.

Todas esas preguntas apuntan a aspectos diferentes pero relacionados con la empresa e influyen en la capacidad y en el desempeño para el logro de los objetivos. El estado actual de una empresa es el resultado de una serie de decisiones sobre los clientes, los productos, el tipo de líderes, la estructura y otros. La forma de tomar estas decisiones y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de gestión que se realiza.

Las empresas toman sus decisiones de dos maneras:

Una, sistemática basada en la información, el análisis estratégico y los pronósticos. De forma participativa y como resultado del proceso se obtuvo un plan estratégico para toda la empresa. Siendo este un enfoque lógico y estructurado para formular estrategias.

Otras empresas, toman decisiones con un enfoque menos estructurado, una más ad hoc y oportunista. Muchas veces la toma de decisiones es el resultado de una reacción ante la crisis y los desastres, careciendo de una estrategia consistente ante aquello que se quiere lograr. Entre estos dos estilos hay una gama de estilos para tomar decisiones estratégicas, y el éxito en la gestión de cada institución depende del estilo que adopte y cómo lo maneje y socialice al interior de la misma.

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar.

El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una "intención estratégica" que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano y el comportamiento socio económico, no se basan en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia está llena de contradicciones y cambios.

Si aceptamos que el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, a una situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

La toma de decisiones en este tipo de pensadores, es el resultado de un proceso sistemático de análisis y conocimiento de la realidad. Lo cual le da mayor certidumbre dentro de un entorno incierto y cambiante. Para el estratega lo más importante es localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución. Esto quiere decir que el primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cual es el asunto crítico de la situación y analizarlo en función a lo que se visualiza como futuro.

Es este tipo de pensadores que las empresas de hoy deben formar para mantenerse exitosas en el mercado, frente a presiones de la competencia, a un medio socio económico inestable, a clientes cada vez más exigentes, al ingreso de nuevas tecnologías y cambios acelerados que difícilmente pueden predecirse.

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas actualmente se mueven en un entorno competitivo que les exige tomar decisiones estructuradas que aseguren el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, una gran mayoría, no cuentan con un equipo formado para desempeñar este rol, ni con las herramientas necesarias que les permitan actuar estratégicamente frente al entorno.

Esta limitación es aún mayor en el tercer sector, que comprende a las instituciones sociales sin fines de lucro, llamadas comúnmente ONG's. El reto de estas instituciones es desarrollar una cultura estratégica de toma de decisiones que les permita desempeñarse en el medio con una visión empresarial y lograr con mayor eficiencia sus objetivos sociales.

Para desarrollar una cultura estratégica se debe partir de algo, de desarrollar hábitos de análisis, hábitos de uso de herramientas de organización, dirección, planificación y control, con un enfoque estratégico. Por todo esto, el no contar con un Modelo de Gestión Estratégica adecuado que les permita generar procesos sistemáticos de análisis, una toma de decisiones ágil, oportuna y acertada, y un desempeño eficiente; se constituye en una de las mayores preocupaciones de las personas involucradas con este sector.

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

Es importante desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica en las ONG's para asegurar un eficiente uso de los recursos y la sostenibilidad de las mismas en un entorno competitivo.

Considerando que los recursos que administran estas instituciones son pertenecientes a la sociedad civil en su conjunto, y están dirigidos a la población más pobre, su eficiente administración es una responsabilidad que va más allá de la empresarial, es una responsabilidad MORAL.

## **1.2 IDEA A DEFENDER**

Un Modelo de Gestión Estratégica adecuado a las necesidades de una ONG de servicios integrales permitirá mejorar el desempeño gerencial y operativo de la institución en sus diferentes niveles, permitiendo generar una cultura de análisis y toma de decisiones estratégica.

## **2 OBJETIVOS DE LA TESIS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica adecuado a una ONG de servicios integrales.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el entorno externo y el sector en el que se desenvuelve la institución
- Analizar el entorno interno de la institución
- Determinar las características gerenciales y operativas de la ONG
- Analizar las herramientas de gestión relacionadas con las necesidades de la institución
- Desarrollar un modelo de gestión estratégica

## **3 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se trabajó con los diferentes niveles jerárquicos de la institución:

Dirección ejecutiva (1)

Gerencias operativa y financiera (2)

Equipo técnico: marketing, contabilidad, administración, recursos humanos, servicios, sistemas de información (6)

Gerencias regionales: Sucre, Tarija, Cochabamba, El Alto (4)

Equipo operativo: crédito, salud y desarrollo empresarial (148)

## **3.2 METODOLOGÍA**

Para realizar la presente tesis se trabajó con la participación activa de los miembros de la organización, cada una de las herramientas propuestas en el diseño del modelo fue analizada y puesta en práctica con la institución.

- La investigación es de tipo descriptivo.
- El método teórico usado es el de análisis- síntesis.
- Los métodos empíricos: entrevistas, observación estructurada, grupos de trabajo.

## **3.3 FASES DEL ESTUDIO**

### **3.3.1 FASE 1: Revisión Teórica.**

Se obtuvo información sobre las ONG's, las herramientas de gestión, los métodos de análisis tanto externo como interno, y otros elementos teóricos necesarios.

### **3.3.2 FASE 2: Análisis Contextual e Institucional**

Se analizó el macroentorno: características sociales, políticas, legales, económicas, etc. Asimismo, se realizó un análisis del entorno competitivo y se relacionó esto con las características, fortalezas y debilidades institucionales.

### **3.3.3 FASE 3: Desarrollo del Modelo**

El modelo fue diseñado con la participación de los diferentes niveles institucionales.

Se desarrolló el modelo considerando: planificación, organización, integración del personal, dirección y el sistema de control.

Se realizó el análisis estratégico (FODA)

Se realizaron entrevistas, observación estructurada y grupos de trabajo para determinar las necesidades y características gerenciales y operativas de la institución

### **3.3.4 FASE 4: Plan de Implantación**

Por último se realizaron los ajustes correspondientes a las observaciones del equipo de trabajo y se coordinó con la institución los pasos a seguir para implantar el modelo en sus respectivos niveles, incluyendo procesos de capacitación al personal.

# CAPITULO I: ASPECTOS CONTEXTUALES

## **1 CARACTERISTICAS INTERNACIONALES DEL SECTOR**

Las ONG's son asociaciones civiles sin fines de lucro, cuya constitución está amparada por el Código Civil. Estas entidades, históricamente, emergieron bajo la influencia de dos factores: el inicio del modelo desarrollista impulsado por la cooperación norteamericana en 1961, personificado por la Alianza Para el Progreso, y por el Concilio Vaticano II de 1965 que genera corrientes de acercamiento entre la iglesia y la sociedad.

En América Latina, el otro evento de la iglesia católica, la Segunda Conferencia del Episcopado Latinoamericano en 1968 se define la opción preferencial por los pobres. Así, en la década de los 70 se inicia el surgimiento de las primeras ONG's con el respaldo de las diferentes congregaciones religiosas. Y posteriormente de entidades de cooperación internacional orientadas al desarrollo.

En los ochenta América Latina vivió un proceso de cambios profundos en lo político, económico y social, los cuales han modificado significativamente el entorno en el cual se desenvuelven las ONG's.

Los efectos sociales de los cambios estructurales han exigido de estas instituciones adecuaciones a las nuevas demandas tanto de la población "beneficiaria" de sus servicios, como a las demandas de la cooperación internacional en un marco de reducción paulatina del flujo de recursos de apoyo.

Estas condiciones han planteado a las ONG's grandes exigencias, frente a mayores problemas que atender y menores recursos para administrar. La redefinición tanto en el ámbito estratégico, como en el funcional y operativo, se convirtió en una prioridad institucional si se tiene un horizonte de largo plazo. Las instituciones que asumen este reto buscan una transformación interna que asegure su sostenibilidad basándose en una mayor competitividad.

En este contexto, el criterio de eficiencia económica es el que predomina entre las instituciones que buscan mejorar sus servicios hacia la población, generando cambios reales y significativos en la vida de sus clientes; así como administrar de manera eficiente los recursos que les son asignados procurando estrategias que les permitan ser autosostenibles.

Entre los retos que se presentan para las ONG's están:

- **Incremento de las demandas de la población.** El incremento de la demanda se define en tres sentidos: incremento de la población pobre que implica un mercado potencial creciente; demanda diversificada de servicios que se traduce en clientes insatisfechos con servicios unisectoriales; surgimiento de nuevos actores y contrapartes (municipios, organizaciones de base y movimientos civiles) mercado potencial no atendido.

- **Incremento del número de ONG's y mayor competencia por los fondos.** El crecimiento de las ONG's en la región ha sido una respuesta a las múltiples necesidades que surgieron luego de las guerras civiles en Centroamérica, a las consecuencias de los desastres naturales de la década pasada, y las corrientes de apoyo internacional. Este incremento en el número de ONG's ha intensificado la competencia entre las instituciones sobre todo en la captación de los recursos (cada vez más escasos) de la cooperación internacional. La competencia ha fortalecido un trabajo individualista con relación a: los contactos con entidades internacionales de cooperación, el segundo nivel de competencia es el "territorio", definido como el espacio geográfico, comunidades, o segmento de mercado con el cual se trabaja. Por último, se compite en cuanto a ámbito de actividad, ya que cada institución trata de especializarse en "servicios únicos" que la hacen una "idónea receptora" de fondos de la comunidad internacional.
- **Reducción de los recursos y mayores exigencias para su obtención.** La reducción de los recursos que destina la cooperación internacional a apoyar el desarrollo de los países de la región. Además de la reducción paulatina de recursos, se han "endurecido" las condiciones de acceso a los mismos y las financiadoras exigen más a las ONG's en cuanto a resultados obtenidos y el impacto real de sus acciones. Asimismo, las fuentes de fondos están cambiando, dejando de ser la única fuente la cooperación internacional directa, se puede contar con apoyo gubernamental y fondos locales provenientes de la descentralización. Otra fuente de fondos que empieza a tomar importancia son los ingresos propios o los fondos provenientes de la comunidad, que aunque representan una pequeña parte, a futuro pueden representar la diferencia entre ser o no autosostenibles como institución.

Las condiciones del entorno y los retos para estas instituciones han generado en las instituciones una crisis de identidad, ya que muchas de ellas mantienen sus postulados originales que no siempre son compatibles con su comportamiento por la captación de mercados y la obtención de fondos. Surge la necesidad, en las instituciones, de redefinir su enfoque de desarrollo, su posición frente a elementos transversales como el género, el medio ambiente, y otros. Las ONG's deben definir sus propios modelos de sociedad y la corriente ideológica en la que se desenvuelven, para generar a partir de una identidad propia acciones coherentes y consistentes.

Otro elemento a redefinir o fortalecer es la razón de ser institucional que diferencia a las ONG's de las otras instituciones de la sociedad, ya que su rol debe estar claramente diferenciado de las empresas comerciales y de las organizaciones de la sociedad civil como los Clubs, gremiales, y otras. Asimismo, el tipo de acercamiento a la sociedad, el nivel de participación de la población, la representatividad de la institución y la legitimidad de su existencia y de su accionar, son factores que requieren estar claramente definidos para contar con organizaciones sostenibles.

Finalmente, la administración de los recursos con un enfoque de eficiencia y productividad es una exigencia que permitirá que las ONG's puedan mantenerse o no vigentes a largo plazo. Las ONG's necesitan asumir un rol de "empresas sociales" asumiendo la importancia de una administración exigente, brindando servicios de alta calidad, manteniendo altos niveles de satisfacción de los clientes, con un enfoque de mercado que permita realizar cambios tanto a nivel estratégico, como en lo operativo.

## **2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR A ESCALA NACIONAL**

Históricamente, el movimiento Latino Americano, orientado al desarrollo, tiene su efecto directo en Bolivia, formándose las primeras instituciones orientadas al desarrollo social. Las primeras ONG's en el país fueron DESEC y ASAR en Cochabamba, IBEAS y CIPCA en La Paz, ACLO en Chuquisaca, INDICEP y CEDI en Oruro, entre otras. Todas estas instituciones se crearon entre 1963 y 1971, durante los setenta las ONG's desarrollan sus actividades con el objetivo de lograr el cambio político y económico a través de acciones de capacitación y organización de o sectores populares. Este objetivo marcó la preferencia institucional hasta mediados de los ochenta, considerando la organización y la capacitación como motores del mejoramiento de la calidad de vida de los pobres.

Otras instituciones fueron formadas por grupos de profesionales que buscaron concretar su compromiso social a través de estas instituciones. Se inspiraron en ideologías neomarxistas y se relacionaron con movimientos de izquierda, predominando la defensa de los derechos humanos y el abordaje del desarrollo y la pobreza en un contexto de dictaduras militares. Por esto la principal función de estas instituciones fue fortalecer a las organizaciones populares para que éstas sean protagonistas del cambio social.

En 1985 la aplicación de la Nueva Política Económica y los efectos que tuvo en los sectores populares, cambiaron el rumbo y el enfoque de estas organizaciones. Las limitaciones estructurales del Estado para reducir la extrema pobreza y para responder a las demandas y reivindicaciones socio económicas de la población causaron pérdida de credibilidad en la democracia y dejaron un vacío en la prestación de servicios a los sectores más empobrecidos.

Ante esto, la orientación política de estas instituciones empezó a dejar de ser prioridad frente a la crisis económica y la pobreza aguda del periodo, muchas ONG's empezaron a desarrollar programas de apoyo a la sobrevivencia de la población y al mejoramiento de las condiciones de vida, complementando en algunos casos sus actividades organizativas y educativas con acciones económico productivas, buscando una integralidad y superando la supuesta contradicción entre ambas.

Paralelamente, se incrementó la cooperación internacional a la ONG's y a partir de esto han proliferado rápidamente. Las ONG's tradicionales han modificado paulatinamente su forma de actuar y han surgido nuevas instituciones con otra inspiración ideológica, orientadas a otras áreas y metodologías de trabajo. La nueva corriente institucional tiene fines pragmáticos y no se define por su contenido ideológico.

Actualmente, Bolivia cuenta con una presencia muy fuerte de ONG's, tanto en número de instituciones como en ámbitos de trabajo. Esta presencia se debe a la conjunción de varios factores, entre los cuales se pueden mencionar:

- La aplicación ortodoxa de la nueva Política de Ajuste Estructural (PAE) iniciada hace más de quince años, que ha tenido resultados macroeconómicos, pero no ha resuelto los problemas de la extrema pobreza que persiste y afecta a un elevado porcentaje de la población,
- La débil capacidad del Estado en cuanto a la ejecución de políticas sobre todo sociales, con graves deficiencias e cobertura e impacto sobre los sectores más pobres.
- La importancia de la cooperación internacional en la definición de políticas estatales e institucionales, así como el volumen de financiamiento.

En Bolivia existe presencia de dos tipos de ONG's:

- ONG's extranjeras con sede o representación en el país pero con casa matriz en un país extranjero, estas instituciones tienen entre sus actividades el financiamiento de otras ONG's locales u organizaciones populares, asistencia técnica a través de cooperantes o voluntarios, y la ejecución directa de proyectos y programas. Se tienen registradas cerca de 40 de estas instituciones en el país, las cuales operan en Bolivia a través de la firma de un Convenio Marco con el Ministerio de Relaciones Exteriores y su posterior inscripción en el Registro Nacional de ONG's.
- ONG's nacionales cuya constitución legal se ha realizado en el país y cuentan con un Directorio local. Estas instituciones tienen una Personería Jurídica otorgada por la Prefectura del departamento donde está su casa matriz y se inscriben en el Registro Nacional de ONG's. Existen alrededor de 400 instituciones registradas y se estiman 200 no registradas.

Las ONG's se han organizado en redes nacionales, regionales y sectoriales, siendo éstas últimas las de mayor actividad en el país. Estas instituciones cumplen un rol muy importante en la sociedad civil debido a su fuerte influencia en las políticas nacionales y a su aporte en el desarrollo socio – económico de los sectores con los que trabajan.

Sin embargo, uno de los temas de controversia sobre las ONG's es la eficiencia de su trabajo, durante más de 20 años se han canalizado miles de millones de dólares, de la cooperación internacional, y el impacto sobre la reducción de la pobreza y sobre la ejecución de las políticas sociales, no ha podido ser medido como para asegurar los efectos positivos del trabajo realizado por estas instituciones. Si bien existen evaluaciones, estas son muy específicas y de difícil acceso.

Además, el elevado grado de fraccionamiento de las ONG's causado por su heterogeneidad y por la falta de coordinación intersectorial, han limitado los resultados que las instituciones pueden lograr aprovechando la sinergia de trabajar de manera coordinada y respondiendo integralmente a las múltiples necesidades de la población, la región y el país en su conjunto.

### **3 PRÁCTICAS GERENCIALES MÁS COMUNES**

El tercer sector, como se denomina actualmente al sector de las ONG's, desde su surgimiento han tenido un enfoque prioritariamente social. Tanto en sus acciones como en su forma de administración. En un principio, algunas ONG's ligadas a la iglesia católica fueron parte de la administración de esta institución, posteriormente, se descentralizaron y tuvieron administración propia, supervisada por la iglesia. Las ONG's que se iniciaron independientemente a la iglesia, por lo general, se organizaron alrededor de grupos de profesionales con un objetivo común, que, por iniciativa propia, formaron una institución y desarrollaron actividades con la comunidad.

Ambos tipos de ONG's trabajaron con estilos gerenciales participativos, enfocado en altos niveles de relación interpersonal del equipo, con una toma de decisiones de conjunto. La motivación de los equipos de trabajo basada en el sentido de propósitos compartidos, compromiso social, interdependencia, dedicación.

El liderazgo se orientó hacia el carisma y la autoridad basada en la especialidad del líder. Este tipo de liderazgo es el más compatible con los objetivos finales de estas instituciones. Sobre todo de la que enfatizan el apoyo organizativo de las comunidades y la educación. En la medida en que fueron especializando sus actividades por sector, predominó el liderazgo basado en la especialidad, es decir el líder es quien más conoce sobre el sector en el cual se desempeña la institución.

Una de las debilidades de las ONG's, sobre todo en sus orígenes fue la administración financiera, el manejo contable y administrativo de los recursos tuvo que pasar por un proceso de aprendizaje y ajuste, en el cual la cooperación internacional tuvo que apoyar de manera permanente. Actualmente, las condiciones y las exigencias hacen que las ONG's sean mucho más estrictas en su manejo administrativo y financiero. Respondiendo periódicamente a procesos de auditoría interna y externa.

Esta mejora de los procesos administrativos y financieros viene acompañada de las condiciones de los financiadores por buscar alternativas de autosostenibilidad de los proyectos, lo cual implica generación de ingresos propios. Sin embargo, aún es débil en las ONG's con fuerte orientación social, el manejo de conceptos de eficiencia económica y financiera, así como de productividad y rentabilidad.

Las ONG's que tienen un mayor enfoque financiero son las que trabajan con programas de microfinanzas, ya que dentro de las exigencias del subsector está el análisis sistemáticos de sus resultados financieros, en busca de lograr su autosostenibilidad.

Son muy pocas las instituciones que se manejan bajo el concepto de "empresa social". Sin embargo, las exigencias del mercado generarán un cambio radical en esta concepción, existen pocos recursos y deben ser bien administrados, la asignación de recursos contempla cada vez más el criterio de eficiencia económica y el rol de las ONG's es el de administrar los recursos dirigidos a la sociedad, por todo esto las instituciones están desarrollando estrategias que les permitan ser más eficientes y tener un manejo gerencial efectivo. Sin embargo, el proceso es lento y se conocen pocas experiencias en cuanto a estilos gerenciales innovadores en las ONG's.

Actualmente, se han planteado en el ámbito teórico estilos gerenciales adecuados a la ONG's, entre estos tenemos ala Gerencia Social que está definida como un tipo de gerencia de complejidad que precisa de la capacidad de moverse en un entorno cambiante, captando señales de la realidad, orientación a la articulación social, con capacidad de concertación y el dominio de los límites entre tecnología gerencial y compromiso social.

La gestión social es altamente impredecible y variable, por esto requiere de una gerencia totalmente adaptativa, en la cual el plan y la acción deben fusionarse en el tiempo. La gerencia social exige pensar en escenarios múltiples con alta sensibilidad hacia la comunidad.

## **4 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La institución para la cual se diseñó el Modelo de Gestión Estratégica se denomina PRO MUJER, la misma es una ONG de servicios integrales. La institución tiene 11 años de vida y desarrolla sus actividades en cuatro ciudades de Bolivia, El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija.

PRO MUJER es una Organización No Gubernamental (ONG) sin Fines de Lucro que inició y desarrolló sus servicios en Bolivia y su constitución ha sido establecida en los Estados Unidos de Norte América, siendo sede legal del directorio el cual se reúne dos veces por año. A dichas reuniones asiste la directora ejecutiva de PRO MUJER Bolivia como fundadora y como miembro del directorio.

PRO MUJER tiene como visión lograr un desarrollo pleno de las naciones a través de la inclusión de valores y potencialidades de la mujer, haciendo que ella ejerza roles activos en todos los procesos de desarrollo personal y de su comunidad.

#### ***La misión institucional es:***

*"Apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria".*

**Mujer;** la institución sostiene que una causa importante para que los países del tercer mundo no desarrollen a plenitud, es por falta de inclusión de la mujer y potencialidades en todos los procesos.

**Exclusión Socioeconómica;** la mujer vive marginada y discriminada de las distintas áreas de la vida en la sociedad; economía, participación y política, educación y salud, y por tanto tiene niveles bajos de confianza en sí misma o autoestima, para poder controlar y mejorar su vida. La finalidad del programa es lograr sostenibilidad en la mujer para lograr su inclusión total en la sociedad.

**Servicios Integrales Participativos;** desarrolla programas que incluyen elementos de economía, a través del crédito, ahorro, capacitación y servicios en salud básica; para poder satisfacer las necesidades y demandas de la mujer. Se plantea como línea de acción la recuperación de la fuerza intrínseca de la mujer en beneficio de su desarrollo personal, familiar y de su comunidad.

**Sostenibilidad Personal, Familiar y Comunitaria;** PRO MUJER tiene el firme convencimiento que la mujer a través de una mayor autoestima, destrezas, conocimientos y participación, alcanzará independencia económica y social, lo cual le permitirá desenvolverse satisfactoriamente en la familia y la comunidad.

La población meta de PRO MUJER esta constituida por personas, preferentemente mujeres, de escasos recursos, que no han tenido la oportunidad de desarrollar las habilidades y conocimientos para competir en el mercado laboral del sector formal. Sus opciones de generación de ingresos se reducen a crear sus propios negocios, para lo cual necesitan adquirir las habilidades empresariales necesarias y acceso a fuentes de financiamiento. Además, no tienen conocimientos que les permitan prevenir los problemas de salud de sí mismas y sus familias, y tampoco tienen acceso a servicios de salud que respondan a sus necesidades de información y atención.

La institución considera población en condiciones de exclusión socioeconómica aquella que comparte las siguientes características:

#### EXCLUSIÓN ECONÓMICA

Destrezas no desarrolladas para la generación sostenible de ingresos  
Negocios pequeños e inestables o ausencia de actividad productiva  
Oportunidades laborales no equitativas en términos de género y origen  
Acceso limitado al manejo y control de recursos económicos  
Mayor riesgo de fracaso y pérdida  
Mayor vulnerabilidad frente a situaciones de riesgo

#### EXCLUSIÓN SOCIAL

Su condición de migrantes bilingües no se integra a las exigencias de la cultura dominante  
Acceso limitado a servicios de salud  
Bajo nivel educacional, analfabetismo  
Las condiciones de vivienda son precarias e inestables, sin acceso a servicios básicos  
Acceso restringido a espacios de decisión y poder  
La inequidad de género es más marcada  
Autoconfianza y autoestima deterioradas

PRO MUJER trabaja en las áreas peri-urbanas y marginales empobrecidas de El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija, donde no existen o sólo hay pocos programas integrados de crédito y servicios adicionales para las mujeres que viven en condiciones de exclusión y marginalidad. Muchas de ellas han migrado recientemente a las ciudades de áreas rurales y mantiene domicilio y alguna actividad económica en el área rural.

La institución selecciona las áreas donde la población, la actividad económica y la pobreza justifican la existencia del programa, y donde se evidencia la demanda de nuestros servicios y que estos pueden alcanzar un nivel de operaciones significativo.

Los siguientes cuadros ilustran la forma en que PRO MUJER estima el mercado potencial para su intervención y la condición de pobreza de este. Considerando información del INE sobre el número de hogares; e información del Mapa de Pobreza de UDAPE sobre la incidencia de pobreza (Necesidades Básicas Insatisfechas).

### Número de Hogares por Estrato de Pobreza

|                   | Total de hogares | Incidencia de pobreza | Necesidades básicas satisfechas | Umbral (*) | Moderados (*) | Indigentes | Marginales |
|-------------------|------------------|-----------------------|---------------------------------|------------|---------------|------------|------------|
| <b>El Alto</b>    | 80.633           | 73.3%                 | 10.326                          | 11.215     | 37.088        | 21.104     | 900        |
| <b>Cochabamba</b> | 86.200           | 45.2%                 | 31.581                          | 15.636     | 30.525        | 8.057      | 401        |
| <b>Sucre</b>      | 33.797           | 47.1%                 | 11.463                          | 6.427      | 9.786         | 5.471      | 650        |
| <b>Tarija</b>     | 22.511           | 50.2%                 | 6.443                           | 4.758      | 7.441         | 3.694      | 175        |
| <b>Santa Cruz</b> | 130.418          | 67.3%                 | 42.646                          | 32.995     | 46.168        | 8.346      | 260        |
| <b>Potosí</b>     | 24.145           | 71.4%                 | 6.905                           | 6.253      | 9.296         | 1.641      | 48         |
| <b>Trinidad</b>   | 9.179            | 76.7%                 | 2.138                           | 2.028      | 3.754         | 1.184      | 64         |
| <b>Oruro</b>      | 40.753           | 74.7%                 | 10.310                          | 8.965      | 17.360        | 3.393      | 122        |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

(\*) Los niveles de pobreza Umbral y Moderado son los que corresponden a nuestra población meta, y representan el mercado potencial en cada ciudad en la que trabajamos.

### Mercado potencial de PRO MUJER

| Regional          | Hogares Pobres | Mercado Potencial (*) De Hogares Pobres | Mercado atendido por PRO MUJER (A julio del 2000) |
|-------------------|----------------|---|---|
| <b>El Alto</b>    | 48.303         | 24.634                                  | 11.390  |
| <b>Cochabamba</b> | 46.161         | 23.542                                  | 3.897   |
| <b>Sucre</b>      | 16.213         | 8.268                                   | 3.218   |
| <b>Tarija</b>     | 12.199         | 6.221                                   | 3.388   |
| <b>Santa Cruz</b> | 79.163         | 40.373                                  | 0   |
| <b>Potosí</b>     | 15.549         | 7.929                                   | 0   |
| <b>Trinidad</b>   | 5.782          | 2.948                                   | 0   |
| <b>Oruro</b>      | 26.325         | 13.425                                  | 0   |

Fuente: Elaboración propia PRO MUJER

(\*) Se asume, sobre la base de los datos de UDAPE que el 51% de las mujeres de esta población tienen una actividad no formal y/o eventual para el año 1999.

PRO MUJER, en línea con su misión, ha desarrollado un paquete de servicios que permiten satisfacer las necesidades de sus clientes de manera integral. Estos servicios se definen como: Servicios Financieros y Servicios No Financieros.

Los Servicios Financieros incluyen el Crédito y Ahorro Grupal. Los Servicios No Financieros parten de un principio de cambio de conocimientos actitudes y prácticas por lo que incluyen componentes de capacitación y servicios en Desarrollo Empresarial y Salud Básica. La entrega de los servicios se realiza a través de una metodología organizativa denominada por la institución: Asociaciones Comunales<sup>1</sup>.

Los servicios financieros permiten a la institución tener ingresos propios, los cuales están fortaleciendo el Fondo de Crédito Institucional y permitirán a largo plazo dar continuidad a los servicios no financieros. PRO MUJER trabaja en una lógica de redistribución social de las utilidades. Sin embargo, aún no ha llegado a su punto de equilibrio, por tanto esta estrategia de redistribución se efectivizará en cuanto la institución empiece a generar utilidades.

Entre sus líneas de acción la institución enfatiza la importancia de implantar servicios que signifiquen, no un gasto desligado de criterios de autosostenibilidad y rentabilidad, sino por el contrario, la búsqueda de eficiencia máxima con los escasos recursos con los que se cuenta. El concepto de rentabilidad convive con la misión y la visión de PRO MUJER, porque la rentabilidad acredita la permanencia de la institución y ésta asegura la permanencia de la oferta de servicios y el correspondiente logro de objetivos.

El sector de las ONG's es un sector bastante competitivo en el país, en los últimos 30 años las políticas nacionales e internacionales facilitaron el ingreso de competidores al sector, esto generó una oferta muy fragmentada y por tanto una alta rivalidad competitiva. Como parte del proceso de madurez del sector, se generó una subsectorización enfocada en el tipo de servicios con los que se trabaja. Esto reagrupó a las instituciones en ONG's educativas, de salud, microfinancieras, de medio ambiente, entre otras.

Ésta división sectorial ha fortalecido la falta de coordinación y las actividades aisladas que caracterizaron a las ONG's desde su creación. Incluso las Redes de Coordinación establecidas, son sectoriales. Existen muy pocas instancias de coordinación multisectorial o con enfoque de desarrollo microregional.

En este marco, PRO MUJER comprende tres sub sectores de actividad: microfinanzas, salud y desarrollo empresarial. Asimismo, la institución reconoce dos transversales a todos sus servicios: género y comunicación educativa.

En el campo de las microfinanzas, en los últimos 5 años, las regulaciones fomentaron el cambio de estatus jurídico y la integración horizontal de las entidades microfinancieras. Se constituyeron dos figuras diferenciadas de entidades de microfinanciamiento: las ONG's y los Fondos Financieros Privados (FFP's). Además, la visión de ambos tipos de entidades quedó claramente diferenciada, resultado de esto fue una espontánea "redistribución del mercado" las ONG's se quedaron atendiendo a los sectores más pobres de la población y los FFP's subieron una escala en la pirámide poblacional de pobreza.

---

<sup>1</sup> PRO MUJER ha desarrollado la metodología de Asociaciones Comunales sobre la base de la tecnología crediticia de los Bancos Comunales y los Grupos Solidarios, esta metodología ha sido diseñada, ajustada, evaluada y validada con la población meta de la institución, como metodología organizativa que permite la entrega multisectorial de servicios a un mismo grupo de mujeres.

PRO MUJER tomó una decisión estratégica quedarse en su estatus de ONG, lo cual le permite mantener su segmento de mercado, constituido por mujeres del área urbana que viven en condiciones de pobreza umbral y moderada<sup>2</sup>. Respondiendo la demanda y las necesidades de esta población con servicios integrales de crédito y ahorro, salud y desarrollo empresarial.

## **4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

PRO MUJER inició sus actividades, aún antes de constituirse como ONG, con reuniones informales con grupos de mujeres de áreas empobrecidas de Bolivia que habían participado en programas de Alimentos Donados; en forma conjunta se buscaban alternativas de solución a la marginalidad y exclusión en la que vivían.

Así es que nace PRO MUJER en 1990 con la visión de “Potenciar a la Mujer” eliminando la actitud de dependencia que tenían hacia programas asistencialistas, para lo cual se trabajó para encontrar en forma participativa estrategias y programas que mejoren la condición de vida de las mujeres. Centrando su actividad en la ciudad de El Alto.

En 1993 por demanda de las más de 1,500 mujeres que, ya participaban en el programa de tener acceso a recursos financieros se inició la búsqueda y el ensayo de una metodología que viabilizaría el acceso a fuentes de crédito.

En 1994 la metodología de crédito es reformulada y alineada con principios básicos de eficiencia y autosostenibilidad, adoptando medidas recomendadas por financiadores y consultores externos

Ese mismo año PRO MUJER expande sus servicios a tres nuevos departamentos de Bolivia, Sucre Tarija y Cochabamba incrementando su área de influencia y el número de participantes del programa pero manteniendo el foco en la población femenina y en la de menores recursos.

En 1996 en busca de mayor eficiencia y de bajar los costos se crean estrategias de atención a las clientes en Centros Focales que permiten la provisión de servicios a un número significativo de mujeres en forma simultánea aprovechando al máximo los recursos materiales y humanos.

En 1997 como resultado de consultorías externas y análisis de la eficiencia de nuestra metodología se introdujeron modificaciones para dar servicios más eficientes a nuestros clientes; también, se introdujeron modificaciones a los ahorros obligatorios estableciendo entrega de dividendos a las socias.

En 1998 se inician actividades en el área de salud en busca de incluir un servicio de seguro básico de salud bajo un esquema de autosostenibilidad y así ofrecer a la población servicios integrales que aseguren mejores condiciones de vida para ellas y para su familia

En 1999 se cambió la nominación del 70% de la cartera de PRO MUJER y la cuenta interna a dólares estadounidenses con la rebaja de la tasa de interés efectiva a 42% anual en pagos quincenales y 46% anual en pagos semanales

---

<sup>2</sup> Clasificación según el Instituto Nacional de Estadística (INE), que considera, para definir el nivel de pobreza, criterios de necesidades básicas insatisfechas en alimentación, condiciones de vivienda, acceso a servicios de salud y educación.

En 1999 se realiza una evaluación de impacto en dos de las regionales más grandes para identificar la satisfacción de las clientes, sus necesidades y expectativas con relación a los servicios que PRO MUJER les ofrece: Los hallazgos obtenidos nos orientaron a mejorar los servicios financieros ofertados y a desarrollar nuevos productos financieros y no financieros,

En el primer semestre de 2000, se desarrolló un programa de Desarrollo Empresarial que se ajusta a las necesidades y realidad de las clientes de PRO MUJER. El objetivo de este servicio es dar apoyo a las mujeres para que logren mejorar sus ingresos al mejorar sus habilidades empresariales, ya que dado el nivel en el que operan, los servicios de desarrollo empresarial que ofertados por otras instituciones son muy complejos para ellas.

Además, se implementaron consultorios que permitan dar servicios de salud básica para las clientes de la institución y sus familias, incluyendo los componentes de IEC (Información, Educación y Capacitación).

### **4.3 ESTRUCTURA PROPIETARIA Y ORGANIZATIVA**

PRO MUJER al ser una ONG no tiene socios ni accionistas propietarios, por lo que el control de la institución esta a cargo de diferentes niveles.

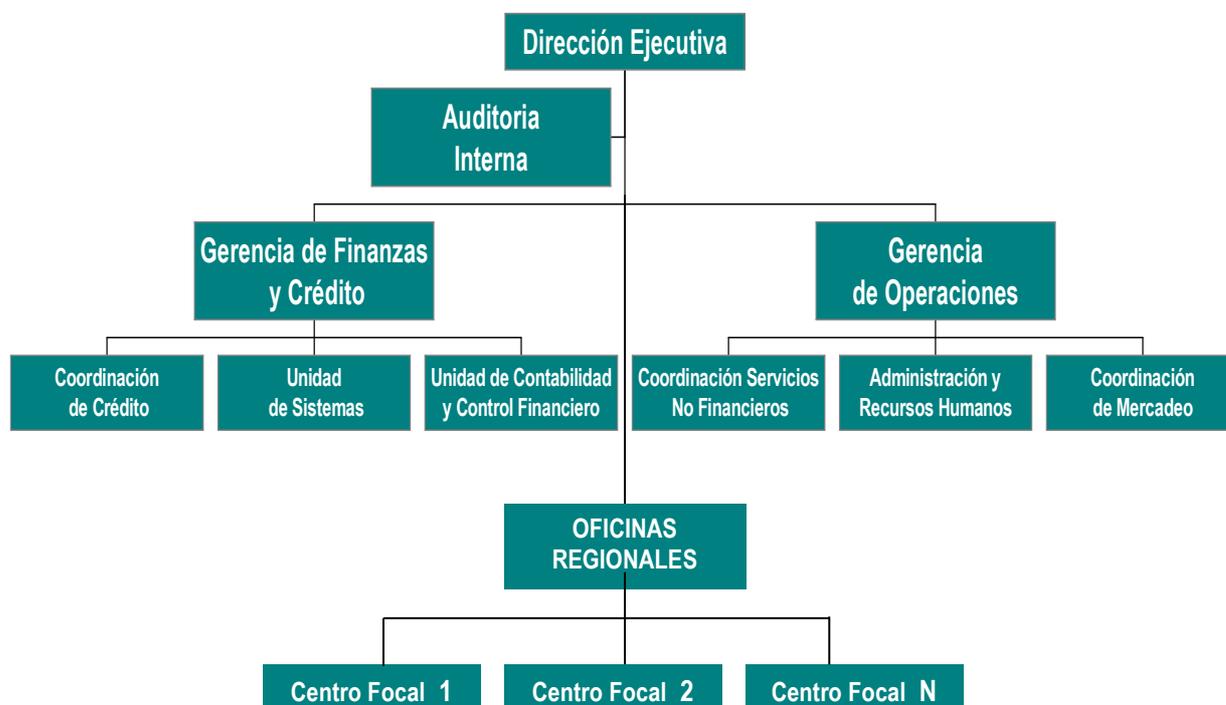
**La junta directiva** cuenta con un promedio de 20 miembros entre los cuales están las dos fundadoras de PRO MUJER en Bolivia, Este directorio tiene sede legal en Estados Unidos de Norte América, se reúne dos veces por año, es la última autoridad en la definición de las políticas de la Institución. Tiene la posibilidad de sesionar en forma extraordinaria si así fuera necesario.

Los nuevos miembros al directorio son nombrados por los miembros vigentes siguiendo un procedimiento de selección y aprobación antes de ser nominados. La permanencia en el directorio de cada miembro, es de dos años, a excepción de las dos fundadoras. La permanencia en el directorio de las fundadoras es indefinida mientras permanezcan como directores de la institución. Los miembros que cumplen los dos años pueden ser reelegidos si los directores así lo determinan, los que dejan el directorio son reemplazados por candidatos que cuentan con aprobación de la mayoría de los directores.

**Los donantes o financiadores** de la institución exigen reportes, evaluaciones y auditorías periódicas, en forma mensual, trimestral y semestral y anual, para verificar el desempeño de la institución, estos procedimiento impulsan a la institución a mantener un óptimo nivel de eficiencia en sus operaciones mostrando en forma transparente las metas logradas y las dificultades con las que tropezamos

**Las redes a las que pertenece PRO MUJER** son también una fuente de control y seguimiento de nuestras operaciones ya que debemos reportar periódicamente para que ellos evalúen la calidad de nuestras operaciones y la salud de la cartera. A nivel nacional reportan a FINRURAL que emite boletines donde figuran los datos de todas las instituciones de microfinanzas sobre todo las no fiscalizadas por la superintendencia. Además, pertenecen a la Coordinadora de la Mujer, la red PROCOSI que aglutina a la ONG's que trabajan en el sector salud. Y está en trámite su participación en la red de Desarrollo Empresarial CIPAME.

PRO MUJER tiene una estructura organizativa departamentalizada por funciones, combinada con una estructura por territorio. El siguiente gráfico ejemplifica esto.



Trabaja en tres niveles: la Oficina Nacional, las Oficinas Regionales y los Centros Focales, cada nivel responde a funciones específicas.

La Oficina Nacional, es el nivel ejecutivo que define las políticas y procedimientos institucionales. Las Oficinas Regionales, son el vínculo entre el trabajo operativo y el ejecutivo, se encargan de ejecutar los programas y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales enmarcados en las políticas y procedimientos institucionales. Los Centros Focales son las agencias zonales que permiten llegar a la población meta y ejecutan los programas en contacto directo con las clientes.

En cuanto a las áreas funcionales, se observan definidas dos gerencias a nivel estratégico y sus dependencias en áreas funcionales. La Gerencia de Operaciones trabaja directamente con la Coordinación e Servicios No Financieros, Administración y Recursos Humanos, y Coordinación de Mercadeo. La Gerencia Financiera tiene como parte del área a Contabilidad y Control Financiero, Departamento de Sistemas, y Coordinación de Servicios Financieros.

Cada área funcional tiene delimitado su campo de acción y sus funciones, sin embargo coordinan estrechamente para mantener coherencia y consistencia en sus actividades. Buscando el logro de los objetivos institucionales.

## 5 MACROENTORNO DE PRO MUJER

### 5.1 DEMOGRÁFICO

Bolivia cuenta con una población estimada<sup>3</sup> de 8.328.700 habitantes, de los cuales 4.143.790, son hombres y 4.184.910 son mujeres haciendo una composición en porcentaje de 50.23% de mujeres y 49.77 % de hombres. Según su lugar de residencia se puede ver que un 64 % de la población total del país vive en el área urbana del país, y sólo el 36% en el área rural.

La densidad poblacional es de 7.58 habitantes por Km<sup>2</sup>, que es muy baja por la extensión territorial de nuestro país, pero esta estimación baja más, cuando vemos la distribución entre población rural y urbana, existiendo regiones despobladas o con niveles de densidad poblacional mucho menor. La tasa de crecimiento de la población está en el 2.33% exponencial, siendo que en nuestro país existe una esperanza de vida para los hombres de 60,84 años y para las mujeres de 64,25 años.

En lo referente a la Población económicamente activa (PEA), ésta asciende a 3'092.845 personas, siendo el 37 % de la población total del país, con una tasa de desempleo abierto de 7.95 %, y una población económicamente inactiva del 55 %, caracterizada principalmente por ser población muy joven.

#### 5.1.1 Migración

Nuestro país muestra un nivel de migración interna del 8.2% del total de la población, y una migración externa del 0.84%, estimada al año 1999, sin embargo al ver este elevado nivel de migración es importante ver los motivos de la migración.

**BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA Y SEXO SEGÚN CONDICIÓN MIGRATORIA RECIENTE, 1999**

| Condición de migración | Urbana           |                  |                  | Rural            |                  |                  | Total            |                  |                  |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                        | Hombre           | Mujer            | Total            | Hombre           | Mujer            | Total            | Hombre           | Mujer            | Total            |
| No migrante            | 91.29            | 90.56            | 90.92            | 90.58            | 91.52            | 91.05            | 91.02            | 90.92            | 90.97            |
| Migrante interno       | 7.59             | 8.54             | 8.07             | 8.85             | 7.96             | 8.40             | 8.06             | 8.33             | 8.20             |
| Migrante externo       | 1.12             | 0.90             | 1.01             | 0.57             | 0.52             | 0.55             | 0.92             | 0.76             | 0.84             |
| <b>Total</b>           | <b>100.00</b>    |
| <b>Población</b>       | <b>2,479,023</b> | <b>2,556,512</b> | <b>5,035,535</b> | <b>1,480,840</b> | <b>1,484,423</b> | <b>2,965,263</b> | <b>3,959,863</b> | <b>4,040,935</b> | <b>8,000,798</b> |

Nota: Migrante reciente es el cambio de residencia ocurrido en los últimos cinco años.

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Del total de la población que ha migrado, el 20.21% lo ha hecho por búsqueda de trabajo, 8.32% por traslado de trabajo, 13.71% por educación, 2.17% por motivos de salud, y un 55.59% por motivos familiares.

**BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN MIGRANTE RECIENTE POR ÁREA GEOGRÁFICA Y SEXO SEGÚN RAZÓN DE MIGRACIÓN, 1999**

| Razón de migración | Urbana         |                |                | Rural          |                |                | Total          |                |                |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                    | Hombre         | Mujer          | Total          | Hombre         | Mujer          | Total          | Hombre         | Mujer          | Total          |
| Busqueda trabajo   | 23.64          | 14.66          | 18.90          | 32.31          | 11.56          | 22.46          | 27.04          | 13.59          | 20.21          |
| Traslado trabajo   | 8.98           | 4.45           | 6.59           | 12.65          | 9.82           | 11.31          | 10.42          | 6.29           | 8.32           |
| Educación          | 16.12          | 22.95          | 19.72          | 3.56           | 3.14           | 3.36           | 11.19          | 16.16          | 13.71          |
| Salud              | 3.06           | 2.26           | 2.64           | 0.45           | 2.35           | 1.35           | 2.04           | 2.29           | 2.17           |
| Familiar           | 48.20          | 55.68          | 52.14          | 51.04          | 73.13          | 61.52          | 49.31          | 61.66          | 55.59          |
| <b>Total</b>       | <b>100.00</b>  |
| <b>Población</b>   | <b>216,028</b> | <b>241,210</b> | <b>457,238</b> | <b>139,498</b> | <b>125,885</b> | <b>265,383</b> | <b>355,526</b> | <b>367,095</b> | <b>722,621</b> |

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - MECOVI 1999

<sup>3</sup> Datos del INE, estimaciones para el 2001.

También es importante ver que después del familiar, la búsqueda de fuentes de trabajo es el principal motivo de migración. Ahora existen relaciones entre la migración familiar y por motivos de trabajo ya que se da el fenómeno de que primeramente existe una migración de los jefes de familia en búsqueda de fuentes de trabajo, luego que ha logrado cierto nivel de estabilidad recién migra su familia, por lo que podemos inferir que más del 70 % de la migración existente se debe a motivos económicos.

### **5.1.2 Pobreza**

En la página Web <http://132.236.108.39:8050/public/spanis...r> se determina que en los “cinco países del área andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela,... los niveles de pobreza son bastante elevados y los niveles de desigualdad existentes en la región están considerados entre los más elevados del mundo”<sup>4</sup>.

Por otro lado, se afirma que “la historia de Bolivia muestra la presencia de distintas fases o tipos del desarrollo económico, en la cual, el capital humano y el capital social jugaron roles diferentes. Una primera etapa centrada en una competitividad basada en la explotación de minerales y de la fuerza de trabajo, donde la densidad del capital social fue muy débil, y donde el capital humano sólo fue requerido como "fuerza de trabajo".

El resultado de esta modalidad de desarrollo generó profundas brechas entre las regiones del Occidente y del Oriente boliviano, caracterizado por un proceso altamente concentrado de los ingresos en los grupos de poder y bajos niveles de desarrollo humano particularmente en el Occidente. En Bolivia, los procesos de cambio demográfico se han producido en el marco de la heterogeneidad socio-espacial vigente en el país.

Dicha heterogeneidad, ha afectado los procesos de cambio demográfico y la dinámica demográfica diferencial, contribuyendo a la modificación de la estructuración socio-espacial del país. Las diferencias demográficas prevaletentes obedecen a desigualdades sociales, económicas y ambientales que, a su vez, se derivan de la posición que los individuos tienen en relación con los medios de producción... señala que las políticas orientadas a mejorar la capacitación, empleabilidad e ingresos laborales de las mujeres de hogares pobres constituyen una contribución decisiva para la reducción de la pobreza en el área andina”<sup>5</sup>.

Para lograr establecer la magnitud de la pobreza en Bolivia se puede observar, gracias al Censo realizado, por el Gobierno boliviano, en el año 1992 se pudo “... medir la pobreza bajo el enfoque de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), considera índices de calidad de materiales de la vivienda, número de habitaciones, disponibilidad de agua, saneamiento, energía que utiliza el hogar para cocinar, logro educativo de los miembros y el acceso a servicios de salud”<sup>6</sup>

Según estos datos, la incidencia de pobreza en el país es alrededor del 70%. Si bien existen diferencias por regiones, éstas no son muy marcadas. Los procesos migratorios y las

---

<sup>4</sup> <http://132.236.108.39:8050/public/spanis...r>. Documentos Cinterfor – OIT. Mujer, empleo y pobreza: La experiencia reciente de los países andinos. CHACALTANA, J., GARCÍA, N.E., con la colaboración de BURGA, C. OIT/ETM Santiago, 1999

<sup>5</sup> [www.ub.es/geocit](http://www.ub.es/geocit). Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona [ISSN 1138-9788] Nº 45 (32), 1 de agosto de 1999. IBEROAMÉRICA ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI. Número extraordinario dedicado al I Coloquio Internacional de Geocrítica (Actas del Coloquio). LEDO García, Carmen. URBANIZACIÓN, POBREZA Y REDISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LA POBLACIÓN BOLIVIANA

<sup>6</sup> GOBIERNO DE BOLIVIA. Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza. Febrero 2001. Pág. 13

condiciones actuales de la economía boliviana, han afectado a toda la población. Siendo la incidencia de pobreza relativamente mayor en las áreas rurales y las regiones fuera del eje central. Sin embargo, los sectores peri urbanos de las ciudades principales y secundarias del eje central, se han convertido en la expresión directa de la pobreza urbana del país.

Los hogares pobres adoptan las estrategias económicas de sobrevivencia que consisten:

En la combinación de mecanismos para la generación de ingresos, así como en el desarrollo de relaciones y comportamientos para acceder a ellos y activarlos con el fin de alcanzar un cierto nivel de satisfacción de las necesidades básicas.

Por lo tanto, las estrategias económicas de sobrevivencia se refieren a las diversas fuentes de obtención de ingresos utilizados por las unidades domésticas de los sectores populares urbanos para lograr su reproducción material.

Podemos diferenciar tres fuentes básicas: La incorporación al mercado de trabajo urbano mediante la venta directa de fuerza de trabajo o el auto empleo en venta de bienes y servicios. Las ayudas monetarias o en especie, entre las cuales las más relevantes son las que provienen de las redes familiares, etc. Las actividades de subsistencia o de auto producción de bienes para el consumo doméstico (costura casera, cultivos, crías, pesca, construcción, etc.).

En la actual coyuntura de crisis, la cual conlleva una disminución de oportunidades de empleo en el sector formal de la economía y una caída del salario real, se origina un incremento en las actividades informales, las cuales tienden a ser predominantes en las estrategias económicas de los sectores populares urbanos, donde las mujeres asumen un papel principal. Si bien el aumento del empleo informal es real, el papel que éste tiene es diferencial según el tipo de actividad informal que se emprende, la combinación con otros empleos dentro de la modalidad de estrategia económica asumida y el nivel de ingreso de la unidad doméstica.

El empleo informal es muy heterogéneo, por ejemplo: una modalidad particular de este tipo de actividad es la representada por las unidades familiares de trabajo, generalmente autogeneradas por la mujer como un empleo a domicilio que surge en momentos de crisis doméstica.

## **5.2 SOCIOCULTURAL**

En Bolivia, al igual que en el resto de los países latinoamericanos se ha ido suscitando el fenómeno de la desocupación y subocupación de gruesos contingentes de su población. El débil proceso de industrialización del país no guardaba relación con el elevado proceso de urbanización, este último se iba dando desde los 70 debido a flujos migratorios hacia tres departamentos: Cochabamba, La Paz y Santa Cruz (conocidos los tres como eje articulador o también eje económico).

De tal manera, especialmente en las urbes del eje articulador, se va dando la concentración de un excedente de mano de obra que no logra articularse al sector moderno de la economía urbana. Ante esta imposibilidad de inserción -este excedente de mano de obra, genera estrategias de sobrevivencia que le permitan ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

Esta manera de enfocar la problemática del empleo, a partir de la noción de excedente de trabajo, permite efectuar una aproximación aceptable al concepto de informalidad, que es

recuperado desde las “estrategias de sobrevivencia” desplegadas por los miembros del excedente bruto de trabajo.

La conformación de este excedente de mano de obra en áreas urbanas del país resulta de un flujo migratorio, cuyo proceso que data desde los cambios estructurales de 1952 hasta la fecha fue dándose de la siguiente manera:

El establecimiento de un patrón de acumulación que concentró sus actividades económicas y de gestión en las ciudades de La Paz, Oruro, Cochabamba y -desde los 60- Santa Cruz, produjo cambios en la distribución espacial de la población entre áreas urbanas y rurales.

El agotamiento de este patrón de acumulación generó una crisis estructural, misma que empieza a visualizarse en la década de los 70. La situación se fue agravando a principios de la década de los 80, esto debido a los efectos que tuvieron en la economía boliviana los factores coyunturales de la crisis internacional. La aplicación entonces de la Nueva Política Económica –que siguió el enfoque y la influencia del llamado modelo “fondo- monetarista”- agudizó la situación socioeconómica de la población boliviana. Como efecto se suscitan mas flujos migratorios, siendo los receptores de los flujos migratorios las principales ciudades del eje articulador (La Paz – Cochabamba - Santa Cruz) con mayor intensificación hacia Santa Cruz.

Los sectores sociales más afectados por la crisis fueron los trabajadores del campo, las minas y las ciudades, dentro de éstos en forma especial las mujeres -por el papel central que éstas juegan en el proceso de reproducción de la fuerza de trabajo familiar-. La crisis, que era el reflejo de un marco de recesión profunda del aparato productivo y una fuerza de trabajo excedentaria, suscitó que la mayoría de los desocupados optarán por la “autogeneración de sus propias fuentes de trabajo” para así poder cubrir sus necesidades básicas.

Los sectores del mercado de trabajo en Bolivia en los cuales generalmente se insertan esta masa excedentaria laboral son el sector semiempresarial y el familiar, existiendo también el sector doméstico que esta integrado básicamente por mujeres. Estos dos primeros sectores, por sus características, están comprendidos dentro el Sector Informal. Por otro lado, por constituirse la población femenina en el 50.3% de la población en Bolivia (Censo INE, 1992) cabe mencionar que la participación económica de las mujeres se da en los tres sectores mencionados.

Dos orígenes: Uno de carácter estructural y otro de carácter coyuntural. El primero explicado por la incapacidad del sector moderno para absorber la creciente fuerza de trabajo durante las décadas pasadas; y el segundo, a partir de las altas y bajas coyunturales en la dinámica del sector moderno de la economía, que unas veces absorbe y otras expulsa mano de obra excedente.

El fenómeno más importante es el excedente de mano de obra que no logra articularse al sector formal “moderno” de la economía urbana, esto debido a la insuficiencia de este sector, lo cual ha permitido que ese excedente de mano de obra desarrolle la autogeneración de empleos, mismo que se constituye indirectamente en un Sector Informal Urbano dentro de la economía en su conjunto.

El sector informal urbano se caracteriza por poseer escaso capital y capacitación técnica, uso de tecnologías relativamente simples, intensivas en mano de obra y generalmente de baja productividad, con una leve división técnica del proceso productivo. Facilidad de entrada, ello por el poco capital comprometido y escasa capacitación exigida. División del trabajo rudimentaria. No se comportan como empresas típicamente capitalistas, y su expansión

depende de los espacios o nichos económicos no ocupados por el sector moderno, que aparentemente lidera el proceso de desarrollo económico.

Los cambios operados en el mercado laboral desde una perspectiva de género fueron los siguientes:

En *primer lugar*, en los últimos años la inversión se ha realizado principalmente en actividades vinculadas al comercio y los servicios, disminuyendo significativamente en los sectores agrario e industrial. Ello ha dado lugar a una transformación de la estructura del empleo: crece significativamente el empleo en el sector terciario, especialmente aquel de baja productividad y disminuye la participación del empleo productivo. Si bien estos cambios afectan tanto a los hombres como a las mujeres, sin embargo, éstas últimas han disminuido en mayor proporción su participación en actividades vinculadas a la producción y han crecido fuertemente en su participación en el Sector Informal.

En *segundo lugar* los gobernantes no han desarrollado una política laboral y salarial que garantice al trabajador condiciones de trabajo adecuadas para la satisfacción de sus necesidades así como para el desarrollo de sus capacidades individuales. En materia salarial, la política del salario mínimo no se ha ajustado en los últimos años a los costos de una canasta básica, con lo cual se ha generado las siguientes modificaciones en la estructura del empleo: Altos niveles de subempleo; Aumento de horas de trabajo; Doble empleo; Un alto crecimiento de la participación de la mujer, debido a que la depresión del salario familiar impulsa a desarrollar diversas estrategias ocupacionales, con la finalidad de compensar la caída del ingreso.

En *tercer lugar* y vinculado a la política social, el sector de educación no ha sido capaz de diseñar un programa educativo que permita preparar a la población, para la realización de trabajos productivos. El ejemplo más claro es la ausencia de programas de capacitación técnica que permita ampliar la oferta de técnicos de mando medio, especialistas en diversas actividades productivas industriales y agrarias. Ello reduce las posibilidades de la población económicamente activa de insertarse en empleos productivos con mejores condiciones de trabajo.

Las condiciones en las cuales se desenvuelven el trabajo de la mujer son:

*Bajos niveles de ingreso mensual*; situación generalmente presentada para las mujeres; si bien los ingresos son mejores en algunas mujeres que desarrollan sus actividades en los niveles de mayor productividad, como son la industria y algunos servicios, también su participación es en una menor proporción.

*En materia de salud*, los trabajadores se ven afectados por problemas permanentes de salud; en el caso de la mujer debe sumarse el hecho de la imposibilidad de tener una licencia por maternidad, puesto que carecen de seguro social.

*Las jornadas de trabajo*, mismas que ante la caída de las ventas y las expectativas de ingreso, han aumentado en promedio. No obstante esto, las mujeres no logran mantener el nivel de consumo, razón por la cual realizan una reestructuración del gasto familiar. La disminución de gastos afecta generalmente a: la recreación, gastos en vivienda, transporte y principalmente salud, siendo los mismos reorientados a la alimentación y en parte a la educación, porque esta última variable es considerada por la mujer como un vehículo fundamental para un mejor futuro de los niños.

## 5.3 ECONÓMICO

Nuestro país, ha tenido en el sector primario, el soporte de su economía, por tal razón la composición del producto interno bruto, tiene un marcado nivel de participación de actividades primarias, por lo que en agricultura, petróleo, gas, minería, se concentra el 21 % del PIB, sin embargo la manufactura ha crecido llegando a ser un 15% del PIB, le sigue los servicios de transporte y la administración pública con un 12% de participación, luego están los servicios financieros con un 9% de participación. El sector de Comercio apenas corresponde al 3% del PIB, al igual que electricidad y agua, la construcción apenas aporta con un 4%.

En este sentido, podemos ver que nuestra economía tiene un perfil productivo todavía primario, donde existe un valor agregado muy bajo y el sector manufacturero es pequeño como para ser un motor productivo en nuestra economía.

La tasa anual de crecimiento del PIB, es de sólo 2.37%, con una variación estimada del -0.16, si tomamos esta tasa de crecimiento y la cruzamos con la tasa de Natalidad estimada que es de 2.33 %, vemos que no existe un crecimiento del PIB percapita en términos reales.

| Indicadores Económicos                     |        |                       |                          |        |
|--|--------|-----------------------|--------------------------|--------|
| INDICADOR                                  | VALOR  | PERIODO DE REFERENCIA | EXPRESADO EN             | FUENTE |
| <b>Producto Interno Bruto (PIB)</b>        |        |                       |                          |        |
| <i>En dólares a precios corrientes</i>     | 8,281  | 2000 (p)              | Millones de \$US         | INE    |
| <i>En dólares a precios constantes</i>     | 7,057  | 2000 (p)              | Millones de \$US de 1990 | INE    |
| <i>En bolivianos a precios corrientes</i>  | 51,261 | 2000 (p)              | Millones de Bs           | INE    |
| <i>En bolivianos a precios constantes</i>  | 22,372 | 2000 (p)              | Millones de Bs de 1990   | INE    |
| <b>PIB Percapita</b>                       | 994    | 2000 (p)              | \$US                     | INE    |
| <b>Tasa de Crecimiento del PIB</b>         |        |                       |                          |        |
| <i>Anual</i>                               | 2.37   | 2000 (p)              | Porcentaje               | INE    |
| <i>Acumulada (tasa de variación IMAEB)</i> | -0.16  | ENE-MAR 2001 (p)      | Porcentaje               | INE    |
| <b>Inflación<sup>3n</sup></b>              |        |                       |                          |        |
| <i>Inflación Anual</i>                     | 3.41   | 2000                  | Porcentaje               | INE    |
| <i>Promedio Anual</i>                      | 4.6    | 2000                  | Porcentaje               | INE    |
| <i>Mensual</i>                             | 0.74   | JUNIO 2001            | Porcentaje               | INE    |
| <i>Acumulada</i>                           | 0.74   | ENE - JUN 2001        | Porcentaje               | INE    |
| <i>A doce meses</i>                        | 2.68   | JUL 2000 - JUN 2001   | Porcentaje               | INE    |
| <b>Devaluación<sup>3n</sup></b>            |        |                       |                          |        |
| <i>Devaluación Anual</i>                   | 6.08   | 2000                  | Porcentaje               | INE    |
| <i>Promedio Anual</i>                      | 5.99   | 2000                  | Porcentaje               | INE    |
| <i>Mensual</i>                             | 0.46   | MAY 2001              | Porcentaje               | INE    |
| <i>Acumulada</i>                           | 2.48   | ENE-MAY 2001          | Porcentaje               | INE    |
| <i>A doce meses</i>                        | 5.99   | 2001                  | Porcentaje               | INE    |

En lo referente a la tasa de inflación, esta se mantiene estable desde la aplicación de la Nueva Política Económica, siendo estimada la inflación de 3.41% para el año 2000. Igualmente la Tasa de Devaluación de la moneda no ha sido muy alta, siendo el 6.08 % para el año 2000.

Estos datos económicos muestran cierto grado de estabilidad macro económica, pero con un bajo nivel de producción del sector secundario de la economía, lo que repercute en una economía poco activa.

En lo que respecta a las Exportaciones, para el año 2000, se tuvo un total de 1.456.67 millones de Dólares, las importaciones fueron de 1.848.97 millones, por lo que el déficit en balanza comercial es de 392.30 millones de dólares, este elevado déficit muestra un desfase comercial, fruto de un sector productivo reducido y de una política que no incentiva ni apoya las exportaciones nacionales.

| <b>Indicadores Económicos</b> |                  |                  |                  |     |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----|
| <b>Exportaciones</b>          |                  |                  |                  |     |
| <i>Anual</i>                  | <b>1,456.67</b>  | 2000 (p)         | Millones de \$US | INE |
| <i>Mensual</i>                | <b>100.9</b>     | MAR 2001 (p)     | Millones de \$US | INE |
| <i>Acumulado</i>              | <b>296.86</b>    | ENE-MAR 2001 (p) | Millones de \$US | INE |
| <b>Importaciones</b>          |                  |                  |                  |     |
| <i>Anual</i>                  | <b>1,848.97</b>  | 2000 (p)         | Millones de \$US | INE |
| <i>Mensual</i>                | <b>134.21</b>    | MAR 2001 (p)     | Millones de \$US | INE |
| <i>Acumulado</i>              | <b>384.69</b>    | ENE-MAR 2001 (p) | Millones de \$US | INE |
| <b>Saldo Comercial</b>        |                  |                  |                  |     |
| <i>Anual</i>                  | <b>-392.3</b>    | 2000 (p)         | Millones de \$US | INE |
| <i>Mensual</i>                | <b>-33.31</b>    | MAR 2001 (p)     | Millones de \$US | INE |
| <i>Acumulado</i>              | <b>-87.83</b>    | ENE-MAR 2001 (p) | Millones de \$US | INE |
| <b>Inversión</b>              |                  |                  |                  |     |
| <i>Pública</i>                | <b>468,422</b>   | 2000 (p)         | Miles de \$US    | INE |
| <i>Privada</i>                | <b>1,037,855</b> | 2000 (p)         | Miles de \$US    | INE |

En lo que respecta a las reservas netas, Bolivia posee reservas por un valor de 1.084.8 Millones de Dólares, sin embargo su deuda externa asciende a 4.460.54 millones de dólares, por lo que nuestro país esta con una deuda neta impagable, de más de 3.375.74 millones de dólares si se cubriese el saldo con las reservas.

Otro dato importante es la tasa de inflación de tampoco ha tenido cifras de dos dígitos en las dos últimas décadas, siendo menos del 6 %, lo que muestra un nivel de estabilidad de la moneda muy importante.

En función a estos datos podemos decir, que en el país existe "estabilidad económica", pero esta estabilidad va, peligrosamente, tendiendo a un estancamiento, por el crecimiento económico casi nulo, en este sentido es importante analizar todo el contexto económico, y el impacto de esta "estabilidad" en el crecimiento económico y en la vida de los sectores más pobres de la población.

## 5.4 FINANCIERO

Bolivia tiene un sector financiero desarrollado, a la fecha cuenta con 13 Bancos Comerciales, 11 mutuales para vivienda, 23 cooperativas de ahorros y crédito con licencia, 7 cooperativas con licencia en proceso, 78 Cooperativas que no tienen licencia, 7 fondos financieros y 11 ONG's financieras, lo que nos da un total de 150 instituciones que brindan algún tipo de servicio financiero, en los diferentes departamentos del país.

Existe una división en el sistema financiero:

- Entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos conformada por Bancos Comerciales, Cooperativas, Mutuales y Fondos Financieros privados.
- Entidades no reguladas por la Superintendencia, donde se encuentran las ONG's de micro crédito.

Las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos, han tenido un crecimiento sostenido de sus colocaciones hasta el año 1999, llegando a tener una cartera de 4.053 Millones de Dólares, con un nivel de mora del 6.56%. Sin embargo, la situación ha ido cambiando, hasta el mes de mayo del 2001, la cartera ha decrecido en 708.7 millones de dólares y la mora se ha incrementado, hasta llegar a un nivel de mora del 20.19 %. Actualmente se observa una tendencia similar a ese periodo, con una reducción constante de la cartera y un incremento peligroso de la mora.

Estos datos muestran un estancamiento del sector financiero regulado por la SBEF, donde se hace preocupante el crecimiento del nivel de morosidad a niveles muy significativos.

Las entidades no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, en su mayoría se dedican al micro crédito, en este punto se encuentran las ONG's financieras y cooperativas cerradas. A abril del 2001, tenían una cartera de 69'535.693 Dólares, de los cuales su mora llega al 12.81%, este dato también es preocupante por el constante crecimiento del nivel de morosidad.

### INDICADORES FINANCIEROS ENTIDADES NO REGULADAS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

(Expresado en Millones de Dólares)

| INDICADOR<br>INSTITUCIÓN | ONG'S    |       | COOPERATIVAS<br>CERRADAS |       | TOTAL    |       |
|--------------------------|----------|-------|--------------------------|-------|----------|-------|
|                          | \$us     | %     | \$us                     | %     | \$us     | %     |
| <b>CARTERA TOTAL</b>     | 62986438 |       | 6549255                  |       | 69535693 |       |
| <b>POR SITUACIÓN</b>     | \$us     | %     | \$us                     | %     | \$us     | %     |
| <b>VIGENTE</b>           | 55426965 | 88,00 | 5203324                  | 79,45 | 60630289 | 87,19 |
| <b>MORA</b>              | 7559473  | 12,00 | 1345931                  | 20,55 | 8905404  | 12,81 |

Fuente: Elaboración Propia en base Boletín FINRURAL, mayo 2001.

Si bien el sistema financiero puede dividirse por el tipo de institución, también se puede dividir por el destino del mismo, en Bolivia existe una división marcada entre el crédito comercial y el micro crédito.

- Crédito comercial, constituido por crédito altos por encima, de los 5000 Dólares, generalmente. a esta actividad se dedican los bancos comerciales y las mutuales, los que constituyen el mercado financiero de crédito comercial del país, teniendo el 92% del total de colocaciones crediticias del país, en este sentido, es importante ver el crecimiento de mora que ha tenido, llegando a más de un 20%.

- Micro crédito, constituido por montos menores a 5000 dólares, generalmente, a esta actividad se dedican los Fondos Financieros, Cooperativas Abiertas y cerradas, ONG's Financieras y Banco Sol, constituyendo un mercado financiero de Micro créditos que maneja el 8% de las colocaciones de todo el país.

La cobertura del sistema financiero, en su conjunto, está concentrada en el área urbana por parte de la banca comercial, donde de un total de 355 agencias en todo el país, 278 están en las capitales de departamentos y 77 en el área rural, con referencia a las mutuales, también existe una mayor proporción de agencias urbanas en relación a las rurales, con las cooperativas, y FFP's existe una proporción similar, y las únicas que tienen una cantidad mayor de agencias en el área rural son las ONG's financieras.

**COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS  
RED DE AGENCIAS DEL SISTEMA FINANCIERO**

(Año 2000)

| TIPO INSTITUCIÓN    | URBANA | %     | RURAL | %     | TOTAL |
|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BANCOS</b>       | 278    | 78,31 | 77    | 21,69 | 355   |
| <b>MUTUALES</b>     | 26     | 72,22 | 10    | 27,78 | 36    |
| <b>COOPERATIVAS</b> | 130    | 60,19 | 86    | 39,81 | 216   |
| <b>FFP'S</b>        | 59     | 58,42 | 42    | 41,58 | 101   |
| <b>ONG'S</b>        | 59     | 45,38 | 71    | 54,62 | 130   |
| <b>TOTAL</b>        | 552    | 65,87 | 286   | 34,13 | 838   |

Fuente: Elaboración propia en base a "Finanzas Rurales", FINRURAL, 2001

Si bien existen 286 agencias rurales, representando el 34.13% del total de agencias del sistema financiero, estas agencias se concentran en los departamentos del eje principal o cercanas a las ciudades capitales de departamentos, por lo que existen todavía zonas sin ninguna cobertura, así por ejemplo en Oruro sólo 3 provincias tienen cobertura financiera o Pando que de sus cuatro provincias sólo 1 tiene cobertura de servicios financieros.

Casi en todos los departamentos excepto en Santa Cruz, se puede detectar provincias sin servicios financieros, haciendo un total de 47 en todo el país, por lo que sería importante implementar estrategias para llegar a estas zonas.

Al hablar del sector financiero y específicamente de las microfinanzas, es necesario hacer algunas aclaraciones teóricas, que permiten explicar por qué surgen los créditos a pequeños negocios o microempresas y qué tipo de necesidad se está respondiendo con ellos.

El crédito esta orientado a posibilitar la igualdad de oportunidades en el acceso a recursos de capital. La literatura económica considera al crédito como un factor cuyo efecto sobre la productividad o los ingresos se hace de manera indirecta; por tanto, el acceso y/o aumento en su uso se convierte en una condición necesaria pero no suficiente para incrementar la producción. Esto debido a que existen otros criterios que las microempresas deben considerar,

tales como la clientela, o el acceso a mercados y la calificación. Sin embargo, el acceso al financiamiento puede rendir un efecto sustancial para los pobres, el acceso a recursos les permite sacar provecho a las oportunidades económicas, por lo general a través de iniciativas micro empresariales.

Cuando hablamos de microempresas hacemos referencia a actividades individuales a jornada parcial, generadores de ingreso, negocios administrados por la familia, hasta muy pequeñas empresas que utilizan mano de obra asalariada. El término de microempresa abarca todo tipo de actividades urbanas y rurales no agropecuarias, desde manufactura hasta comercio y transporte.

Las microempresas son unidades económicas percibidas como importantes mecanismos para aliviar la pobreza, para crear oportunidades y para que algunos de los grupos más necesitados generen ingresos mayores.

Históricamente, la visión dominante acerca del crédito microempresarial suponía que prestarle a empresas muy pequeñas no podría ser comercialmente viable. Se creía que las fuentes comerciales de crédito no podrían superar los altos riesgos y costos de transacciones asociados con préstamos pequeños a empresas pequeñas e informales.

Sin embargo, ante la importancia que las microempresas tienen en el bienestar de los pobres y conocedores de la necesidad por parte de las microempresas de acceso al crédito, las ONG's, y los donantes crearon programas especiales de préstamo que atendieran a microempresas. Este tipo de programas, debido a la gran infusión de fondos donados que requerían y por muchas otras razones, quedaron pequeños o tuvieron un lento crecimiento.

Bajo la premisa del desafío acerca de la falta de viabilidad comercial de los préstamos al sector informal, se ha desarrollado nuevas tecnologías -durante los ochenta-, mismas que proliferaron bajo nombres como crédito a grupos solidarios, sociedades de ahorro y crédito y bancos comunales entre otros. En este entendido se da el uso de ciertas características, por parte de los programas de crédito, que les permite enfrentar en forma efectiva los múltiples costos de transacciones que impedían alcanzar al sector microempresarial.

Es justamente en este enfoque que se enmarca el servicio de microcrédito de PRO MUJER, con la distinción de que su población meta -mujeres de escasos recursos- es un sector desfavorecido dentro la heterogeneidad del sector informal. Además de esta distinción, se reconoce que el Programa no ha tratado de copiar las experiencias ya vividas por otros bancos, sino que como oferente de préstamos ha adaptado los principios mencionados en forma distinta ajustada a las condiciones locales.

## **5.5 TECNOLÓGICO**

La tecnología de servicios desarrollada por las ONG's tiene dos niveles generales de abordaje, por un lado se trabaja con un enfoque individual y por otro con un enfoque comunitario. El tipo de enfoque que adopte una institución depende de los servicios que oferta y de la población meta a la que quiere llegar.

Históricamente, la mayoría de las ONG's han adoptado un enfoque comunitario, con una base organizativa muy fuerte. La organización es el vehículo para que las personas logren la satisfacción conjunta de sus necesidades específicas.

Siguiendo este enfoque PRO MUJER, ha desarrollado una estrategia de abordaje grupal con la población con la que trabaja, su labor se inicia desde la formación de los grupos y pasa por todo un proceso de fortalecimiento organizativo, acompañado de la entrega de un paquete de servicios (crédito, salud y desarrollo empresarial) que pretende responder a las necesidades de sus clientes.

Esta tecnología ha sido adecuada y mejorada con una orientación crediticia, debido a que en salud y desarrollo empresarial, no existen competidores directos que exijan una innovación constante. Por otro lado, el componente crediticio ha posibilitado que la institución tenga parámetros de comparación con el sector y utilice mecanismos de control establecidos por el sistema financiero. Por todo esto, se analizará el factor tecnológico desde una perspectiva más crediticia que integral.

Las ONG's dedicadas a la actividad crediticia utilizan los mecanismos establecidos por el sistema legal, pero no están sujetas al control y regulación de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (S.B.E.F.) – entidad fiscalizadora y controladora del sistema financiero.

Tanto los Fondos Financieros Privados como las ONG's que trabajan con crédito constituyen los actores principales del sector microfinanciero, teniendo como población meta a los micro y pequeños empresarios. Esta población meta forma parte del sector informal y no tiene acceso al crédito bancario, debido que no cumple con los requisitos exigidos por la banca.

Las nuevas tecnologías suponen que los microempresarios requieren poco o ningún entrenamiento para calificar como prestatarios. Los programas reconocen que el servicio financiero más importante para las microempresas no son los préstamos a mediano y largo plazo para adquisición de activos fijos, sino crédito para capital de trabajo y servicios de facilidades de depósito. Finalmente, reconociendo que los pobres pagan "caro" por las fuentes informales de financiamiento, estos programas cobran tasas de interés iguales o superiores a las tasas comerciales prevalecientes.

Asimismo, plantean como táctica para eliminar la necesidad de costosas evaluaciones de préstamos y certificaciones de garantías reales, que los programas se basen en la confianza, en la dinámica solidaria del grupo y en la posibilidad de obtener repetidamente los préstamos para motivar las amortizaciones.

Todas las instituciones han encontrado formas de simplificar sus actividades a tal grado que los costos de operación, en muchos casos, son proporcionales al tamaño de los préstamos dados. Las solicitudes, las aprobaciones, los desembolsos y el cobro de los préstamos han sido reducidos al mínimo necesario para efectuar las transacciones. Las técnicas simplificadas de procesamiento de préstamos han sido posibles debido a los mecanismos no tradicionales que estos programas utilizan para asegurar su cancelación.

El conocimiento del mercado, la reducción de costos administrativos y la motivación al pago del préstamo mediante técnicas de contacto personalizado con el cliente, resultan ser los principios esenciales para el éxito de estas instituciones.

Como resultado de este proceso de innovación está la tecnología de Asociaciones Comunales - desarrollada por PRO MUJER- que permite llegar de manera costo-efectiva a los sectores más pobres de la población. Además, esta tecnología permite combinar el crédito con otro tipo de intervenciones no financieras que promueven el desarrollo humano a través de acciones organizadas y sostenibles dirigidas a superar las condiciones de exclusión social y económica en las que vive esta población.

El sector microfinanciero, en términos de desarrollo tecnológico ha alcanzado la madurez, con un conocimiento acertado de las necesidades del mercado y un proceso de adaptación de los servicios a estas necesidades. Sin embargo una consecuencia de la adaptación de la tecnología a las necesidades de los clientes ha sido el desplazamiento de la oferta hacia nuevos mercados con mayor demanda, en este sentido muchas instituciones han adaptado su tecnología en respuesta a los requerimientos de la población que se encuentra en la línea de pobreza o por encima de esta.

Esto ha sucedido especialmente con los FFP's que actualmente orientan su oferta hacia las micro y pequeñas empresas con actividad consolidada. Como consecuencia existe un sector poblacional con nivel de pobreza umbral y moderada que está atendida con mayor énfasis por las ONG's microfinancieras.

Las necesidades de la población atendida por las ONG's, va más allá del acceso al crédito, son necesidades de desarrollo integral y demandan tecnología que favorezcan este tipo de desarrollo y hagan sostenible su vida económica, familiar y personal. Asimismo, esta población está concentrada en el sector periurbano de las ciudades principales y secundarias y en el sector rural. Esta distribución geográfica exige en el ámbito tecnológico el desarrollo de nuevas estrategias de intervención que consideren las características regionales, productivas, culturales, y los factores de riesgo de cada lugar.

## **5.6 POLÍTICO REGULATORIO**

Actualmente, en Bolivia las ONG's están legisladas por el Código de Comercio en cuanto al tipo de Constitución. Las ONG's nacionales deben tramitar su personería jurídica a nivel Prefectural, presentando el Acta de Constitución, la lista de los miembros del Directorio, los Estatutos y pagar los valores establecidos.

Las ONG's internacionales deben presentar su solicitud de operar en el país a la Cancillería, órgano dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Entidad que valora la solicitud y aprueba la firma de un Convenio Marco que delimita al accionar de la organización en el país.

Una vez establecida la institución, y de acuerdo al sector con el que trabaja, debe registrarse en los diferentes Ministerios: de Género, de Educación, de Desarrollo Económico, de Asuntos Campesinos. Para elevar informes periódicos de sus actividades.

Simultáneamente, debe inscribirse en el registro nacional de ONG's dependiente del Ministerio de Hacienda. Esta entidad aprueba el funcionamiento y la capacidad de recibir donaciones de las diferentes instituciones. Anualmente se envían informes de las actividades de la ONG, tanto a nivel operativo como financiero.

Las ONG's, de acuerdo al tipo de actividad que realizan, deben adecuarse a las normas legales del país, por ejemplo, las ONG's que trabajan con salud deben responder a las exigencias de este sector y cumplir los procedimientos establecidos para el mismo. De igual manera, las ONG's que trabajan con crédito deben responder a los parámetros de su sector y someterse a las normas legales vigentes. Todo esto implica mayor exigencia para las ONG's con servicios integrales, que hacen un esfuerzo adicional en no fragmentar su operativa, pero que deben contemplar los requisitos de desempeño de cada uno de los sectores a los que responden.

Actualmente, existe un proyecto de Ley que promueve la evaluación y categorización de las ONG's, este proceso permitirá que según su alcance y desempeño las instituciones sean clasificadas y puedan acceder a diferentes niveles de apoyo financiero. Asegurando el buen uso de los recursos. Una de las limitaciones de este proyecto de Ley es que la Comisión Calificadora estaría constituida por entidades del Gobierno, lo cual tiene el peligro de "politizar" las decisiones. Por esto, existe resistencia de las ONG's.

Sin embargo, esta podría ser una buena medida, ya que se debe evaluar el desempeño de las instituciones y mejorar la credibilidad de sus acciones, debido a que algunas malas experiencias han puesto en duda el trabajo de este tipo de instituciones. Además, permitiría fortalecer el tercer sector, incrementando su atractivo, evitando la fragmentación y la falta de coordinación de acciones y estableciendo redes de referencia y coordinación para un logro global de objetivos.

De todos modos se debe revisar la formación del Comité Calificador, que tiene que ser más representativo, y considerar a la población participante de los proyectos, representantes de las ONG's, representantes de redes de ONG's, y otras entidades de la sociedad civil. Además, los criterios de calificación deben ser claros y mensurables, para evitar distorsiones y parcialidades.

## **CAPÍTULO II: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

En este segundo capítulo se realiza una fundamentación teórica de la gestión estratégica y del modelo que se propone para la gestión estratégica de PRO MUJER. Se parte de definir la administración tradicional y sus limitaciones. Sin embargo, es importante hincar el capítulo partiendo del concepto de empresa, y definiendo posteriormente lo que es una "empresa social" categoría en la que enmarcamos a la institución para la cual se trabaja esta propuesta.

La empresa es una unidad económica, autónoma, organizada en función a un conjunto de factores de producción y recursos. El objetivo de una empresa es producir bienes y/o servicios, los cuales serán suministrados a terceros, en la mayoría de los casos con la finalidad de obtener lucro o ganancia.

Toda empresa se encuentra inmersa en un contexto externo el cual influye activamente el desempeño de la misma. El contexto o ambiente está conformado por las fuerzas del mercado, la competencia y otras variables externas tanto del macroentorno como del entorno inmediato.

Existen diferentes tipos de empresas, según su constitución, según el sector de actividad y según sus objetivos y propietarios. En el caso de estudio estamos tratando con una empresa privada sin fines de lucro, tradicionalmente llamada ONG. En el sector de las ONG's está poco desarrollado el concepto de empresa por sus connotaciones lucrativas, sin embargo en años recientes se ha trabajado mucho en la conceptualización de "Empresa Social".

Este concepto permite ver a las instituciones no lucrativas como empresas, pero no con objetivos lucrativos, sino de bienestar social. Esta visión empresarial permite introducir en el tercer sector conceptos administrativos y productivos que son de gran ayuda para mejorar su eficiencia. Además, permite destacar la responsabilidad administrativa de quienes dirigen este tipo de instituciones.

Otra diferencia básica de este tipo de empresas es la definición de sus "propietarios" ya que al ser entidades sociales sin fines de lucro, han surgido como organizaciones de la sociedad civil que reciben fondos de apoyo internacional, para realizar actividades específicas que contribuyan al bienestar social. No generan utilidades y en caso de generarlas, éstas no pueden ser distribuidas, ya que no tienen una figura de accionistas o propietarios.

Si una de estas entidades genera utilidades, este excedente debe redistribuirse a través de una mayor cantidad de actividades a la población con la que trabajan o nuevas poblaciones con las mismas necesidades. Sin embargo, esto pocas veces sucede, ya que al ser entidades sin fines de lucro no han desarrollado una visión empresarial que busque un mayor rendimiento al menor costo. No se tiene clara una visión de eficiencia, y de una responsabilidad mayor frente a la administración de recursos de la sociedad civil en su conjunto.

# **1 BASES CONCEPTUALES**

En las últimas tres décadas del siglo XX, en el campo de la Administración, se han desarrollado muchas teorías y *modas* que han definido estilos de dirección estratégica en las empresas. Las entidades constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la gestión estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000?).

## **1.1 ESTILO DE PLANEACIÓN**

En la década de los 60's y a principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático.

No era extraño entonces que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la Matriz de crecimiento-participación (BCG) y la Matriz 3x3 (GE) o McKinsey. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armadura de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setenta.

El mundo occidental entró en una recesión (1973-1975), vivió dos crisis petroleras (1970 y 1974) y presenció la terminación de la guerra de Vietnam (1975), la desaceleración de la carrera espacial, el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera, el surgimiento del mito de una nueva técnica japonesa de administración y el papel restrictivo que tuvo el poder de los sindicatos.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales.

## **1.2 ESTILO VISIONARIO**

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por las desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron, las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. "Desarrolle una visión inspiradora" fue el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se limitaron a seguir lo que los modelos analíticos les detallaban.

Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. Este estilo creó en las empresas la sensación de tener un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada.

Después del "Lunes Negro" (19 Oct 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer (ese día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares), muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

## **1.3 ESTILO DE APRENDIZAJE**

En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

- Centralizar / descentralizar
- Función / proceso
- Controlar / delegar
- Precio / calidad
- Precio / servicio
- Orden / caos

Empresas que habían adoptado la noción de los años ochenta, que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo. Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron la manera de "buscar eficiencia" reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios.

Esta "reducción" constante hizo empresas más pequeñas, con menor carga administrativa, pero no por eso eran más eficientes, se afectó seriamente la salud de las organizaciones. Las posibilidades de crecer, innovar y cambiar se hicieron cada vez más difíciles, ante la consideración excesiva de la reducción de gastos.

Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

La mayor parte de los problemas empresariales se dieron en empresas de gerencia cambiantes, que asumían todas las "modas", llevando a mayor desorientación a toda la organización. Estas gerencias asumieron cada teoría administrativa y sus herramientas como las soluciones "ideales" para sus problemas y generaron grandes pérdidas.

Esta situación ayudó a descubrir la importancia del aprendizaje institucional duradero. Se comprendió que se debía reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser partes de los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Las empresas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices (MIT), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque permite monitorear y reaccionar oportunamente a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas, lo que Mintzberg llamó "el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica".

La década de los noventa y el siglo veinte terminan dejando tras de sí una crisis económica que afecta a una tercera parte de los países del mundo. En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sureste asiático se frenó bruscamente. Primero fue Tailandia

(Julio, 1997), con una devaluación de su moneda, el *baht*, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático".

La crisis de Asia ya se propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda *el real* en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41.500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera YPF y propuso eliminar su moneda el peso y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil. Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en China, Suiza, Rusia y Alemania.

La crisis económica mundial todavía no ha tocado fondo. En estos dos últimos años, Rusia y América Latina se sumieron en la recesión. Pero la crisis también afectó a China, a los Estados Unidos y al resto de los países industrializados. Hoy en día, el mundo tiene una economía interconectada donde cada cual tiene sus mecanismos de mercado competitivos. Ante este panorama las empresas tienen retos muy difíciles que enfrentar, y depende del papel que asuman sus gerentes, el que sea capaz de mantenerse en el mercado.

## **1.4 EMPRESAS QUE APRENDEN Y CONSTRUYEN SU FUTURO**

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles.

La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente es imprescindible que las empresas aprendan a responder rápidamente a las exigencias del entorno sin perder su visión.

- Reformular Principios: Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la Competencia: A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el Control y la Complejidad: Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo: Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.

- Redefinir Mercados: Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- Redefinir el Mundo: Sobre la base de los cambios en la naturaleza de la competencia económica en el ámbito mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de países emergentes, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos

## **2 MODELOS PERSONALIZADOS**

Siguiendo la línea de lo planteado en puntos anteriores, se puede afirmar que no existe un "modelo" ideal de gestión estratégica, que deba ser aplicado como una receta, esto nos llevaría a caer nuevamente en un pensamiento lineal y limitado.

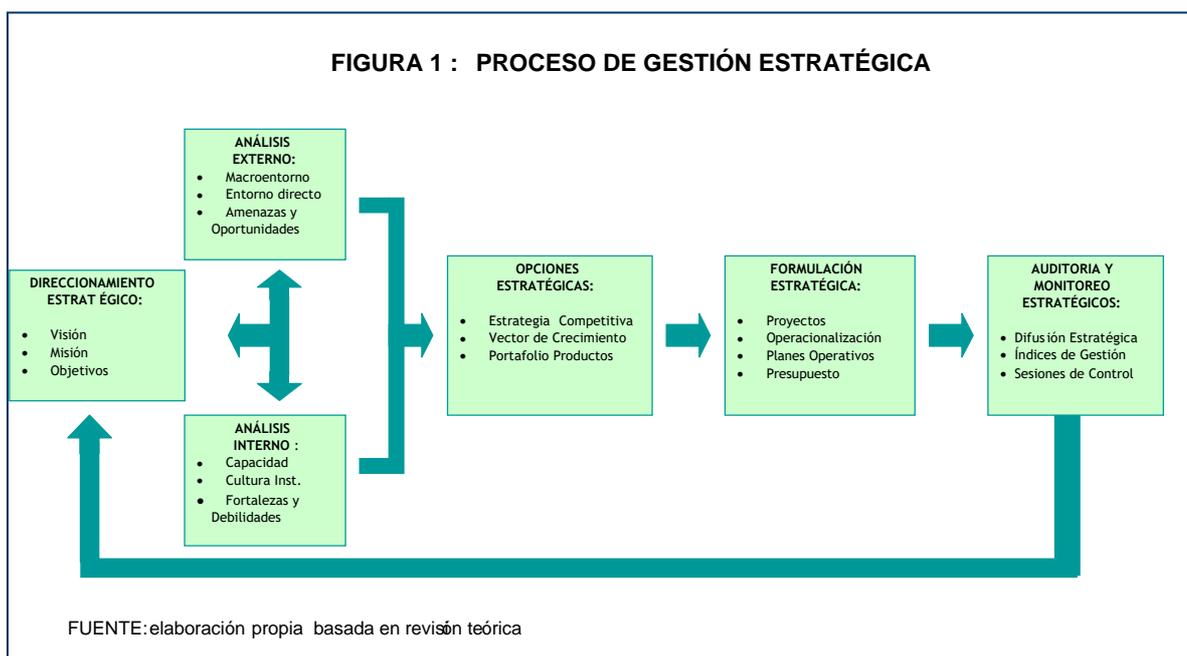
Si bien no hay una receta que se aplique a todas las empresas, ni siquiera de un mismo sector, sí se puede desarrollar un modelo que permita generar hábitos de análisis y aprendizaje, que a mediano plazo fortalezcan la cultura empresarial con una visión estratégica. Un modelo, es útil en la medida en que presente las líneas generales de pensamiento y los factores claves de análisis, permitiendo que una empresa conozca su realidad externa e interna, y de esta manera tome decisiones informadas y oportunas.

Para desarrollar un modelo de gestión estratégica personalizado, es necesario conocer el entorno en el que vive la institución, así como la definición estratégica de la misma. Por esto la participación activa de los miembros de la institución marca la diferencia entre la adecuación del mismo o su falta de pertinencia.

El modelo que se plantea en esta tesis, ha sido desarrollado sobre la base de una revisión teórico práctica exhaustiva, con la participación de los diferentes niveles de la organización y con el aporte de personas expertas en el sector. La implantación del mismo y su revisión y ajuste periódico permitirá tener una herramienta de gestión, ágil, de fácil uso y de mucha utilidad para la toma de decisiones.

### **3 PASOS DE LA GESTION ESTRATEGICA**

La Figura 1 muestra el proceso que sigue la gestión estratégica planteada para PRO MUJER, parte de conocer el Direccionamiento Estratégico de la institución y realizar una análisis externo y un análisis interno, este Análisis Estratégico, permitirá a su vez redireccionar la institución en caso de ser necesario. Posteriormente, se realiza un análisis y establecimiento de las Opciones Estratégicas y una Formulación Estratégica y operativa de lo que se quiere hacer en el periodo. Finalmente, se realiza la puesta en marcha con la respectiva Auditoria y Monitoreo Estratégicos.



Este modelo es una herramienta para los tomadores de decisiones, ya que les permite obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, para evaluar la situación competitiva de la empresa con relación al sector. Además, permite anticipar el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso de gestión estratégica responde preguntas vitales para la empresa: ¿dónde estamos y dónde queremos ir?, ¿Dónde debemos ir?, ¿Dónde podemos llegar?, ¿Estamos llegando donde queremos?. La rutina, las múltiples actividades diarias, la falta de análisis proactivo, son factores que dificultan a las empresas y sus gerentes responder continuamente a estas preguntas. La tendencia es responder al día a día y reaccionar frente a las emergencias, en lugar de planear, diseñar estrategias y construir el propio futuro.

El propósito de diseñar este tipo de herramientas es cambiar esta tendencia y generar culturas estratégicas en las instituciones.

## **3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Una empresa para crecer, mantenerse en el mercado y ser rentable debe tener claro dónde se dirige, es decir debe tener explícito su direccionamiento estratégico, el cual está compuesto por los principios empresariales, la visión y la misión de la institución.

### **3.1.1 Principios**

Los principios empresariales son el conjunto de valores, normas y creencias que regulan la vida institucional. Son definidos por los creadores de la empresa y deben ser compartidos por todos, son la norma de vida de la institución.

Los principios son el marco de referencia sobre el cual se define el direccionamiento de la empresa, son el soporte de la visión y la misión. Para iniciar un proceso de gestión estratégica los principios deben ser analizados, ajustados, explicitados y divulgados en toda la organización.

Para sistematizar los principios de la organización se elaborará una Matriz Axiológica, la cual sirve para explicitar esta escala de valores institucionales. Para esto la gerencia debe definir:

- Los principios y valores corporativos, describiendo el conjunto de valores que regirán la vida organizacional.
- Los grupos de interés o de referencia de la empresa, con los que la organización interactúa para el logro de sus objetivos.

Con esta información se realiza una matriz que permite relacionar ambos componentes y tener un instrumento de difusión para todos los miembros del equipo, y de base para fortalecer la cultura institucional.

### **3.1.2 Visión**

La visión es la idea inspiradora que integra al equipo gerencial y a toda la fuerza de trabajo para lograr su realización. Es el lazo que une la empresa con el futuro, le da un propósito a la organización.

Una organización con orientación social o sin fines de lucro, como la de este caso, debe tener dos tipos de visión:

- Una visión externa, que detalla el tipo de sociedad que quiere lograr con su accionar (visión social).
- Una visión interna, que permite conocer qué tipo de institución y qué posición en el mercado quiere tener (visión empresarial)

Ambas visiones son complementarias y marcan el rumbo que la institución tomará en cuanto a misión, objetivos y estrategias.

### **3.1.3 Misión**

La misión es la formulación de los propósitos de la institución y la distingue de otras organizaciones. La misión debe aclarar los siguientes aspectos:

- Para qué existe la organización,
- Cuál es su negocio y su producto,
- Cuáles son los objetivos,
- Cuáles los clientes,
- Cuáles sus prioridades,
- Cuál su relación con sus colaboradores
- Cuál su responsabilidad social.

La misión es un enunciado que debe ser claramente formulado, difundido y conocido por todos los miembros del equipo. El comportamiento de la organización debe ser coherente con la misión, ya que la misión dirige el comportamiento y crea compromiso. La coherencia protege la calidad de vida de la empresa. La existencia de contradicciones afecta el clima organizacional, y esto puede ser muy peligroso para la sobrevivencia de la empresa.

### **3.1.4 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos globales son los resultados que una institución espera lograr, y que le permiten hacer una realidad la visión y la misión institucional.

Estos objetivos involucran a todas las áreas de la organización y son el marco de referencia de los objetivos funcionales. Los objetivos, a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles a través de estándares de gestión cuantitativos o cualitativos. Por lo general, se plantean objetivos de rentabilidad, participación en el mercado, productividad, innovación, responsabilidad social, imagen corporativa, calidad, desarrollo del talento humano, entre otros.

## **3.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

El diagnóstico estratégico es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo.

Para este análisis es necesario obtener información del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa. El diagnóstico estratégico incluye información del exterior y el interior de la organización.

### **3.2.1 Análisis Externo**

El análisis externo, para este modelo, contempla un proceso participativo de identificación, análisis y selección de aspectos claves que influyen en la organización, tanto del macroentorno, como del entorno inmediato. Todo este proceso permite conocer mejor el ambiente en el cual se desenvuelve la organización y sus posibilidades.

Las herramientas planteadas en este modelo para analizar el entorno son:

- Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)
- Análisis del entorno inmediato a través de las 5 fuerzas de Porter

### **3.2.2 Análisis Interno**

El análisis interno es un proceso de evaluación de la situación presente de la organización, el enfoque y la profundidad de este diagnóstico debe estar acorde a las características y necesidades de la organización, a fin de evaluar su estrategia presente y determinar una futura.

En este modelo se plantea usar herramientas de fácil ajuste y que puedan ser usadas de la manera más participativa posible, entre estas tenemos a:

- Perfil de la Capacidad Interna (PCI)
- Análisis de la cultura institucional
- Matriz de Fortalezas y Debilidades

## **3.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Las opciones estratégicas son las distintas alternativas que tiene la organización para el logro de sus objetivos. Son los vectores de su comportamiento futuro en el mercado.

Las metodologías para identificar las opciones estratégicas que se plantean en este modelo son:

- Definición de la estrategia competitiva y alternativas estratégicas
- Análisis vectorial del crecimiento
- Posición Estratégica

### **3.3.1 Estrategia Competitiva y Alternativas Estratégicas**

La definición de la estrategia genérica esta basada en el planteamiento de Porter, que plantea tres tipos de estrategia competitiva: la diferenciación, el precio y el enfoque. Siguiendo esta teoría, este modelo presenta como primera alternativa estratégica esta definición.

En segunda instancia, se identifican las alternativas estratégicas que son los caminos que la organización elige para alcanzar su visión, estas estrategias pueden ser: ofensivas, defensivas, globales y concéntricas.

### **3.3.2 Vector de Crecimiento**

El análisis vectorial del crecimiento permite ver las opciones de productos en relación con las opciones de mercados, definiendo las oportunidades y desafíos para cada situación. Revela las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento de la institución.

Las estrategias de crecimiento pueden ser horizontales o verticales, El crecimiento horizontal tiene que ver con el desarrollo de productos y el vertical con la incursión en nuevos mercado. La combinación de las diferentes opciones en una matriz define las estrategias a seguir.

Una vez integrada la matriz de posibilidades la empresa debe definir la trayectoria del vector, es decir, el vector estratégico a seguir. El vector estratégico permitirá desarrollar proyectos y planes de acción enmarcados en lo que la institución quiere realizar como definición clara del negocio.

### **3.3.3 Posición Estratégica**

Esta herramienta que permite determinar la situación estratégica de la empresa. Esta herramienta considera 4 factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero.

## **3.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Esta etapa permite que las opciones estratégicas se conviertan en planes de acción concretos y con responsabilidades definidas. Para hacer de la estrategia una realidad se deben estructurar proyectos globales y funcionales.

Así como, planes operativos y presupuestos que reflejen las actividades planificadas.

### **3.4.1 Proyectos Estratégicos**

Estos proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de priorizarlas. Identificando aquellas que apoyan a cumplir con los objetivos, misión y visión institucional. Los proyectos deben considerarse de vital importancia ya que se constituyen en los factores claves de éxito de la empresa.

Ejemplos de estos proyectos son: modernización tecnológica, reingeniería organizacional, calidad total, servicio al cliente, desarrollo del talento humano. Los proyectos deben ser explícitos, consistentes con todo el proceso estratégico, pocos y vitales, dinámicos (es lo que se debe hacer, o lo que se necesita).

Para seleccionar los proyectos vitales de la institución es importante analizar su correlación con los objetivos globales y posteriormente, con las áreas funcionales.

### **3.4.2 Operacionalización de los Proyectos**

Los proyectos se operacionalizan a través de las estrategias definidas para cada proyecto, y los responsables de cada estrategia. Cada uno de los proyectos debe describir cómo será realizado, respondiendo a dos preguntas:

- ¿Qué debo hacer para alcanzar la ejecución cabal del proyecto?
- ¿Cuáles son las acciones a realizar para lograr la realización del proyecto?

El responsable que se defina para cada estrategia del proyecto puede ser una persona o una unidad funcional.

### **3.4.3 Planes Operativos Funcionales**

En esta etapa cada persona o unidad funcional responsable, debe elaborar un "plan de acción" para alcanzar los resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo definido por todos. Este plan de acción contempla los siguientes aspectos:

- Indicador de éxito global para el proyecto estratégico
- Tareas a realizarse para ejecutar cada estrategia
- Tiempos definidos para cada tarea
- Metas específicas para cada tarea
- Responsables definidos para cada tarea
- Recursos materiales y humanos necesarios
- Limitaciones u obstáculos

### **3.4.4 Presupuesto Operativo**

La elaboración de los planes de acción conduce a la elaboración de un presupuesto que refleje los recursos necesarios para ejecutar el plan. Este presupuesto debe estar enmarcado en un horizonte de tiempo relacionado con los planes.

La asignación de recursos es muy importante para realizar un proceso de gestión estratégica, sin éstos ninguna de las actividades planificadas pueden ejecutarse exitosamente.

Estos DOS últimos puntos no serán desarrollados en la presente tesis por tratarse de puntos que merecen una extensión y profundidad mayor a la del objetivo inicial.

## **3.5 AUDITORIA Y MONITOREO ESTRATÉGICOS**

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, para esto se definen índices de gestión basados en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico.

Este monitoreo debe ser periódico, y permitir la retroalimentación oportuna para introducir ajustes o modificaciones en situaciones en las que esto se requiera.

La consolidación de este proceso de auditoria estratégica es el componente fundamental en la creación e institucionalización de una cultura estratégica.

### **3.5.1 Difusión Estratégica**

Una vez definido el plan estratégico debe ser difundido en toda la organización, para que todos los miembros del equipo identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.

La difusión del plan debe ser en cascada, al igual que la estructuración. Consolidando el liderazgo en cada nivel. Así cada nivel también participará en la auditoria del plan. Además, la difusión debe ser constante, ya que se debe retroalimentar el desarrollo del proceso, tanto en logros, avances como en limitaciones y correcciones.

### **3.5.2 Índices de Gestión**

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, y los resultados se expresan en índices de gestión.

Estos índices son "medidas gerenciales" que permiten evaluar el proceso de logro de metas y objetivos. El objetivo de tener medidas es lograr un seguimiento objetivo y mejorar ese rendimiento con un factor de evaluación constante.

Los índices de gestión pueden clasificarse en: corporativos, por unidad estratégica de negocios, y por unidad operativa.

### **3.5.3 Sesiones de Control**

Por último, la importancia de diseñar un sistema que permita a la organización asimilar la información de la auditoria estratégica y tomar decisiones que permitan corregir la acción gerencial u operativa, es vital.

Por esto debe establecerse sesiones de control de gestión que incluyan el análisis del comportamiento de los índices de gestión, en estas sesiones deben participar los funcionarios responsables de cada nivel.

Un sistema de sesiones de control debe contemplar criterios de periodicidad fija, disciplina y persistencia. Con una duración determinada y con estrategias de consolidación o correctivas. Este sistema evita sobresaltos y permite a las gerencias hacer control de gestión más allá del control operativo del día a día. Además, facilita la toma de decisiones oportuna y ágil, genera empoderamiento en los miembros del equipo, facilita el autocontrol y una actitud centrada en la obtención y medición de resultados.

# CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE PRO MUJER

## 1 PRINCIPIOS

Al iniciar el trabajo de diseño del modelo de gestión estratégica, la institución no contaba con principios explícitos y compartidos por todos sus miembros, por esto parte del trabajo inicial fue explicitar estos principios y los grupos de referencia de la empresa.

Se realizó un análisis de los principios que la institución desea tener como base fundamental de todo su accionar y se identificaron 8 principios. Asimismo, se determinaron los grupos de referencia con los cuales la institución se siente involucrada y se obtuvieron 6 grupos. Posteriormente, se elaboró la Matriz Axiológica relacionando ambos componentes.

### MATRIZ AXIOLÓGICA

| REFERENTE<br>PRINCIPIOS | SOCIEDAD CIVIL | ESTADO | FAMILIA | CLIENTES | FINANCIADORES | MIEMBROS DEL EQUIPO |
|-------------------------|----------------|--------|---------|----------|---------------|---------------------|
| Servicio                | X              | X      | X       | X        | X             | X                   |
| Respeto                 | X              | X      | X       | X        | X             | X                   |
| Honestidad              | X              | X      | X       | X        | X             | X                   |
| Responsabilidad         | X              | X      | X       | X        | X             | X                   |
| Eficiencia              | X              | X      |         |          | X             |                     |
| Transparencia           | X              | X      |         | X        | X             | X                   |
| Equidad                 |                |        |         | X        |               | X                   |
| Participación           | X              |        |         | X        |               | X                   |

Una vez establecidos los principios el siguiente paso es analizar la visión actual de la institución y su misión, para mantenerla, mejorarla o modificarla.

## 2 VISIÓN

La institución tiene establecida una visión externa, pero no así una visión interna o empresarial. Por tanto se partió de analizar su visión:

*"PRO MUJER tiene como visión lograr un desarrollo pleno de las naciones a través de la inclusión de valores y potencialidades de la mujer, haciendo que ella ejerza roles activos en todos los procesos de desarrollo personal y de su comunidad."*

En el proceso de análisis se planteó mantener la visión externa, y agregar una visión interna que permita saber qué tipo de institución se quiere ser en el futuro, el resultado fue el siguiente:

*"PRO MUJER es la institución de desarrollo líder en Latinoamérica con servicios integrales de alta calidad para la mujer y su familia"*

### **3 MISIÓN**

Una vez definida la visión social y empresarial, se trabajó en el análisis participativo de la misión, considerando la misión actual, sus alcances y limitaciones, así como los componentes explícitos que debería tener una misión.

La misión que PRO MUJER tiene hace 5 años es:

*"Apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria".*

Considerando los fundamentos teóricos de una misión, se reconstruyó la misma, considerando los siguientes aspectos: para qué existe la empresa, quiénes son sus clientes, a qué necesidades responde, qué servicios oferta, qué compromiso tiene con los miembros del equipo, y cuáles son sus fuentes de financiamiento. La misión reformulada es la siguiente:

*"Pro Mujer es una ONG que sirve a las mujeres para contribuir a su desarrollo y mejorar sus condiciones de vida, potenciando y fortaleciéndolas.*

*Nuestras clientes son mujeres con ingresos económicos que no permiten satisfacer sus necesidades básicas, con nivel de educación básica (o ninguna) y con una actividad independiente (o con deseo de iniciar). Sus necesidades son:*

- *Seguridad para satisfacer sus necesidades básicas.*
- *Independencia económica y social.*
- *Autovaloración.*

*Para lograr la misión, nuestros servicios tienen un enfoque de género y derechos. Estos son: Asociaciones Comunales, Servicios Financieros (crédito comunal, individual y ahorro), Desarrollo Empresarial y Salud Básica (o de auto cuidado).*

*En lo mismo que Pro Mujer quiere contribuir para sus clientes, lo busca para su personal, con énfasis en la valoración y autorrealización en el trabajo.*

*Nuestra capacidad de financiamiento se basa esencialmente en la generación de recursos propios y otras formas de canalizar o aprovechar recursos (uso de capacidad instalada, alianzas, otros); además de búsqueda de financiamiento externo."*

# CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO O AMBIENTE EXTERNO

Para realizar un análisis del entorno ágil y eficiente, se partió de obtener información del macroentorno y analizarla con el equipo, a fin de identificar los factores más influyentes y susceptibles de ser considerados como los más pertinentes a la actividad de la organización.

### 1.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Una vez identificados estos factores se trabajó con un instrumento denominado Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, este instrumento permite analizar a profundidad los aspectos claves de cada factor que afectan en el desempeño organizacional y dirigen la atención del equipo gerencial para su constante monitoreo.

El POAM desarrollado es el siguiente:

#### PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

| CALIFICACIÓN<br>FACTORES  | GRADO    |       |      |               |       |      | IMPACTO |       |      |
|---------------------------|----------|-------|------|---------------|-------|------|---------|-------|------|
|                           | AMENAZAS |       |      | OPORTUNIDADES |       |      | ALTO    | MEDIO | BAJO |
|                           | ALTO     | MEDIO | BAJO | ALTO          | MEDIO | BAJO |         |       |      |
| <b>SOCIAL</b>             |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| Pobreza                   |          |       |      |               | X     |      | X       |       |      |
| Desempleo                 |          |       |      |               | X     |      |         | X     |      |
| Sector informal urbano    |          |       |      |               | X     |      |         | X     |      |
| Migración                 |          |       |      |               | X     |      | X       |       |      |
| <b>ECONÓMICO</b>          |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| PIB                       |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| Inflación                 |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| Devaluación               |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| Inversión pública         |          |       |      |               | X     |      | X       |       |      |
| <b>FINANCIERO</b>         |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| Cartera                   | X        |       |      |               |       |      |         | X     |      |
| Morosidad                 | X        |       |      |               |       |      | X       |       |      |
| Cobertura                 |          |       |      | X             |       |      | X       |       |      |
| <b>POLÍTICO</b>           |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| Fragmentación             |          |       | X    |               |       |      | X       |       |      |
| Inestabilidad             |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| <b>TECNOLÓGICO</b>        |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| Automatización            |          |       |      | X             |       |      | X       |       |      |
| Comunicaciones            |          |       |      | X             |       |      | X       |       |      |
| <b>LEGAL</b>              |          |       |      |               |       |      |         |       |      |
| Regulación ONG's          |          |       |      |               | X     |      |         | X     |      |
| Normas impositivas        |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| "Lucha contra la pobreza" |          |       |      |               | X     |      |         |       | X    |
| Regulaciones sectoriales  |          | X     |      |               |       |      |         | X     |      |

Basado en este instrumento el equipo gerencial, ha priorizado la información que debe monitorear constantemente para identificar de manera oportuna cambios vitales en el entorno. Además, se han identificado los factores claves y los indicadores que afectan más a la institución.

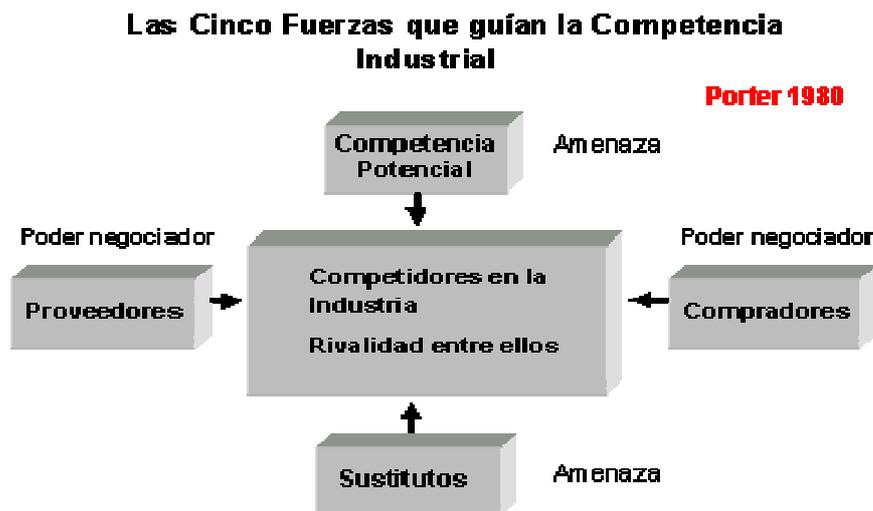
La siguiente tabla resumen del perfil de oportunidades y amenazas, muestra que los factores sociales, financieros y tecnológicos son los de mayor impacto para la institución, por lo tanto se les debe dar mayor seguimiento, y estar atentos a cualquier cambio para una oportuna toma de decisiones. Los otros factores si bien tienen un impacto medio, son importantes pero no prioritarios.

### PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Resumen)

| CALIFICACIÓN<br>FACTORES | GRADO    |       |      |               |       |      | IMPACTO |       |      |
|--------------------------|----------|-------|------|---------------|-------|------|---------|-------|------|
|                          | AMENAZAS |       |      | OPORTUNIDADES |       |      | ALTO    | MEDIO | BAJO |
|                          | ALTO     | MEDIO | BAJO | ALTO          | MEDIO | BAJO |         |       |      |
| SOCIAL                   |          |       |      |               | X     |      | X       | X     |      |
| ECONÓMICO                |          | X     |      |               |       |      | X       | X     |      |
| FINANCIERO               | X        |       |      |               |       |      | X       |       |      |
| POLÍTICO                 |          | X     |      |               |       |      | X       | X     |      |
| TECNOLÓGICO              |          |       |      | X             |       |      | X       |       |      |
| LEGAL                    |          | X     |      |               | X     |      | X       | X     |      |

## 1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO (5 FUERZAS)

Según Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la institución debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:



### **1.2.1 Amenaza de nuevos competidores y estudio de las barreras de entrada**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado se identificarán barreras de entrada que podían usarse para crearle a la institución una ventaja competitiva.

En el caso de PRO MUJER las barreras de entrada al tercer sector son bajas, por lo tanto se presenta una fuerte incursión de competidores, más aún en el subsector microfinanciero, ya que fue de alta rentabilidad en el quinquenio pasado y de mucho apoyo externo.

Esto generó un ingreso desmedido de competidores, que incrementaron la rivalidad competitiva y afectaron seriamente la productividad del sector, incluso generando distorsiones en las tecnologías crediticias.

Actualmente, el ingreso de nuevos competidores es limitado, por un lado por los altos costos de operación, por las economías de escala generadas por las instituciones consolidadas, y por el efecto experiencia en cuanto a manejo de tecnología y en cuanto al conocimiento de las necesidades de los clientes.

### **1.2.2 Análisis de la rivalidad entre los competidores actuales**

El sector microfinanciero se actualmente presenta un mercado fragmentado, es decir las instituciones tienen segmentos de mercado definidos. Los FFP's se dirigen principalmente a la micro y pequeña empresa consolidada, tanto en el sector rural como en el urbano. Las ONG's están más orientadas a los sectores de mayor pobreza representados por microempresarios y personas que inician actividades económicas.

PRO MUJER es una ONG que trabaja en el sector urbano periférico y en las poblaciones rurales cercanas a las ciudades principales, su población meta está constituida, principalmente, por mujeres con niveles de pobreza umbral y moderada, que tienen o inician una actividad económica. La tecnología con la que trabaja, las Asociaciones Comunales, está adaptada a las necesidades de este tipo de población.

Sus competidores directos considerando tecnología y población son:

CRECER, institución que trabaja en el área rural y que está ingresando en algunas ciudades como Cochabamba y El Alto. Trabaja con una tecnología similar, pero ajustada para el área rural. El número de clientes a diciembre del 2000 es de 24,684 con mayor concentración en el área rural.

FONDECO, institución que depende de la iglesia, tiene como objetivo lograr el desarrollo del sector rural del país a través de la otorgación de servicios financieros especializados. Trabaja en el sector rural y está ingresando en algunas ciudades del país. Cuenta con 7,491 clientes hasta fines del 2000.

ANED, es una institución que involucra a más de 20 instituciones de la iglesia y busca promover y apoyar financieramente proyectos de desarrollo del sector rural y urbano organizado. Trabaja con varias tecnologías: crédito a organizaciones (en diferentes modalidades), crédito individual y leasing. Cuenta con 22,513 clientes que trabajan con una metodología similar a la de PRO MUJER.

DIACONIA, es una institución que se considera como competidor por la población con la que trabaja y no así por la tecnología crediticia ya que oferta sólo crédito individual. A fines del 2000 esta institución contaba con 11,213 clientes tanto en el sector urbano como en el rural.

Las tres primeras instituciones: CRECER, FONDECO y ANED han desarrollado su trabajo sobre todo en el área rural, actualmente están expandiendo sus operaciones al área urbana, sin embargo este proceso es lento y requiere de adaptaciones en su tecnología y sus estrategias de intervención. En el área urbana PRO MUJER es líder del mercado con la tecnología de Asociaciones Comunales y el segmento poblacional con el que trabaja. Hasta fines del 2000 la institución contaba con 23,866 clientes.

Como competencia indirecta está los FFP's que trabajan en el área urbana y el Banco Solidario, si bien estas instituciones trabajan con crédito individual y crédito solidario, y su población meta no es la más pobre. Se constituyen en competidores sobre todo con los clientes más "grandes" de PRO MUJER, o aquellos con un mayor nivel de ingresos.

En la última década el sector microfinanciero tuvo un crecimiento acelerado que dio como resultado una expansión desmedida de la oferta y el sobreendeudamiento de los clientes, esto generó serios problemas en la calidad de la cartera y distorsiones en el mercado. Actualmente, este crecimiento es más lento y se observa mayor estabilidad en el sector.

El mercado microfinanciero ha sufrido una fragmentación saludable que permite que las instituciones crezcan y se consoliden en los segmentos que han definido, esto mantiene la rentabilidad del sector y su atractivo para que exista mayor inversión en el mismo, sobre todo en términos de diversificación de productos y/ o mercados.

### **1.2.3 Poder negociador de los clientes**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Los clientes del tercer sector no están en un nivel organizativo que les permita un fuerte poder negociador, el incremento de la pobreza ha generado el crecimiento de los mercados potenciales, las necesidades son mayores y más diversificadas.

Si bien no hay una cultura de pago por servicios sociales, en la última década se ha generado un cambio en la población, que ve en las ONG's una alternativa para satisfacer sus necesidades. El precio no es un elemento preponderante en este sector, si no el acceso a los servicios.

Sin embargo, en los últimos 2 años, sobre todo en el sector microfinanciero, se han generado movimientos sociales de importancia que defienden los derechos del "consumidor", presionando por el ajuste de las tasas de interés, la restricción de cobros adicionales y otros que hacían cada vez más caros los productos.

### **1.2.4 Poder negociador de los suministradores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

En este caso los suministradores son tanto la cooperación internacional como las entidades estatales que canalizan fondos para las iniciativas sociales. Su poder de negociación es muy alto, por que están muy bien organizados y representan una de las fuentes principales de financiamiento para las ONG's.

Su influencia es tan fuerte que muchos de sus cambios de orientación han desviado a las instituciones, incluso de sus objetivos originales. Son estos proveedores de fondos los que determinan las políticas internacionales de cooperación y los que asignan los fondos a las entidades que se acomodan a estas políticas.

Por esto muchas instituciones bien consolidadas, están desarrollando procesos de autosostenibilidad, que les permitan dejar de depender completamente de los donantes y sus políticas de asignación de recursos. Una vez que las entidades puedan ser autosostenibles, podrán tener un mayor poder de negociación con los suministradores de fondos, ya que mostraran experiencias exitosas provenientes de la práctica.

### **1.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La amenaza de productos sustitutos no es fuerte, en el tercer sector no es fuerte debido a que no se ha llegado a un desarrollo efectivo de alternativas que puedan competir con los servicios generados. A largo plazo, el estado puede mejorar sus coberturas de servicios educativos, sociales y otros, que más que entrar como productos sustitutos podría convertirse en potenciales de alianzas estratégicas con el sector.

## **2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

De manera participativa se obtuvo información sobre el perfil de capacidad interna, trabajando con grupos estratégicos se definieron las debilidades y fortalezas para cada factor y su nivel de impacto en el desempeño de la organización. El resultado de este trabajo es el siguiente:

### PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

| <b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>                        | <b>FORTALEZA</b> |   | <b>DEBILIDAD</b> |   | <b>IMPACTO</b> |   |
|---|------------------|---|------------------|---|----------------|---|
| Imagen corporativa de responsabilidad social      |                  | X |                  |   |                | X |
| Uso de análisis y planes estratégicos             |                  |   | X                |   | X              |   |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes   |                  |   |                  | X | X              |   |
| Flexibilidad de la estructura organizacional      |                  |   |                  | X |                | X |
| Orientación empresarial                           |                  |   |                  | X | X              |   |
| Habilidad para atraer y retener creativos         |                  |   |                  | X |                | X |
| Agresividad para enfrentar la competencia         |                  |   |                  |   | X              | X |
| Sistemas de control                               |                  | X |                  |   |                | X |
| Sistemas de toma de decisiones                    |                  |   |                  |   | X              | X |
| Sistema de coordinación e integración entre áreas |                  |   |                  | X | X              |   |
| Evaluación de gestión                             |                  |   |                  | X |                | X |
| <b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>                      | <b>FORTALEZA</b> |   | <b>DEBILIDAD</b> |   | <b>IMPACTO</b> |   |
| Habilidad técnica y de procedimientos             |                  | X |                  |   | X              |   |
| Capacidad de innovación                           |                  |   |                  | X |                | X |
| Nivel tecnológico usado en los servicios          |                  | X |                  |   | X              |   |
| Estandarización de procesos y procedimientos      |                  |   | X                |   |                | X |
| Efectividad en la entrega de los servicios        |                  |   | X                |   | X              |   |
| Intensidad de mano de obra en el servicio         |                  | X |                  |   | X              |   |
| Economía de escala                                |                  | X |                  |   | X              |   |
| Aplicación de tecnología de información           |                  | X |                  |   | X              |   |
| Flexibilidad en la entrega del servicio           |                  |   |                  | X |                | X |
| <b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>               | <b>FORTALEZA</b> |   | <b>DEBILIDAD</b> |   | <b>IMPACTO</b> |   |
| Nivel académico del talento humano                |                  |   |                  | X |                | X |
| Experiencia técnica                               |                  |   |                  | X |                | X |
| Estabilidad                                       |                  |   |                  | X | X              |   |
| Motivación  |                  |   | X                |   | X              |   |
| Nivel de remuneración                             |                  |   |                  | X |                | X |
| Retiros   |                  |   |                  | X | X              |   |
| Índices de desempeño                              |                  |   |                  | X | X              |   |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>                      | <b>FORTALEZA</b> |   | <b>DEBILIDAD</b> |   | <b>IMPACTO</b> |   |
| Fuerza del servicio: calidad y exclusividad       |                  | X |                  |   | X              |   |
| Lealtad y satisfacción del cliente                |                  |   | X                |   | X              |   |
| Participación en el mercado (clientes)            |                  | X |                  |   |                | X |
| Inversión en I & D para nuevos productos          |                  |   |                  | X |                | X |
| Ventaja del potencial de crecimiento del mercado  |                  | X |                  |   | X              |   |
| Fortaleza con los proveedores                     | X                |   |                  |   |                | X |
| Concentración de consumidores                     |                  | X |                  |   | X              |   |
| <b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>                       | <b>FORTALEZA</b> |   | <b>DEBILIDAD</b> |   | <b>IMPACTO</b> |   |
| Uso efectivo del apalancamiento                   |                  |   |                  | X |                | X |
| Facilidad para desinvertir                        |                  |   |                  | X |                | X |
| Rentabilidad, retorno de la inversión             |                  | X |                  |   |                | X |
| Liquidez, disponibilidad de fondos                |                  | X |                  |   |                | X |
| Habilidad para competir por precio                |                  |   |                  | X |                | X |
| Inversión de capital, para satisfacer la demanda  |                  |   |                  | X | X              |   |
| Estabilidad de costos                             |                  | X |                  |   |                | X |
| Elasticidad de la demanda con respecto a precios  |                  | X |                  |   | X              |   |

Una vez analizados los factores claves de éxito de la institución, se llegó a las siguientes conclusiones, expresadas en el siguiente cuadro, los factores claves de éxito de la institución son su capacidad tecnológica y competitiva. Los factores en los que debe trabajar son la capacidad directiva y el talento humano. La institución tiene muy desarrollado lo "hard" y esa es la fuente de su ventaja competitiva, sin embargo esto puede ser de fácil imitación por competidores agresivos. Lo "soft" se constituye como una debilidad que debe ser fortalecida para crear fuentes de ventaja competitiva sostenibles.

**PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA  
(Resumen)**

| CALIFICACIÓN<br>FACTORES | GRADO     |       |      |           |       |      | IMPACTO |       |      |
|--------------------------|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
|                          | FORTALEZA |       |      | DEBILIDAD |       |      | ALTO    | MEDIO | BAJO |
|                          | ALTO      | MEDIO | BAJO | ALTO      | MEDIO | BAJO |         |       |      |
| CAPACIDAD DIRECTIVA      |           |       |      |           | X     |      | X       |       |      |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA    |           | X     |      |           |       |      | X       |       |      |
| CAP. TALENTO HUMANO      |           |       |      |           | X     |      | X       |       |      |
| CAPACIDAD COMPETITIVA    |           | X     |      |           |       |      | X       |       |      |
| CAPACIDAD FINANCIERA     |           | X     |      |           | X     |      |         | X     |      |

## 2.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL

Como parte de este proceso se realizaron talleres de diagnóstico del clima organizacional, su ejecución duró alrededor de dos meses (junio y julio 2001) en todas las regiones donde trabaja la institución. Se realizaron entrevistas grupales e individuales, para conocer la percepción del personal, su nivel de motivación y el grado de compromiso con la institución y su misión.

Estos talleres y entrevistas fueron realizados por una empresa consultora llamada ETIKA S.R.L. y como resultado de este proceso se identificaron dificultades y debilidades respecto a elementos estratégicos de la organización, como ser la confusión sobre la misión y visión institucional, la pérdida de claridad sobre cuál es la población meta y los bajos niveles de compromiso y alineación del personal con la misión y la institución, entre otras cosas.

Ante esto se fortaleció la idea de diseñar el presente Modelo de Gestión estratégica y desarrollarlo con la participación de los diferentes niveles de la institución.

## 2.3 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como actividad adicional se realizó el análisis FODA, con participación de un grupo más amplio de miembros del equipo. Este ejercicio permitió conocer más a fondo la situación estratégica de PRO MUJER.

Sin embargo para el Modelo de Gestión estratégica, esta herramienta es una alternativa para profundizar la información y tener mayor participación. Si bien se desarrolla este punto en el análisis interno, se han considerado tanto los factores internos como los externos. A continuación un detalle de los resultados obtenidos en una serie de 3 talleres a nivel regional y nacional en los meses de octubre y noviembre del 2001.

### **2.3.1 Oportunidades**

Se han definido las oportunidades como situaciones externas a PRO MUJER que pueden ser aprovechadas para el cumplimiento de la misión.

El orden de las oportunidades hasta el número ocho reflejan su potencialidad, es decir, su posible utilidad para el cumplimiento de la misión.

Sobre la base de las tendencias en el país en general y en el mercado microempresarial especialmente, se han identificado las siguientes oportunidades que se presentan en el corto, mediano y largo plazo:

1. Existencia de una población con necesidades de servicios en el área de salud, financieros, legales, capacitación, etc., que son parcial o insatisfactoriamente atendidas.
2. Nichos no atendidos en servicio de crédito: sin documentación, sin actividad productiva o con microempresas de subsistencia, emigrantes recientes, analfabetas, sin experiencia crediticia.
3. Creciente presencia de inversionistas sociales que canalizan recursos a instituciones orientadas al desarrollo social.
4. Mayor cobertura de participación de instituciones de oferta de servicios integrales en decisiones e incidencia política, en el ámbito nacional e internacional.<sup>7</sup>
5. Población urbanas y peri urbanas no atendidas en ciudades de Santa Cruz, Potosí, Beni y Pando.
6. Instituciones multisectoriales que trabajan con el sector que buscan hacer alianzas estratégicas (Prosalud, CIES, Procal, SAT, universidades).
7. Existencia de redes multisectoriales y sectoriales.
8. Políticas gubernamentales que favorecen la industria y que van a la lucha contra la pobreza, en los temas de salud, crédito y desarrollo empresarial.

Otras:

- Marco regulatorio que legitima las ONG´s en microfinanzas.
- Factores críticos para aprovechar la oportunidad

---

<sup>7</sup> Actualidad del tema de lucha contra la pobreza, frente a una respuesta de servicios integrados. Se ha evidenciado que el crédito exclusivamente no es suficiente para aliviar la pobreza. El nuevo enfoque va a la lucha contra la pobreza.

### **2.3.2 Amenazas**

Se han definido como amenazas al conjunto de factores externos que operan contra Pro Mujer en el esfuerzo de cumplir su misión.

El orden de las amenazas refleja el grado de peligrosidad para la misión de Pro Mujer<sup>8</sup>.

Muchas veces uno reproduce las dificultades que ha tenido como si fueran amenazas. La amenaza es un ser vivo, (persona, empresa o fuerza social) que actúa contra el esfuerzo de cumplir la misión.

Sobre la base de los procesos de cambio y las tendencias en el país, en el mercado microempresarial y la oferta de servicios de instituciones financieras, el equipo de trabajo de PRO MUJER ha identificado las siguientes amenazas que se presentan en el corto, mediano y largo plazo:

1. Saturación y deterioro del mercado de microfinanzas (malas prácticas, sólo lucro)
2. Sobreendeudamiento de la población meta.
3. Crisis económica que ahonda la vulnerabilidad del cliente.
4. Deterioro de las microfinanzas en el ámbito internacional y nacional.
5. Reducción de donaciones externa para instituciones que trabajan sólo microcrédito y con mayores exigencias para obtenerlos.
6. Organizaciones que alientan una conducta de no pago y condonación.
7. Percepción creciente de las socias y población potencial de Pro Mujer como una institución sólo financiera.
8. Prácticas de salud de la población no asumidos por los proyectos de enfoque occidentales de salud.

Otras:

- Regulación del tope de tasas de interés.
- Cultura de capacitación a cambio de algo (por ejemplo, de alimentos).
- Restricciones en la regulación que acredita la atención de consultorios para atención básica de salud (infraestructura y atención por médicos).
- Incumplimiento del gobierno en sus responsabilidades sobre el seguro básico de salud (dotación de material e insumos; cuando se derivan a los pacientes al gobierno).
- Ofertas políticas demagógicas sobre financiamiento de microempresas.

---

<sup>8</sup> El análisis de las amenazas no sólo toma en cuenta a la competencia sino también a cualquier factor externo a la institución que dificulta el cumplimiento de la misión. Las amenazas pueden venir de instituciones, la competencia, o la misma población. Mientras exista claridad en las amenazas, mas probabilidades de alcanzar el éxito.

### 2.3.3 **Fortalezas**

Son las capacidades que se han desarrollado institucionalmente y que están en función de la misión. Es lo que ha permitido tener éxito. El resultado obtenido de una capacidad aplicada en una oportunidad.

Existen cuatro niveles de fortalezas:

- *La Visión.* La forma de concebir el futuro institucionalmente, el orden de valores, capacidad de análisis, etc.
- *Las Capacidades.* Sistemas de gestión y métodos, capacidades de recursos humanos, capacidad operativa. Todo lo que se transforma en capacidad de acción.
- *El Posicionamiento.* Grupo de pares (“peer group”), la imagen que proyecta a ese grupo y la red de relaciones que establece o construye.
- *Los Recursos.* Patrimonio (todo lo que logró en el pasado) y la generación y captación de recursos.

En función a estos conceptos, se han identificado las siguientes fortalezas institucionales y se ordenó de la fortaleza más desarrollada a la menos, como se muestra a continuación:

1. Metodología, paquete de servicios y requisitos adecuados para población meta que inicia el proceso que crea posibilidad de convivencia.
2. Experiencia probada en el microcrédito asociativo (metodología y herramientas).
3. Producto de ahorro con beneficios valorados por las socias (capitalización, dividendos y caja chica –cuenta interna).
4. Experticia en el desarrollo de estrategias y herramientas de capacitación al sector meta.
5. Contar con capacidad instalada (personal y espacios) que permite masificar los servicios.
6. Cultura de aprendizaje institucional: autocrítica, aprendizaje y mejora.
7. Compromiso de la mayoría del personal con la población meta.
8. Equipos multidisciplinarios y complementarios.

Otras:

- Contar con parte de clientes cautivos por sus asociaciones.
- Contar con parte de las asociaciones muy bien cohesionadas.
- Actitud en desarrollo de capacidad de hacia la generación de ingresos propios.
- Mecanismo de promoción internacional.
- Creciente adquisición de conocimientos, material e información en salud.
- Creciente adquisición de conocimientos, material e información en desarrollo empresarial.
- Transparencia de información hacia las socias y hacia afuera (instancias reguladoras).
- Cultura participativa con los clientes y actitud de escucha activa al cliente que genera confianza.
- Capacidad para formar u organizar grupos y capacidad de convocatoria a las socias.
- Sistemas de monitoreo cada vez más desarrollados.
- Autorregulación (cumplimiento de normas de regulación del sistema financiero).
- Sistemas informáticos probados y mejorados.
- Ubicación de agencias adecuada para distribución del producto.

### **2.3.4 Debilidades**

Las debilidades se pueden identificar en los mismos 4 niveles que las fortalezas. Son limitaciones, formas de trabajo, actitudes, riesgos, prejuicios, que dificultan a la institución cumplir con la misión. No debemos confundirlas con las carencias. La carencia de algo es una fortaleza no desarrollada para alcanzar una oportunidad.

Se han identificado las siguientes debilidades institucionales y se las ordenó de la debilidad más enraizada a la menos enraizada como se muestra a continuación:

1. Cultura interna no compartida, inconsistencias de mensajes, sistemas de RRHH pobres, problemas en el sistema de comunicación interna, lucha de poder, personal insatisfecho, incentivos que generan rivalidad, competencia negativa, maltrato. Solo para el área de crédito, sin considerar el esfuerzo ni las condiciones externas, con sensación de no ser valorados y diferentes estilos de liderazgo.
2. Enfocarse en cantidad sacrificando la calidad y calidez, originando maltrato y despersonalización en nuestra atención al cliente.
3. Incumplimiento de procedimientos, metodología, modelo, control interno y mala definición y selección de la población meta.
4. Desequilibrio en la importancia que se da a los servicios financieros en desmedro de los no financieros, creando falsas expectativas entre los clientes.
5. Desequilibrio entre el beneficio institucional y el beneficio para los clientes (por ejemplo los precios elevados en nuestros servicios, incluido el costo de transacción).
6. Indicadores de evaluación no personalizados: Evaluación de desempeño institucional centrado en crédito.
7. Lentitud en la toma de decisiones. Conocemos el problema pero no lo enfrentamos.
8. La presupuestación y su control de ejecución son deficitarios.

Otras:

- Escala salarial con problemas de equidad interna.
- Cultura de no reconocer nuestros propios logros. Con efectos tanto en el ámbito interno, social y externo.
- Se considera secundario el tema de imagen corporativa.
- La oferta de servicios no incide en necesidades ignoradas, para hacerlas sentidas.

### **2.3.5 Situación Estratégica de PRO MUJER**

El análisis estratégico realizado se basó en la identificación simultánea de las relaciones específicas entre los factores externos y internos:

- Oportunidades, fortalezas y debilidades
- Amenazas y debilidades

Verificando para cada **oportunidad** las **fortalezas** que pueden ser utilizadas directamente en su aprovechamiento y las **debilidades** que le son críticas. Esa configuración ha sido comparada con los requerimientos para el aprovechamiento de la **oportunidad**. De esa comparación se ha deducido las probabilidades de éxito de Pro Mujer en el aprovechamiento de cada una de las **oportunidades** que se le presentan.

Verificando para cada **amenaza** qué **debilidades** le "abren las puertas" para su acción destructiva. Considerando su grado de actividad y las **debilidades** que le facilitan se ha estimado el grado de riesgo en que Pro Mujer se encuentra respecto a esa **amenaza**.

Las relaciones se observan en el chip estratégico que se presenta a continuación:

### **2.3.5.1 Análisis de oportunidades**

#### **Oportunidad 1**

Existencia de una población con necesidades de servicios en el área de salud, financieros, legales, capacitación, etc., que son parcial o insatisfactoriamente atendidas.

**Fortalezas: 1, 5, 8**

**Debilidades: 1, 2, 4, 5**

#### **Comentarios**

Esta oportunidad es vital para el éxito de Pro Mujer.

Sin embargo, sus actuales fortalezas son menores a sus actuales debilidades para aprovecharla. Por lo tanto, muy difícil de ser aprovechada en el corto plazo. Pro Mujer tendría que desarrollar una serie de fortalezas previas que le permitan aprovechar esta oportunidad, como ser: mejorar sus servicios (producto genérico, esperado y mejorado) en asociaciones comunales, salud, desarrollo empresarial y crédito.

La oportunidad 1, que sería la que crea diferencia entre el antes y el futuro, mas bien tiene debilidades. Sin embargo es tan importante, que de no lograrla, la institución se incapacita para aprovecha las oportunidades que le otorgan dinamismo (oportunidades 4, 6, 7, 8).

Debido a que esta población tiene experiencia previa de estos servicios, se requiere un mayor nivel de inversión para satisfacer sus expectativas (población con mayores exigencias).

El enfoque actual de Pro Mujer en la cantidad más que en la calidad, se constituye en la principal amenaza, ya que para lograr captar a esta población, el énfasis debe ser en la calidad.

Además, el énfasis en cuidar los intereses de la institución (rentabilidad) más que los del cliente, se constituye en un impedimento importante para lograr aprovechar esta oportunidad.

## **Oportunidad 2**

Nichos no atendidos en servicio de crédito: sin documentación, sin actividad productiva o con microempresas de subsistencia, emigrantes recientes, analfabetas, sin experiencia crediticia.

**Fortalezas: 1, 2, 4, 5**

**Debilidades: 7**

### **Comentarios**

Esta oportunidad se presenta con la mayor potencialidad de ser aprovechada y que puede significar el éxito de Pro Mujer.

Pro Mujer puede aprovechar plenamente esta oportunidad en el corto plazo, asegurando así su liderazgo entre las alternativas que ofrece servicios a este nicho de mujeres.

El riesgo que puede correr es que de aprovechar inmediatamente y directamente, pero sólo desde un enfoque de servicios financieros, acentuaría, acentuaría mucho más su imagen de microfinanciera, que en realidad se quiere revertir (para ganar una imagen de ofrecer servicios integrales para el desarrollo de la mujer).

Su principal dificultad es no definir claramente su población meta y desplazarse a otras poblaciones y hacer esfuerzo para otros segmentos (por espejismos de rentabilidad) y descuidar este.

## **Oportunidad 3**

Creciente presencia de inversionistas sociales que canalizan recursos a instituciones orientadas al desarrollo social.

**Fortalezas: 1, 4, 5, 8**

**Debilidades: 3, 4, 5, 6**

### **Comentarios**

Las posibilidades de aprovechamiento de esta oportunidad son restringidas. Hay debilidades críticas que frenan su aprovechamiento, sobre todo la sobrevaloración del crédito dentro de la institución y que requiere una modificación de las pautas de pensamiento de todo el personal (accionistas, ejecutivos, empleados e incluso clientes).

Además son cuatro las debilidades críticas, que constituyen pasos previos para su aprovechamiento.

Una fortaleza que no fue calificada como una de las ocho más importantes, la excelente imagen internacional como de institución de desarrollo "integral", se constituye en crítica. Sin embargo, la tendencia de las donaciones, actualmente es decreciente y no es una oportunidad que pueda preverse constante en el tiempo.

#### **Oportunidad 4**

Mayor cobertura de participación de instituciones de oferta de servicios integrales en decisiones e incidencia política, en el ámbito nacional e internacional.

**Fortalezas: 0**

**Debilidades: 4, 5, 6**

#### **Comentarios**

La ausencia de fortalezas, hace suponer que es una oportunidad difícilmente de aprovechar.

#### **Oportunidad 5**

Población urbanas y peri urbanas no atendidas en ciudades de Santa Cruz, Potosí, Beni y Pando.

**Fortalezas: 1, 2, 3, 4**

**Debilidades: 5, 7**

#### **Comentarios**

Pro Mujer puede aprovechar directamente su oportunidad 5 y de manera casi inmediatamente, pero desde un enfoque sólo de servicios financieros. Sin embargo, acentuaría mucho más su imagen de microfinanciera (que ya se discutió en la oportunidad 2 sus dificultades).

La lentitud en la toma de decisiones puede constituirse como el principal impedimento para aprovechar esta oportunidad.

#### **Oportunidad 6**

Instituciones multisectoriales que trabajan con el sector que buscan hacer alianzas estratégicas (Prosalud, CIES, Procal, SAT, universidades).

**Fortalezas: 1, 2, 4, 5**

**Debilidades: 3, 5, 7**

#### **Comentarios**

La principal fortaleza de Pro Mujer es su capacidad instalada y su cantidad de clientes.

Pero debe desarrollar habilidades y canalizar esfuerzos para poder aprovecharla.

Puede ser una oportunidad aprovechable en todo su potencial a mediano plazo.

### **Oportunidad 7**

Existencia de redes multisectoriales y sectoriales.

**Fortalezas: 1, 5, 8**

**Debilidades: 4, 5, 6**

#### **Comentarios**

Presenta el mismo nivel de debilidades y fortalezas.

Pero debe desarrollar habilidades y canalizar esfuerzos para poder aprovecharla, para realmente aprovechar esta oportunidad.

Puede ser una oportunidad aprovechable en todo su potencial a mediano plazo.

### **Oportunidad 8**

Políticas gubernamentales que favorecen la industria y que van a la lucha contra la pobreza, en los temas de salud, crédito y desarrollo empresarial.

**Fortalezas: 1, 5, 8**

**Debilidades: 2, 4, 5, 7**

#### **Comentarios**

Al igual que en las últimas dos oportunidades, necesitará desarrollar habilidades y canalizar esfuerzos para que sea una oportunidad aprovechable.

Si bien se ha definido las oportunidades 4, 6, 7 y 8 como aquellas que pueden dinamizar la actividad central de Pro Mujer (no son el negocio en sí mismo) requieren esfuerzos adicionales para aprovecharse.

### **2.3.5.2 Análisis de las fortalezas**

La formación multidisciplinaria (8), la capacidad de aprendizaje institucional (6) y compromiso con el sector de los recursos humanos (7) son las dos fortalezas más importantes, pues aunque no aparecen de manera directa para aprovechar las oportunidades, se constituyen en un soporte para lograr los cambios o desarrollar las habilidades y nuevos productos que lo permitan. Su desarrollo deberá seguir siendo prioritario.<sup>9</sup>

La metodología, paquete de servicios y requisitos adecuados para población meta que inicia (1), la experticia en microcrédito asociativo (3) y en capacitación al sector (4) son las fortalezas clave para el éxito actual. Pro Mujer no deberá disminuir su importancia en el corto y mediano plazo, pues son la base para la consolidación de su actual mercado y para los servicios de transferencia tecnológica que Pro Mujer aspira implementar.

---

<sup>9</sup> Aunque en el chip estratégico, estas fortalezas no aparecen como vías directas para aprovechar las oportunidades, en realidad se constituyen como pilares mediadores para su logro.

La capacidad instalada se constituye como muy importante y con excelentes perspectivas de ser aprovechada completamente. La fortaleza relacionada a los servicios de ahorro (3) tiene una prioridad intermedia debido a su especificidad.

Si bien Pro Mujer tiene un buen grupo de fortalezas, las oportunidades de más alto potencial que se están presentando en el corto y mediano plazos requieren de una nueva configuración de capacidades. Ello exigirá que Pro Mujer haga un doble esfuerzo: consolidar las fortalezas que tiene y adquirir nuevas capacidades, relacionadas a la calidad de sus servicios, a la alineación a una misma cultura y objetivos institucionales.

### **2.3.5.3 Análisis de las amenazas**

Siete de las ocho amenazas identificadas como más graves, se orientan a temas relacionados con el microcrédito.

Las debilidades que se enlazan a estas amenazas son: 2, 4, 5, 6.

En general las amenazas indican un mercado desfavorable para el desarrollo de actividades en las microfinanzas, sobre todo por la existencia de:

- Deterioro del mercado por instituciones (malas prácticas).
- Sobreendeudamiento.
- Crisis económica nacional (que vuelve a las mujeres de la población meta más vulnerables), etc.

Por tanto, Pro Mujer debe ser muy cuidadosa en procesos de expansión de sus servicios financieros.

### **2.3.5.4 Lineamientos estratégicos**

#### **1. CONSOLIDACION DE PRODUCTOS EXISTENTES**

##### **Primario:**

Consolidar el producto de Asociación Comunal siguiendo los criterios de calidad enunciado en el desafío.

##### **Secundario:**

Cuatro de los servicios ya existentes –uno por línea, el producto Asociación Comunal, un financiero, uno de desarrollo empresarial y uno de salud– han sido mejorados y adecuados a nuestra población. Estos productos deben lograr impacto, tener un alto nivel de calidad y generar satisfacción de los clientes.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Algunas ideas que refuerzan este primer objetivo:

Servicios con impacto en empoderamiento, desarrollo de negocios y familias saludables.

Servicios más adecuados a nuestra población meta.

Productos que acompañan el crecimiento de las clientes.

Que favorecen las relación personal (personalizados).

Asegurar la calidad.

Resultado: Clientes satisfechos (direcciona la adecuación de los productos).

## 2. ALCANZAR UNA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

### **Primario:**

Valores institucionales definidos y compartirlos, y alinear al personal con ellos, a través de un programa anual de fortalecimiento en cultura.

La evaluación a través de indicadores de infraestructura, condiciones y trato logra 85% de los estándares mínimos de calidad por indicador.

### **Secundario:**

Una cultura organizacional fuerte dentro de Pro Mujer y reforzada a través de programas anuales de mantenimiento del personal.<sup>11</sup>

La evaluación a través de indicadores de infraestructura, condiciones y trato logra 100% de los estándares mínimos de calidad.

## 3. EXPANSIÓN A NUEVAS REGIONES DE BOLIVIA

### **Primario:**

Ingreso a las regiones de Potosí y Santa Cruz con centros focales que ofertan los productos de asociaciones comunales y crédito.

### **Secundario:**

Centros Focales en las regiones de Potosí, Santa Cruz y Oruro funcionando con todos los servicios.

## 4. PERSONAL SATISFECHO

### **Primario:**

Ejecución de un programa de motivación y desarrollo para todo el personal.

### **Secundario:**

Mejorar la calidad de vida laboral del personal y constituir al empleado como el elemento más importante de Pro Mujer y contar con un ambiente de amistad y clima adecuado para el trabajo.

## 5. DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS

### **Primario:**

Desarrollo y oferta del producto de crédito para mejora de vivienda.

### **Secundario:**

Desarrollo de un producto nuevo por año, en función de la demanda y las necesidades de la población meta, considerando las áreas de desarrollo empresarial, financiera y apoyo en el cuidado de la familia y los hijos.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> La cultura es tan fuerte que los valores traspasan de la organización a las clientes. Se educa también con el ejemplo a las clientes.

<sup>12</sup> Ideas adicionales que refuerzan este objetivo:

Desarrollar nuevos servicios para satisfacer necesidades y demandas y para mayor logro de nuestros objetivos El Servicio de Desarrollo Empresarial con 4 componentes: capacitación, asistencia técnica, capacitación técnica y comercialización.

Mantener el modelo de escucha activa para desarrollar nuevos productos.

Rincón de juegos puede ser un producto que se pueda desarrollar.

## 6. AUTOSOSTENIBILIDAD, RENTABILIDAD

### **Primario:**

Llegar a la autosuficiencia de las regionales de Cochabamba, Sucre y Tarija a fines del 2002.

### **Secundario:**

Sostenibilidad de las nuevas regionales con más de tres años y rentabilidad de las actuales regionales.

## 7. IMAGEN INSTITUCIONAL CONSOLIDADA

### **Primario:**

Pro Mujer posicionada entre las clientes actuales como institución que permite a la mujer mejorar la calidad de vida (seguridad y superación).

### **Secundario:**

Pro Mujer posicionada en el mercado nacional e internacional con el nuevo posicionamiento.

## 8. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE COMUNICACIÓN FUNCIONANDO

Pro Mujer cuenta con sistemas ágiles que conducen a la eficiencia, dan información oportuna para la toma de decisiones y evitan fraudes.

# CAPÍTULO V: OPCIONES ESTRATÉGICAS

## 1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

PRO MUJER por el tipo de trabajo que realiza y frente a todo el análisis estratégico, al definir su estrategia genérica debe considerar, tanto sus capacidades internas, como la dinámica del sector donde se desempeña.

Tomando en cuenta todo esto, la estrategia definida es la **DIFERENCIACIÓN**. Las bases de esta diferenciación están en el potencial tecnológico institucional, y en su capacidad de brindar un servicio personalizado con un margen basado en el valor agregado del servicio y no en la cantidad de prestación de servicios.

Sin embargo, esto no excluye la opción institucional de fortalecer sus procesos y alcanzar economías de escala y reducción de costos que le permitan reducir los precios como otra fuente de valor agregado para sus clientes.

Una vez definida la estrategia competitiva genérica se realizó una selección de las alternativas estratégicas que presenta la institución.

### ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

| ALTERNATIVA ESTRATÉGICA         | CENTRO                                   | EXT. / INT.       | PROPÓSITO                             |
|---------------------------------|--|-------------------|---------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>    |  |                   |                                       |
| Diversificación concéntrica     | Productos diversos para el mismo cliente | Interno           | Mejorar el servicio                   |
| Operaciones Conjuntas           | Fortalecimiento del servicio, liderazgo. | Externo           | Competir mejor                        |
| Innovación                      | Mantener el liderazgo                    | Interno           | Mantener la posición competitiva      |
| <b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>   |  |                   |                                       |
| Reducción o nicho               | Eficiencia                               | Interno           | Ser más rentable en regiones pequeñas |
| Alianzas Estratégicas           | Busca de sinergia                        | Externo           | Lograr ventajas competitivas          |
| <b>ESTRATEGIAS GLOBALES</b>     |  |                   |                                       |
| Productividad laboral           | Eficiencia                               | Interno           | Incrementar rentabilidad              |
| Modernización tecnológica       | Información oportuna                     | Interno y externo | Lograr ventajas competitivas          |
| Orientación al mercado          | Liderazgo                                | Externo           | Responder a necesidad de cliente      |
| Identidad e imagen              | Liderazgo                                | Externo           | Lograr ventajas competitivas          |
| <b>ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS</b> |  |                   |                                       |
| Calidad                         | Mayor rentabilidad                       | Interno           | Mejorar rentabilidad                  |
| Servicio                        | Retención clientes                       | Interno           | Ganar lealtad del cliente             |
| Capacitación del talento humano | Alta productividad                       | Interno           | Lograr fuente de ventaja competitiva  |

## **2 VECTOR DE CRECIMIENTO**

Para hacer un adecuado análisis de la relación entre productos y mercados de la empresa se utilizó la herramienta del Vector de Crecimiento. Para esto se realizó un análisis previo de las opciones institucionales.

Si bien se ofertan servicios integrales que incluyen los micro financieros, tanto en el área rural como en el área urbana, aún existe demanda insatisfecha. El 65% de los municipios del país no cuentan con servicios de este tipo, los municipios desatendidos están principalmente en el área rural. Asimismo, en el área urbana existe demanda en los segmentos poblacionales más pobres, los cuales no pueden acceder con facilidad al crédito ofertado por los bancos y los FFP's.

Actualmente, PRO MUJER, debido a su experiencia y su imagen en el mercado tiene un atractivo potencial de diversificación. Esta diversificación puede tomar dos direcciones, por un lado hacia nuevos productos, respondiendo a las necesidades de la población con la que trabaja y agregando valor a sus servicios. Por otro lado, el ingreso a nuevos mercados o nuevas áreas geográficas.

El desarrollo de nuevos productos en los mercados atendidos actualmente permitiría consolidar los servicios y responder a las necesidades y expectativas de los actuales clientes, los cuales tienen nuevas necesidades debido al impacto que han tenido los servicios en su potencial económico. Entre las opciones de nuevos productos están: el crédito individual, el crédito para vivienda, seguros, y servicios no financieros que permitan mejorar cuantitativa y cualitativamente el desempeño económico y social de las clientes.

El ingreso a nuevos mercados con los productos actuales, es una alternativa muy atractiva, debido al impacto que esto causaría en el desempeño institucional y en la atención de sectores que requieren los servicios que la institución brinda.

Se han considerado áreas geográficas potenciales a corto plazo a las ciudades de Santa Cruz y Potosí, debido a sus características sociodemográficas y a los niveles de pobreza que existen en sus zonas periurbanas, que carecen de servicios microfinancieros integrales adecuados a sus necesidades. En estas ciudades se iniciaría el trabajo con la tecnología de Asociaciones Comunales, aprovechando el efecto experiencia de la misma para desarrollar una intervención eficiente y asegurar un crecimiento sostenido en los primeros años, para llegar a consolidarse en el mediano plazo.

PRO MUJER enfoca su trabajo en el área urbana, pero la demanda creciente ha impulsado el ingreso paulatino a ciudades secundarias y el área rural circundante a las ciudades, en las que actualmente se trabaja. Este fenómeno ha permitido realizar ajustes a la tecnología para adaptarla al área rural. Por esto a mediano plazo, se considera el ingreso a zonas rurales con una tecnología totalmente ajustada y validada según las características y necesidades de la población rural.

Ante todas estas consideraciones el Vector de Crecimiento de la institución es el siguiente:

### ANÁLISIS VECTORIAL DEL CRECIMIENTO

|                                |                                    | PRODUCTOS ACTUALES | PRODUCTOS MEJORADOS | EXTENSIÓN DE LÍNEA | PRODUCTOS NUEVOS |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| <b>OPCIONES DE MERCADO</b>     | <b>MERCADO ACTUAL</b>              | 1                  |                     | 4                  | 5                |
|                                | <b>MERCADO EXTENDIDO</b>           |                    | 3                   |                    |                  |
|                                | <b>NUEVO MERCADO NACIONAL</b>      | 2                  |                     |                    |                  |
|                                | <b>NUEVO MERCADO INTERNACIONAL</b> |                    |                     |                    |                  |
| <b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> |                                    |                    |                     |                    |                  |

PRO MUJER realizará un crecimiento vectorial combinado que le permita, fortalecer sus productos actuales y llevarlos a nuevos mercados nacionales, basada en su experiencia y su fortaleza tecnológica. Además, hará énfasis en mejorar sus productos tanto para mercados actuales como para mercados extendidos.

Asimismo, como parte de la demanda de sus clientes, desarrollará una extensión de línea para su mercado actual y nuevos productos para el mismo.

### 3 POSICION ESTRATÉGICA

Como última herramienta para identificar las alternativas estratégicas de la institución se sugiere trabajar con la Matriz de Posición Estratégica PEEA. Este instrumento no pudo ponerse en práctica en PRO MUJER, pero como parte del diseño del Modelo se propone utilizarla bajo el siguiente formato:

| ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA       |              |   |   |   |   |   |   |          |
|---|--------------|---|---|---|---|---|---|----------|
| ESTABILIDAD AMBIENTAL                     | CALIFICACIÓN |   |   |   |   |   |   | PROMEDIO |
|   | 0            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |          |
| Innovación tecnológica                    |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Cambios políticos                         |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Devaluación                               |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Inflación                                 |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Crecimiento del PIB                       |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Políticas Gubernamentales                 |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Agresividad de la competencia             |              |   |   |   |   |   |   |          |
| <b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>              |              |   |   |   |   |   |   |          |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA                    | CALIFICACIÓN |   |   |   |   |   |   | PROMEDIO |
|   | 0            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |          |
| Tasa de crecimiento del sector industrial |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Barreras de entrada                       |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Barreras de salida                        |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Sustitución de productos                  |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Know How (capital intelectual)            |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Índices de productividad                  |              |   |   |   |   |   |   |          |
| <b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>              |              |   |   |   |   |   |   |          |
| VENTAJA COMPETITIVA                       | CALIFICACIÓN |   |   |   |   |   |   | PROMEDIO |
|   | 0            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |          |
| Participación en el mercado               |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Portafolio de productos                   |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Calidad del producto                      |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Calidad del servicio al cliente           |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Imagen corporativa                        |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Capacidad de respuesta al cliente         |              |   |   |   |   |   |   |          |
| <b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>              |              |   |   |   |   |   |   |          |
| FUERZA FINANCIERA                         | CALIFICACIÓN |   |   |   |   |   |   | PROMEDIO |
|   | 0            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |          |
| Apalancamiento financiero                 |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Apalancamiento operacional                |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Liquidez                                  |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Capacidad de capitalizar                  |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Acceso a fuentes de fondos                |              |   |   |   |   |   |   |          |
| Tasa de retorno                           |              |   |   |   |   |   |   |          |
| <b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>              |              |   |   |   |   |   |   |          |

Una vez realizado este trabajo se procede a graficar los resultados en un gráfico de cuatro cuadrantes y dependiendo del cuadrante que corresponda a la institución, se define su posición estratégica: conservador, agresivo, defensivo o competitivo.

# CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

## 1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos deben responder a los lineamientos estratégicos planteados. Como resultado del trabajo con PRO MUJER se tiene los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo 1: CONSOLIDACION DE PRODUCTOS EXISTENTES

Objetivo 2: ALCANZAR UNA CULTURA DE CALIDAD

Objetivo 3: EXPANSIÓN A NUEVAS REGIONES DE BOLIVIA

Objetivo 4: PERSONAL SATISFECHO

Objetivo 5: DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS

Objetivo 6: AUTOSOSTENIBILIDAD, RENTABILIDAD

Objetivo 7: IMAGEN INSTITUCIONAL CONSOLIDADA

Objetivo 8: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE COMUNICACIÓN FUNCIONANDO

Además, se han definido los siguientes proyectos:

Proyecto 1: Calidad con enfoque de género

Proyecto 2: Fortalecimiento de cultura institucional

Proyecto 3: Fortalecimiento de imagen

Proyecto 4: Motivación y desarrollo del personal

Proyecto 5: Servicio al cliente

Proyecto 6: Reingeniería de procesos

Para verificar su pertinencia y coherencia se realizó la siguiente matriz de correlación de objetivos:

**MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS**

| OBJETIVOS<br>PROYECTOS<br>ESTRATÉGICOS | OBJETIVO<br>1 | OBJETIVO<br>2 | OBJETIVO<br>3 | OBJETIVO<br>4 | OBJETIVO<br>5 | OBJETIVO<br>6 | OBJETIVO<br>7 | OBJETIVO<br>8 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Calidad con enfoque de género          | X             | X             |               | X             |               | X             | X             | X             |
| Cultura institucional                  | X             | X             |               | X             |               | X             | X             | X             |
| Fortalecimiento de imagen              |               |               | X             |               | X             | X             | X             |               |
| Motivación y desarrollo personal       | X             |               | X             | X             |               | X             | X             |               |
| Servicio al cliente                    | X             | X             |               |               | X             | X             | X             |               |
| Reingeniería de procesos               | X             | X             |               | X             |               | X             | X             | X             |

## 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Para la puesta en marcha de los proyectos, se deben desarrollar estrategias y asignar responsabilidades, la siguiente matriz permite correlacionar los proyectos con las diferentes áreas funcionales, y de este modo ver su nivel de responsabilidad con los mismos.

### MATRIZ DE CORRELACIÓN DE PROYECTOS

| PROYECTOS ESTRATÉGICOS \ ÁREAS FUNCIONALES | ÁREA FINANCIERA         |              |                | ÁREA OPERATIVA |                  |           |
|--|-------------------------|--------------|----------------|----------------|------------------|-----------|
|  | SISTEMAS DE INFORMACION | CONTABILIDAD | ADMINISTRACIÓN | MERCADEO       | RECURSOS HUMANOS | SERVICIOS |
| Calidad con enfoque de género              |                         |              | X              | X              | X                | X         |
| Cultura institucional                      | X                       | X            | X              | X              | X                | X         |
| Fortalecimiento de imagen                  |                         |              | X              | X              | X                | X         |
| Motivación y desarrollo personal           |                         |              | X              |                | X                |           |
| Servicio al cliente                        | X                       | X            | X              | X              | X                | X         |
| Reingeniería de procesos                   | X                       | X            | X              |                | X                | X         |

Una vez establecidas las relaciones funcionales de cada proyecto, el siguiente paso es determinar las estrategias para cada proyecto y los responsables de cada estrategia, funcionales o individuales. Esta etapa no pudo trabajarse con la institución pero se tiene elaborado un instrumento que permitirá vaciar la información una vez desarrollado el taller correspondiente. Se presenta el instrumento a continuación.

### OPERACIONALIZACIÓN DE PROYECTOS

| NOMBRE DEL PROYECTO              | ESTRATEGIAS | RESPONSABLE |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Calidad con enfoque de género    |             |             |
|                                  |             |             |
|                                  |             |             |
| Cultura institucional            |             |             |
|                                  |             |             |
|                                  |             |             |
| Fortalecimiento de imagen        |             |             |
|                                  |             |             |
|                                  |             |             |
| Motivación y desarrollo personal |             |             |
|                                  |             |             |
|                                  |             |             |
| Servicio al cliente              |             |             |
|                                  |             |             |
|                                  |             |             |

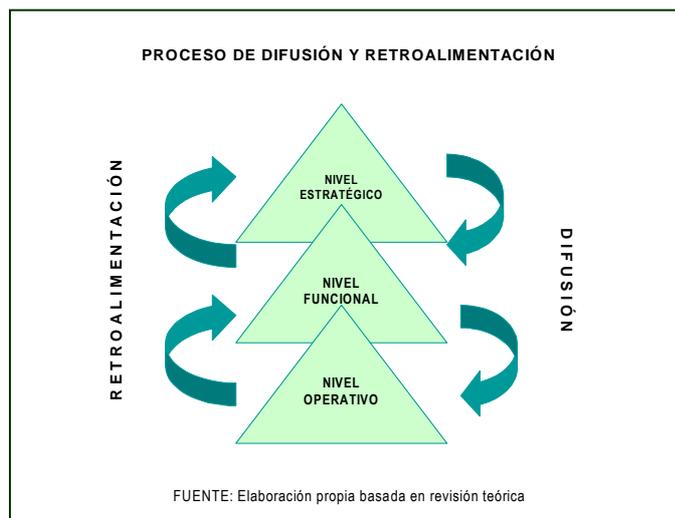
# CAPÍTULO VII: AUDITORIA Y MONITOREO ESTRATÉGICOS

## 1 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Para lograr la difusión estratégica del modelo de gestión y de todo lo desarrollado durante su diseño e implantación, se llegó a los siguientes acuerdos con la institución realizar este proceso de mercadeo interno:

- Generar espacios de análisis sobre los instrumentos y procesos trabajados.
- Fortalecer las conclusiones con mayor participación y trabajo en equipo
- Crear un boletín mensual que enfatice los aspectos culturales y estratégicos más importantes para la institución.

La difusión del proceso de gestión y del plan seguirá el siguiente esquema:



Este proceso permitirá realizar sistemáticamente el monitoreo estratégico y establecer procesos de comunicación en cascada, de los niveles estratégicos hasta los operativos y viceversa. La comunicación como una actividad permanente, facilitará el conocimiento de los logros, el avance de los procesos y las limitaciones.

Asimismo, fortalecerá el compromiso, el sentido de pertenencia, la participación, la iniciativa y la creatividad. De este modo los gerentes cumplirán su rol verdadero: "Difundir el direccionamiento de la empresa y lograr que los miembros del equipo lo internalicen".

## **2 ÍNDICES DE GESTIÓN**

### **2.1 SELECCIÓN DEL TIPO DE SISTEMA DE CONTROL**

Para diseñar un Sistema de Control Estratégico que responda a las estrategias y a la estructura institucional fue necesario realizar un análisis de los diferentes factores para identificar los tipos de control más adecuados y los instrumentos de control que permitirán asegurar un proceso eficiente y sistemático, facilitando la oportuna intervención con acciones correctivas.

Este análisis se realizó en cuatro etapas: identificación de la estrategia y la estructura organizacional; selección de tipos de control considerando la dimensión de la empresa y las características del entorno; selección del tipo de control adecuado para la estrategia corporativa, selección del tipo de control en función a la estrategia de negocios y la estructura.

Las siguientes matrices muestran la selección de tipos de control basándose en las características de la empresa y sus estrategias.

|                          | <b>ENTORNO ESTABLE</b> | <b>ENTORNO COMPETITIVO</b> |
|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>PEQUEÑA DIMENSIÓN</b> | -                      | -                          |
| <b>MAYOR DIMENSIÓN</b>   | Burocrático            | Resultados                 |

PRO MUJER, es una institución que se desenvuelve en un entorno competitivo, aunque no existe mucha competencia directa, por las características integrales de la institución y debido al segmento de mercado al que se dirige, ya que este es poco atractivo para las entidades con mayores recursos y con un claro objetivo de lucro y beneficio para los socios.

Por esto considerando la estabilidad del entorno y la dimensión de la institución se consideran, en primera instancia, los tipos de control por resultados y burocrático.

|                        | <b>MERCADO</b> | <b>FAMILIAR</b> | <b>RESULTADOS</b> | <b>BUROCRÁTICO</b> | <b>CULTURAL</b> |
|------------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| <b>LIDER EN COSTES</b> |                |                 |                   |                    |                 |
| <b>DIFERENCIACIÓN</b>  |                |                 | <b>X</b>          | <b>X</b>           | <b>X</b>        |
| <b>SEGMENTACIÓN</b>    |                |                 |                   |                    |                 |

Analizando la estrategia institucional, se refuerza la selección de los controles de tipo burocrático y por resultados y se añade la necesidad de combinar estos controles con los culturales. Involucrando a las áreas funcionales de acuerdo a la estructura de la institución.

## 2.2 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL

Para identificar los instrumentos de control más adecuados se procedió a identificar los más importantes para cada área funcional, el siguiente cuadro muestra este proceso:

|                                 | RESULTADOS  | BUROCRÁTICO   | CULTURAL   |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>GERENCIAS</b>                | Autosostenibilidad<br>Crecimiento   | Presupuestos<br>Planes Op. Anuales<br>Sistema de Remuneración<br>Instrumentos de análisis estratégico | El desarrollo de una cultura institucional basada en la definición de los principios organizacionales de: eficiencia, atención de calidad, innovación, trabajo en equipo, toma de decisiones participativa y cumplimiento de metas.                        |
| <b>MERCADEO</b>                 | Participación en el mercado<br>Notoriedad del producto<br>Productos nuevos<br>Imagen Institucional                                  | Política de precios<br>Plan de publicidad y promoción por gestión                                     |  |
| <b>ADM Y R.H.</b>               | Índice de ejecución presupuestaria<br>Formación del personal<br>Movilidad del personal<br>Rotación del personal<br>Abanico salarial | Presupuestos<br>Manual de Administración de personal<br>Políticas salariales                          | Esta cultura está compartida por todas las áreas funcionales, con énfasis en el establecimiento y cumplimiento colectivos de metas.  |
| <b>FINANZAS</b>                 | Retornos<br>Rentabilidad<br>Solvencia<br>Endeudamiento<br>Estructura de costos  | Manual de cuentas<br>Estados financieros<br>Políticas financieras                                     |  |
| <b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>    | Productividad<br>Cartera<br>Mora<br>Tasa de fidelidad<br>Estructura de productos<br>Satisfacción del cliente                        | Manual de procedimientos de crédito y ahorro<br>Políticas de Crédito<br>Normas de atención al cliente | Para desarrollar la cultura se realizarán reuniones e instancias de capacitación y difusión de los principios, misión y visión institucional. Además, se establecerán actividades que se constituyan en rituales institucionales que refuercen la cultura. |
| <b>SERVICIOS NO FINANCIEROS</b> | Notoriedad del producto<br>Productividad<br>Calidad técnica   | Manual de procedimientos<br>Normas de atención al cliente<br>Estándares de calidad                    |  |

Los instrumentos de control definidos deben estar enlazados en todo el proceso de control, para esto el diseño del Sistema de Control incluye el desarrollo de un Cuadro de Mando, que define los Ratios para los factores claves de gestión identificados, así como los estándares que servirán de punto de comparación.

Además, se incluirá el desarrollo de controles burocráticos que consiste en la sistematización y difusión de las políticas institucionales en las diferentes áreas, la sistematización y difusión de los procedimientos de cada servicio con un enfoque de atención al cliente y las normas técnicas del servicio según corresponda. Asimismo, siguiendo esta línea de control se establecerá la realización de un Plan Operativo Anual de la institución que consolide los POA's regionales y considere los objetivos estratégicos globales, los proyectos estratégicos definidos, las estrategias y los responsables por área funcional

## 2.2.1 Instrumentos de control por resultados

Para el control por resultados se diseñó el siguiente Cuadro de Mando, que permite sistematizar la información obtenida en cada nivel funcional, por regional y consolidada.

La institución cuenta con los sistemas de información necesarios para obtener periódicamente este tipo de información, algunos de estos sistemas son automatizados y otros manuales. Para mantener un adecuado proceso de control es importante que esta información sea concreta y contemple los índices de gestión definidos para este modelo.

**CUADRO DE MANDO**

|                                 | <b>FACTORES CLAVES DE GESTIÓN</b>   | <b>RATIOS</b>   | <b>ESTÁNDARES</b>                           |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>GERENCIAS</b>                | Autosostenibilidad<br>Crecimiento   | Ingresos totales / gastos totales<br>Clientes actuales / clientes ant. Periodo<br>Cartera actual / cartera ant. periodo   | 100%<br>30%<br>25%                          |
| <b>MERCADEO</b>                 | Participación en el mercado<br>Notoriedad del producto<br>Productos nuevos  | Clientes / clientes potenciales<br>Cartera / cartera del sector<br>Clientes potenciales que conocen el servicio / clientes potenciales<br>Productos nuevos / productos totales<br>Productos exitosos / prod. Nuevos                         | 50%<br>40%<br>20%<br>80%                    |
| <b>ADM Y R.H.</b>               | Índice de ejecución presupuestaria<br>Formación del personal<br>Movilidad del personal<br>Rotación del personal<br>Estructura de personal | Presp. Ejecutado / Presp. Programado<br>Gastos en capacitación / gastos totales<br>Horas en capacitación/ horas totales<br>Personal ascendido / total personal<br>Personal retirado / total personal<br>Personal Operativo / total personal | 90%<br>10%<br>10%<br>5%<br>10%<br>70%<br>5% |
| <b>FINANZAS</b>                 | Retornos<br>Rentabilidad<br>Solvencia<br>Endeudamiento<br>Estructura de costos  | Beneficios / Activos totales<br>Beneficios / patrimonio<br>Beneficios / ventas<br>Pasivos totales / patrimonio<br>Costos operativos / costos totales  |   |
| <b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>    | Productividad<br>Cartera<br>Mora<br>Tasa de fidelidad<br>Satisfacción del cliente   | Cartera / personal operativo<br>Clientes / personal operativo<br>Cartera bruta y cartera promedio<br>Clientes que renuevan / clientes totales<br>Clientes satisfechos / clientes totales<br>No de quejas / No de operaciones                | 80%<br>80%<br>20%                           |
| <b>SERVICIOS NO FINANCIEROS</b> | Notoriedad del producto<br>Productividad  | Clientes conocen el producto / clientes totales<br>Clientes totales/ personal servicio  | 90%   |

## **2.2.2 Instrumentos de control burocrático**

Como instrumentos de control burocrático la institución debe tener los siguientes documentos:

Políticas de Manejo Financiero  
Políticas de Administración del personal  
Políticas de Administración de Recursos Materiales  
Manual de Procedimientos de Servicios Financieros (Ahorro, crédito)  
Manual de Procedimientos de Servicios No Financieros (Salud, Desarrollo Empresarial)  
Manual de Capacitación al Personal (Inducción en Filosofía institucional y procedimientos específicos por área de trabajo).

Además, para cada gestión se deben desarrollar los Planes Operativos Anuales, por regional y se consolidan para toda la institución.

Estos planes incluyen un análisis de entorno interno y externo de cada regional, la definición de objetivos para la gestión, así como el establecimiento de metas por servicio y la elaboración del presupuesto anual. La elaboración de estos POA's sigue la dinámica de la Administración por Objetivos, es participativa y permite conocer qué se espera de cada regional en cada gestión.

Estos POA's consolidan las metas para evaluar la gestión por resultados a cada regional y a sus respectivos responsables.

## **3 SESIONES DE CONTROL**

Finalmente, para efectivizar el sistema de control se plantea un sistema de reuniones que permita realizar un monitoreo de cumplimiento de metas participativo y que de lugar a acciones correctivas oportunas.

Periódicamente, cada 2 ó 3 meses se realiza una reunión regional que permite informar a cada nivel funcional su cumplimiento de objetivos, estrategias, metas sobre la base del plan estratégico global, los proyectos estratégicos y los planes de acción, analizar las desviaciones y plantear acciones correctivas.

Esta reunión es regional, por tanto permite coordinar las necesidades de los servicios tanto financieros como no financieros, y conocer el estado actual de cada regional. Estas reuniones incluyen un análisis cuantitativo y cualitativo, considerando siempre la perspectiva de trabajo en equipo y calidad de atención al cliente.

Los resultados de estas reuniones, y los informes son monitoreados a la vez por la oficina nacional, quien brinda su apoyo en el análisis de las desviaciones y identifica a las regionales según sus necesidades de apoyo.

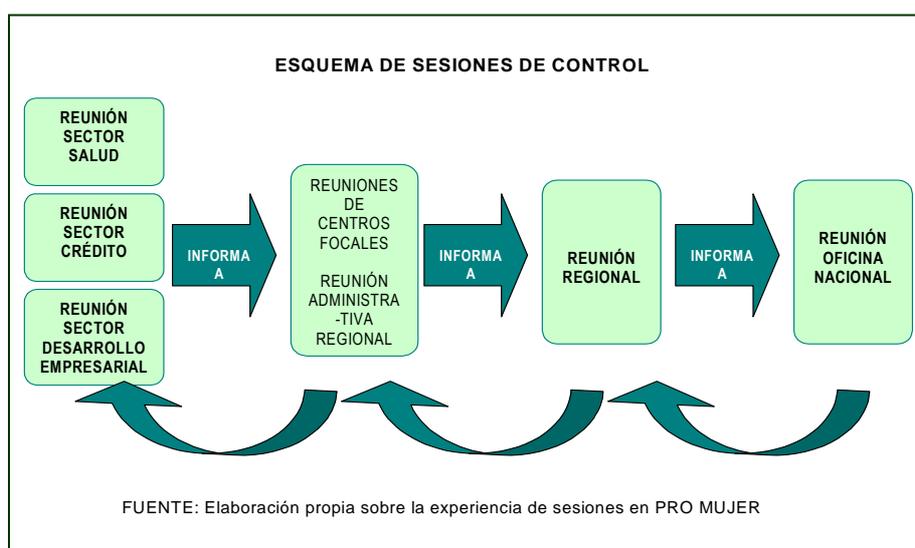
Al finalizar la gestión, cada regional prepara un informe de logros anual y se realiza una reunión a nivel nacional que permite aprender de la experiencia colectiva, definir el POA del siguiente año (para fortalecer el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional), e informar sobre el estado de la institución en general, así como aplicar correctivos en casos necesarios.

Este sistema de reuniones de monitoreo y evaluación refuerza los principios organizacionales que se tratan de desarrollar en la cultura organizacional.

Además, para asegurar que los controles burocráticos sean efectivos se desarrollará un proceso de supervisión capacitante, basada en la observación sistemática de los procesos (es una especie de auditoría de procesos). Los instrumentos serán Listas de Chequeo que contemplen los procedimientos de entrega del servicio y otros procedimientos estandarizados. Una vez realizada la visita de observación, se devolverán los resultados al equipo visitado y se acordarán medidas correctivas en caso de identificar debilidades en ejecución de los procedimientos.

Este proceso se realizará tanto con visitas de la oficina nacional como en los diferentes niveles de las regionales, para asegurar una entrega del servicio de calidad. Además, de una retroalimentación constante al personal.

El sistema de sesiones de monitoreo y auditoría estratégicos se resume en el siguiente gráfico:



El sistema de sesiones de control se ha diseñado considerando las reuniones que la institución ya tenía establecidas, dándole objetivos de seguimiento a los planes y a la estrategia empresarial. Además, se han reorganizado las frecuencias, los participantes y los temas a tratarse en cada reunión, a fin de estructurar un sistema consistente y coherente que permita hacer un seguimiento continuo.

Como parte de este sistema se han generado una estructura anual de reuniones que permite coordinar tiempos y espacios tanto en el ámbito regional como a escala nacional. El cumplimiento de esta estructura es responsabilidad de las gerencias y los mandos medios, quienes delegan las responsabilidades de coordinación y seguimiento de las reuniones a los diferentes miembros del equipo.

A continuación se muestra la estructura diseñada y algunas de las recomendaciones realizadas a los niveles gerenciales y mandos medios para la ejecución de las reuniones.

### ESTRUCTURA ANUAL DE REUNIONES

|                           | MES 1           | MES 2           | MES 3              | MES 4           | MES 5           | MES 6              | MES 7           | MES 8           | MES 9              | MES 10          | MES 11          | MES 12          |
|---------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>NIVEL SECTORIAL</b>    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual |
|                           |                 |                 | Reunión Trimestral |                 |                 | Reunión Trimestral |                 |                 | Reunión Trimestral |                 |                 |                 |
| <b>NIVEL CENTRO FOCAL</b> | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual |
| <b>NIVEL REGIONAL</b>     | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual    | Reunión Mensual | Reunión Mensual | Reunión Mensual |

1. Además de esta estructura mínima de reuniones, cada Dirección Regional puede programar otras reuniones o actividades de acuerdo a sus necesidades.
2. Las reuniones deben desarrollarse, en lo posible, fuera del horario de atención al público, para esto la Dirección Regional debe concertar con cada equipo operativo.
3. Las reuniones sectoriales trimestrales se deben realizar el mismo día y hora de las reuniones mensuales, sólo agregando actividades específicas para cumplir los objetivos propuestos para cada reunión.
4. La duración óptima de cada reunión es la siguiente:
  - Mensuales de 1 a 2 horas
  - Trimestrales de 2 a 3 horas

La dirección regional y las cabezas de sector son las responsables de asegurar el cumplimiento en el tiempo de reunión, ya que no se pretenden reuniones muy largas que provoquen desgaste del sistema, lo que se quieren son reuniones puntuales y con tiempos bien distribuidos.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El diseño de un Modelo de Gestión Estratégica, debe ser un trabajo personalizado, las diferencias individuales de cada empresa y del sector en el que se desenvuelven, no permiten que se ajusten con facilidad los Modelos pre elaborados.

Por este motivo, el logro de este trabajo es haber involucrado en todas las etapas del diseño al equipo gerencial, desde la importancia de tener un Modelo de Gestión Estratégica, por sus alcances y por su utilidad en la institución, hasta el trabajo directo instrumento por instrumento. Sin embargo, esto conlleva limitaciones de tiempo y espacio, así como altos costos, al tener que coordinar con todos los niveles de la organización.

Muchos de los procesos se desarrollaron en talleres, con la participación del 95% del personal, de un total de 200 personas. Distribuidas en 5 ciudades del país. Pese a estas limitaciones, se contó con el apoyo de las gerencias y de los mandos intermedios para no interrumpir el proceso. Considero que se ha iniciado un trabajo de suma importancia para la institución, pero queda mucho por hacer. Aún hay herramientas del proceso que deben ser analizadas, probadas, ajustadas y recién ponerlas en uso oficial.

La institución tiene herramientas y sistemas de trabajo que no pueden ser paralelos a esta propuesta, el reto fue y sigue siendo la integración de estas prácticas institucionales a una perspectiva y a un modelo estratégico, y el desarrollo de un modelo adecuado a estas prácticas.

El rápido crecimiento que ha experimentado PRO MUJER en los últimos 5 años, ha distraído la atención de su equipo de trabajo, enfocándola en situaciones operativas día a día, la institución se ha dejado llevar por la dinámica del entrono y de la competencia, así como de sus múltiples exigencias internas.

Paralelamente, existía y existe en el equipo una sensación de estar dejando lo "importante" por lo "urgente", el equipo está conciente de la necesidad de ser proactivos y no continuar con una reactividad que los está agotando. Todos estos cuestionamientos se han fortalecido en los dos últimos años, desde que se empezó el trabajo de desarrollar una cultura estratégica, y la iniciativa de tener un Modelo de Gestión Estratégica adecuado a sus necesidades, es una respuesta de suma importancia para PRO MUJER.

Desarrollar una cultura estratégica no es un trabajo fácil ni tiene un tiempo limitado, desde ya consolidar la propia cultura institucional es un largo proceso, más aun darle una visión estratégica a esta cultura. PRO MUJER no es destinataria de un Modelo, es una institución que está aprendiendo a usar herramientas estratégicas, está desarrollando capacidades en su personal, está potenciando su capital humano, a través de la gestión estratégica. Esta es una diferencia fundamental entre "comprar" un modelo e "institucionalizarlo".

Como recomendaciones para la institución, están:

- Dar continuidad a este proceso de formación y desarrollo de una cultura estratégica, generando políticas y acciones coherentes y consistentes con los principios, visión y misión institucionales.
- Considerar la importancia de su elemento de mayor valor el capital humano, ya que toda la actividad institucional está basada en las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo y las clientes, es fundamental tener sumo cuidado en este aspecto.
- Fortalecer internamente su capacidad directiva y el talento humano de la empresa por que son las fuentes de ventaja competitiva de mayor importancia para la institución y las menos desarrolladas.
- Aprovechar las fuentes de ventaja competitiva institucional que son: su desarrollo tecnológico en la entrega de los servicios, así como el nivel de automatización y uso de las tecnologías de la información que realiza PRO MUJER, tanto para beneficio institucional como para un mejor servicios a sus clientes.
- Implantar los procesos de este Modelo de Gestión Estratégica en todos los niveles institucionales y generar hábitos de análisis estratégico, de monitoreo del entorno, de las capacidades internas, así como el planteamiento de soluciones estratégicas a las debilidades que sean identificadas.

Las recomendaciones para trabajos similares a este:

- Identificar las necesidades sentidas de la institución y los miembros del equipo, y fortalecer el descubrimiento de necesidades estratégicas.
- Involucrar al nivel gerencial, mandos medios y líderes influyentes de la institución en todo el proceso de diseño, prueba, ajuste y puesta en marcha del modelo.
- Identificar un paquete de herramientas fáciles de usar y prácticas, y capacitar a los miembros de la institución en su ajuste y su forma de uso.
- Generar la mayor participación posible en el desarrollo del trabajo, involucrar al personal operativo en la etapa de prueba y ajuste de los instrumentos y del modelo. Siendo muy receptivo a las sugerencias.
- Diseñar un modelo consistente y coherente pero no complejo, ya que este será usado por la institución como una herramienta de gestión, y no siempre se cuenta con el perfil técnico estratégico adecuado para el manejo de modelos de alta complejidad.

## BIBLIOGRAFIA

PEREZ DE CASTAÑOS, M. Derechos Humanos y Ciudadanos en la Ciudad de El Alto: Miradas a la Realidad. DEFENSOR DEL PUEBLO, ABC Impresores, Bolivia. 1999.

NELSON, C; MKNELLY, B; STACK, K; y YANOVITCH, L. Bancos Comunales: La Práctica Mundial. s.l., The Enterprise Education and Promotion Network y UNIFEM, 1998.

OTERO, M. Una Cuestión de Impacto: Los programas de Grupos Solidarios y su Enfoque hacia la Evaluación. New York, PACT, marzo de 1988.

OTERO, M y RHYNE, E. El Nuevo Mundo de las Finanzas Microempresariales. México, Plaza y Valdés, marzo de 1998.

PROGRAMAS PARA LA MUJER (PRO MUJER). Manual de Procedimientos. La Paz – Bolivia, 1998.

RHYNE, E. Mujer Microempresaria y Servicios Financieros: Dinero que Cuenta. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo, 1996.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ., C; y BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.1998.

SERNA GOMEZ, H. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión- Teoría y Metodología- Quinta edición. Actualizada y corregida. Temas Gerenciales. 3M editores. Santa Fé de Bogotá. Colombia. 1997.

BOWMAN, C. La esencia de la Administración Estratégica. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.. A Simon & Schuster Company. México. 1996.

MARCONI, Reynaldo. ONG's y crédito rural en Bolivia. Bolivia. Plural Editores. 1996.

TOGETHER IN DE WORLD y FUNDACIÓN TELEFÓNICA, Manual de Microcréditos. España. Imprenta Kadmos. 2001.

CASANOVAS, R. y GARCIA, O. Las ONG's Latinoamericanas y los desafíos del desarrollo organizacional. Plural Editores – CID. Bolivia. 2000.

WILS, F. (editor). Organizaciones no gubernamentales y sus redes en Bolivia. GOM – CEP; EDOBOL. Bolivia. 1995.

STEINER, G. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber, Una guía paso a paso. Compañía Editorial Continental. México. 1998.

SCHEIN, E. Psicología de la Organización. 3º Edición. Prentice Hall. México. 1997.

VASQUEZ, A. y CENTELLAS, M. Planificación Estratégica Dinámica para mejorar la competitividad de la empresa. Caso: ONG Freedom From Hunger “CRECER”. Tesis de Grado. UCB. Bolivia. 2000.

NAVAS, J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Documentos de trabajo. Maestría de Competitividad e Innovación – U.A.S.B. Bolivia. 2001.

MENDOZA, S.; ARROYO, J. Planificación para Organizaciones de Desarrollo. Herramientas Metodológicas. CRS -Diakonia. Perú. 1993

MENDOZA, S. Creación de Futuros. CRS -Diakonia. Perú. 1998