

GUÍA METODOLOGICA
PARA EL DISEÑO
DE PLANES ESTRATÉGICOS

Índice

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
FASES DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	4
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: MATRIZ FODA.....	5
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	8
ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	8
CONTROL Y SEGUIMIENTO (indicadores).....	9
CONCLUSIÓN:.....	10
Anexos.....	11
Anexo 1: Fases del Proceso de Planificación Estratégica, resumen.....	11
Anexo 2: Matriz FODA.....	12
Anexo 3: Esquema de planificación estratégica	13

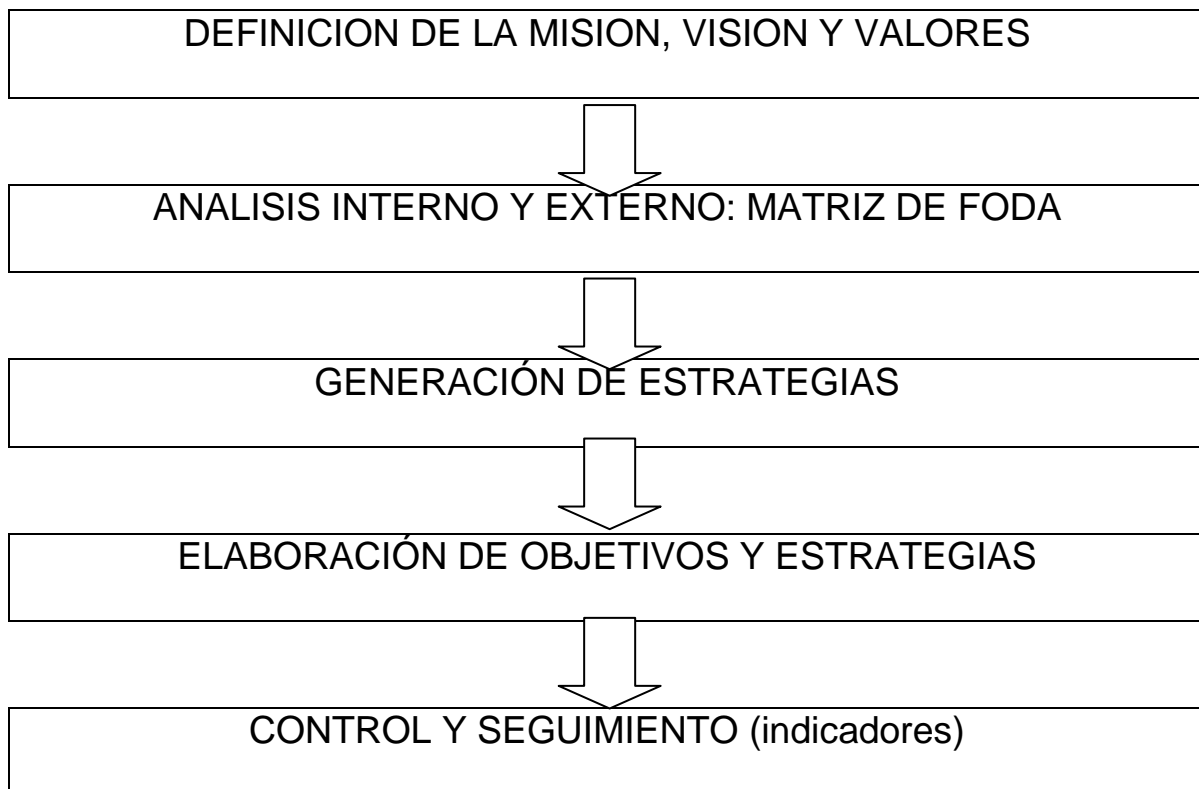
INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es realmente una práctica de buena gerencia. Consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información en amplia escala, explorar alternativas posibles y examinar implicaciones de las decisiones actuales en las condiciones futuras de la organización.

Es importante tener en cuenta que se trata de un proceso que requerirá revisiones continuas ya que el entorno variará e incluso la situación interna, por lo que se requerirá establecer oportunidades de revisión y ajuste del proceso general.

FASES DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para desarrollar la Planificación Estratégica se siguen las siguientes fases:



DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- La Misión y la Visión tienen que estar consensuado por todas y todos.
- Se tiene que definir en pocas líneas
- Tiene que contestar a las preguntas.

MISION:

1. Definir una frase clave para definir vuestra asociación:

- a. ¿Cuál es la razón de ser?
- b. ¿Para quién trabajamos?
- c. ¿Cuál es la finalidad de la asociación?

VISIÓN:

1. ¿Dónde queréis y como queréis vuestra asociación dentro de 3-4 años?

VALORES:

La mejor forma de conseguir que exista coherencia entre los valores y la práctica profesional es crear un espacio de reflexión colectiva sobre los valores de la asociación

Varios ejemplos de valores:

Valores pragmáticos: Como actuamos.

¿Cuáles son los valores que caracterizan la asociación en la actualidad y cuales creéis que se tendrían que potenciar para conseguir los retos del futuro?

Compromiso, Eficacia, Eficiencia, Excelencia, Objetividad, Participación, Planificación, Profesionalidad, Calidad, Responsabilidad, Seriedad, Sostenibilidad

Valores éticos: Como sentimos.

Coherencia, *Compromiso social*, *Confianza*, *Empatía*, *Equidad*, *Honestidad*, *Humanismo*, *Integridad*, *Justicia*, *Reconocimiento*, *Sinceridad*, *Solidaridad*, *Trasparencia*

Valores de desarrollo.

Alegría, Colaboración, Comunicación, Cooperación, Creatividad, Entusiasmo, Equipo, Flexibilidad, Ilusión, Iniciativa, Innovación, Participación, Proactividad, Satisfacción

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta simple, que consiste en estudiar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la Institución, tanto internos como externos. Este ejercicio nos permite conocer la situación real en la que se encuentra dicha unidad.

Los campos de esta matriz son los siguientes:

Internas:

Debilidades: también llamadas puntos débiles. Son de la propia organización, incluyen a las personas implicadas (todas y todos). Afectan negativamente a los resultados esperados

- Tienen que estar presentes en el momento actual y pueden ir a peor si no se eliminan.
- Es un riesgo de disminuir la eficacia y la eficiencia de la organización como consecuencia de la dificultad que debilidad que representa.
- Es un área de mejora para la organización.
- Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Fortalezas: también llamadas puntos fuertes. Son de la misma organización, demostrables con hechos, consistentes en el tiempo, incluyen a las personas implicadas (todos y todas), contribuyen a conseguir buenos resultados.

- Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Tiene que estar presentes en el momento actual, pero puede disminuir o desaparecer si no las protegemos. Es una oportunidad para aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización a partir de la adecuada potenciación, Es el punto fuerte la organización.

Externas: Del entorno (No lo controlamos nosotros)

Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación. Es dinámica, por lo tanto su tendencia es crecer si no la minimizamos lo más rápido posible. Es un riesgo de disminuir la eficacia y la eficiencia de la organización. Es una barrera para conseguir los resultados esperados.

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma. Las oportunidades son dinámicas, por lo tanto podrá desaparecer si no la utilizamos y la aprovechamos.

Es una oportunidad para aumentar la eficacia y la eficiencia de nuestra organización, es una ayuda para conseguir resultados.

A la hora de definir las ayudas y las barreras, es importante pensar en las barreras no en lo que no tenemos, sino la consecuencia de lo que pasa por no tener el recurso.

PREGUNTAS QUE NOS HACEMOS EN CADA PARTE DEL DAFO A NIVEL ORIENTATIVO.

Debilidades: serán nuestras áreas de mejora.

- ¿En qué facetas de nuestro trabajo en la asociación estamos más flojos?
- ¿Qué nos falta en nuestra organización?
- ¿Por dónde se nos escapan los esfuerzos?

- ¿Somos capaces de asimilar los nuevos requerimientos de la comunidad?

Fortalezas: son nuestros puntos fuertes.

- ¿Qué hacemos realmente bien?
- ¿Qué cosas nos hacen ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué ofrecemos que tenga interés a nuestra comunidad?

Amenazas: que son las barreras.

- ¿Cómo tenemos nuestra situación en relación a las administraciones locales o estatales?

Oportunidades: son las ayudas que tenemos.

- ¿Cómo podemos utilizar nuestra experiencia para otras ocasiones?
- ¿Qué nuevos colectivos tienen necesidades que nosotros podemos atender?

La matriz FODA:

FACOTRES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Del análisis de la matriz de FODA podemos tratar de esgrimir cuatro tipos de estrategias de acuerdo a la realidad más apropiada para la institución y que pueden ser:

ESTRATEGIAS FO: que utilizan las fortalezas institucionales para aprovechar las oportunidades del entorno. Cuando una organización presenta debilidades importantes, trata de superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas o neutralizarlas para concentrarse en las oportunidades.

ESTRATEGIAS DO, que consisten en superar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas. Partiendo del reconocimiento de sus debilidades pertinentes, la organización busca superarlas para aprovechar determinadas oportunidades dadas por el entorno.

ESTRATEGIAS FA, que consisten en utilizar las fortalezas existentes para evitar o reducir el impacto de determinadas amenazas externas.

ESTRATEGIAS DA, que constituyen estrategias típicamente defensivas, toda vez que buscan al mismo tiempo afrontar debilidades internas y enfrentar amenazas externas. Una organización con muchas debilidades y amenazas se situaría en una situación precaria, y estaría obligada a luchar por su sobrevivencia, fusionarse, reducir sus gastos, obtener rápidamente fondos u optar por la liquidación antes de que los daños alcancen mayores proporciones.

Para elegir de las anteriores estrategias habrá que tener en cuenta las relaciones de la matriz FODA y ver en qué medida las estrategias propuestas contribuyen a alcanzar la visión de la unidad.

ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados que la institución espera lograr para cumplir con su misión.

Características

1. Son pertinentes; es decir, compatibles con la Misión.

2. Son óptimos desde el punto de vista técnico, en el sentido de implicar la utilización de las fortalezas de la organización.
3. Son óptimos, desde el punto de vista económico, en el sentido de implicar la mejor inversión posible de los recursos de la organización.
4. Son mensurables, a costo y tiempo razonables, lo que hace posible su ulterior monitoreo y evaluación.

Los objetivos estratégicos constituyen la expresión contraria a los macro problemas centrales.

Por Ejemplo:

Macro problema: Centralización de las decisiones gubernamentales.

Objetivo Estratégico: Descentralización del Estado

Objetivos Estratégicos Específicos

Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior y se constituyen, en el marco de este proceso, en los objetivos estratégicos específicos.

Ejemplo:

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Especifico
FORTALECIMIENTO DEL ROL INSTITUCIONAL	1. Redefinir el rol institucional. 2. Readecuar la normatividad de contratación. 3. Desarrollar mecanismos de supervisión del cumplimiento normativo.

Estrategias

Las estrategias básicas se concretan en lineamientos de política específicos y estos, finalmente, en acciones.

Después de formular un conjunto de posibles estrategias (acciones), se procederá a la selección de aquellas consideradas más importantes, analizando la viabilidad de su ejecución.

CONTROL Y SEGUIMIENTO (indicadores)

Para hacer el seguimiento de las acciones planificadas, se utilizarán los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Estos indicadores tendrán definidos unos límites mínimos de eficacia y una frecuencia de medida, que permita ver a lo largo del tiempo el cumplimiento o las desviaciones que se producen y así poder actuar en consecuencia.

Los requisitos básicos que deben cumplir los indicadores de desempeño para una correcta definición son:

Pertinencia: deben referirse a los productos esenciales de la Institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Precisión: los indicadores deben ser precisos y de fácil interpretación.

Las actividades o unidades que se escogen para ser medidas deben ser comparables de un momento del tiempo a otros (semestralmente, anualmente, etc.).

Los indicadores deben ser independientes y responder principalmente a las acciones desarrolladas por el programa. Se debe usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas –no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema-, si-no por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.

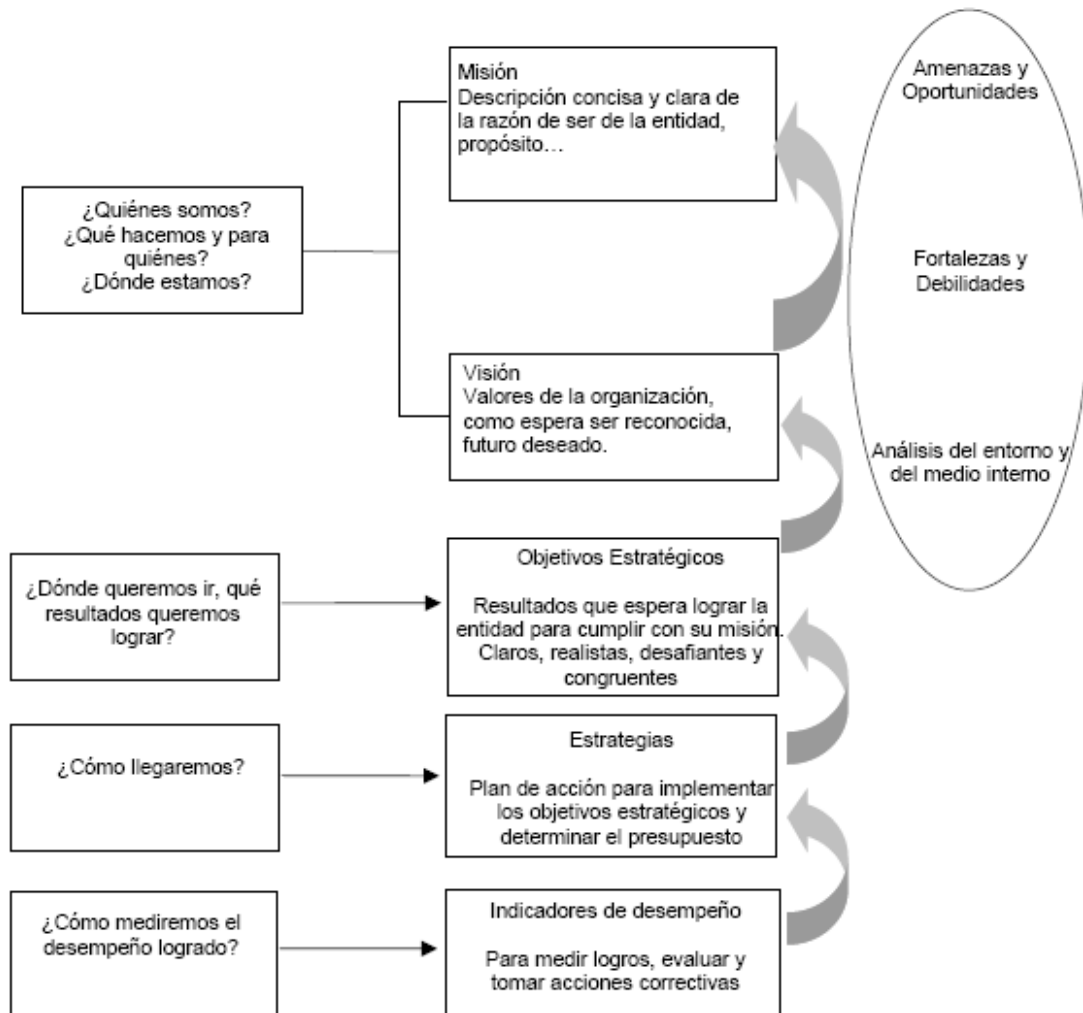
La información que sirva de base para la elaboración de indicadores debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria.

CONCLUSIÓN:

El producto final de este trabajo será un plan a corto, mediano y largo plazo que permitirá establecer una hoja de ruta institucional la cual podrá ser medida e indicar si se sigue en forma correcta al norte trazado o cuáles deberían ser las medidas a tomar para corregir los rumbos en caso que así sea.

Anexos.

Anexo 1: Fases del Proceso de Planificación Estratégica, resumen.



Anexo 2: Matriz FODA.

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Anexo 3: Esquema de planificación estratégica

1. Diagnóstico Participativo: Análisis de la situación, identificación del escenario en que nos encontramos (FODA).
2. Construcción de un futuro deseado (VISIÓN).
3. Definición de lo que somos y queremos (MISIÓN).
4. La Misión se desdobra en Objetivos, que una vez cumplidos permitirá realizar la Misión.
5. Definición y priorización de Objetivos a Largo, Mediano y Corto plazos.
6. Definición y priorización de Estrategias..
7. Definición y priorización de Actividades.
8. Análisis de Supuestos Importantes.
9. Diseño de instrumentos de Monitoreo y Evaluación.
10. Definición del Plan Operativo: Definición Responsables, fechas de ejecución, de recursos necesarios.

Matriz de Planificación (FORMATO)

<i>Plan Estratégico</i>				
TEMAS	RESUMEN DE OBJETIVOS / RESULTADOS / ACTIVIDADES	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
OE	Objetivo Estratégico			
OI	Objetivo Institucional			
R.1.	Resultados Esperados			
A.1.	Actividades			

Plan Operativo

A la hora de operativizar el plan es importante relacionar objetivos, resultados y actividades con los responsables, las fechas de ejecución y los insumos necesarios,

Estos se pueden dar a través de diversos esquemas, tales como los cronogramas y presupuestos, en los que se visualizan con claridad dicha relación.

Plan Operativo				
TEMAS	RESUMEN DE OBJETIVOS / RESULTADOS / ACTIVIDADES	Responsables	Fechas	Recursos necesarios
OS	Objetivo Superior			
OI	Objetivo Institucional			
R.1.	Resultados Esperados			
A.1.	Actividades			