

METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Tendencia a la acción.

Énfasis en el pensamiento estratégico más que en un documento de planificación.

Anticipa eventos futuros y su impacto en operaciones claves.

Identifica lo esencial para el éxito de la organización y destina los recursos.

Mejora el entendimiento de la organización, la dirección que debe seguir y su propósito.

Cada trabajador ve como sus acciones contribuyen a la misión.

La claridad del objetivo permite reconocer y concentrarse en las actividades fundamentales.

Es el marco de referencia para asignar recursos del presupuesto a las actividades prioritarias.

La ejecución de una PE requiere del compromiso y recursos de la gerencia de la organización.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO



```
graph LR; A[FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO] --- B[Liderazgo que apoye el proceso, factor clave.]; A --- C[Proceso flexible y amigable que se adapta a las necesidades únicas de la organización.]; A --- D[Participación de todos los niveles de la organización.]; A --- E[Realismo durante el proceso: personal, infraestructura, presupuestos, objetivos, metas, cultura, filosofía de la organización y condiciones actuales.]; A --- F[Prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos.]; A --- G[Práctica de buena gerencia.]; A --- H[Esfuerzo constante y disciplinado, recolecta información, explora alternativas posibles y las decisiones actuales influyen en las condiciones futuras.];
```

Liderazgo que apoye el proceso, factor clave.

Proceso flexible y amigable que se adapta a las necesidades únicas de la organización.

Participación de todos los niveles de la organización.

Realismo durante el proceso: personal, infraestructura, presupuestos, objetivos, metas, cultura, filosofía de la organización y condiciones actuales.

Prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos.

Práctica de buena gerencia.

Esfuerzo constante y disciplinado, recolecta información, explora alternativas posibles y las decisiones actuales influyen en las condiciones futuras.

**PROCESO DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA:**
Responde las
preguntas

¿Dónde se
está
actualmente?

¿A dónde se
quiere
llegar?

¿Cómo se
llegará?

¿Cómo se
medirá el
resultado?

METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPA I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**1.1. ORGANIZACIÓN DEL
PROCESO**

**1.2 ¿DÓNDE SE ESTÁ
ACTUALMENTE?**

**1.3. ¿A DÓNDE SE
QUIERE LLEGAR?**

**1.4. ¿CÓMO SE
LLEGARÁ?**

**1.5. ¿CÓMO SE MEDIRÁ
EL RESULTADO?**

1.2.1. Análisis del Marco Normativo

1.2.2. Prioridades del Nivel Corporativo

1.2.3. Necesidades y Demandas de los Grupos de Interés

1.2.4. Misión y Visión

1.2.5. Estudio del Contexto y de la Organización

1.3.1. Plan Estratégico

1.4.1. Plan de Acción

1.5.1. Los Sistemas de Evaluación

METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPA II: CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

**2.1. MEDICIÓN DE LOS
RESULTADOS DE LA
GESTIÓN**

**2.2. VENTAJAS DE LA
EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN**

**2.3. CONDICIONES
PREVIAS PARA EVALUAR
LA GESTIÓN**

**2.4. CONSTRUCCIÓN DE
INDICADORES**

**2.5. DICCIONARIO DE
INDICADORES**

**2.6. GLOSARIO DE LA
FICHA DE INDICADORES**

**2.7 FICHA PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE
INDICADORES**

2.4.1. Concepto de indicador

2.4.2. Características deseables
de un indicador

2.4.3. Dimensiones relevantes
del desempeño: Eficacia,
Eficiencia, Calidad, Desempeño
Presupuestario (eficiencia)

2.6.1. Información General

2.6.2. Características del
indicador

2.6.3. Cálculos y especificaciones
de datos

2.6.4. Información sobre el valor
del indicador

ETAPA I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Desarrollo)

ETAPA I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ORGANIZACIÓN PARA EL PROCESO

Elementos
Fundamentales

**COMPROMISO
DE LA
DIRECCIÓN**

Se debe lograr a nivel corporativo y organizacional, en áreas clave como recursos humanos.

**DISPOSICIÓN
DE RECURSOS**

El proceso requiere tiempo, recursos económicos y organización.

**SISTEMAS DE
COMUNICACIÓN
E
INFORMACIÓN**

Son esenciales para que la organización se involucre en el proceso, se fomenta la comunicación de los logros parciales y finales del proceso. Se necesita información ordenada y sistematizada de los indicadores para medir y evaluar resultados.

LIDERAZGO

Debe ser liderado por un “grupo reducido”.

ANÁLISIS FODA

Se requiere la participación de un “grupo ampliado” de las áreas más importantes de la organización.

ETAPA I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ORGANIZACIÓN PARA EL PROCESO Recomendación

Acordar los recursos a utilizar durante el proceso.

Elaborar un cronograma de actividades con plazo.

Capacitar al personal en la planificación estratégica y las técnicas de desarrollo.

Recomendar integrantes del equipo de trabajo en las distintas instancias.

Seleccionar consultores externos que actuarán como facilitadores en el proceso.

Asegurar que las estadísticas, políticas e información de los interesados estén disponibles para informar a toda la organización.

Revisar continuamente y ajustar el proceso, ya que el entorno y la situación interna varia.

Conocer el proceso mediante reunión con todos los miembros de la organización, objetivos, ejecución, en que consiste, etc.

ETAPA I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2 ¿DÓNDE SE ESTÁ ACTUALMENTE?

1.2.1. Análisis del Marco Normativo

Leyes, decretos y normativa en que la UN se basa.

1.2.2. Prioridades del Nivel Corporativo (NC)

Prioridades estratégicas y cada UN determina los programas que contribuyen a ellas y a la visión de la administración.

1.2.3. Necesidades y Demandas de los Grupos de Interés.

Es toda persona, grupo u organización que puede reclamar la atención de la UN, sus recursos, servicios o lo que se afecte por lo que realiza o por lo que provee.

Sus objetivos dependen del accionar de la organización. Determinan el éxito o fracaso de los objetivos. Tienen interés en los resultados. Existen grupos de interés internos cuyo trabajo depende de otra unidad, que en conjunto satisfacen a los externos. Productos Deseados: Lista de grupos de interés; Expectativas de cada grupo; Información sobre su nivel de acción; Acción de la organización sobre ellos; Medición del satisfacción de ellos.

1.2.4. Misión y Visión Debe ser comprensible, clara y concisa del propósito organizacional. La visión representa lo que la organización será en el futuro.

La misión Señala la dirección de las acciones. La imagen que desea proyectar. Refleja el concepto de si misma. Indica los productos. Identifica grupos de interés a satisfacer. Necesidades, problemas a manejar, es realista. La visión clarifica: la situación futura de los clientes y organización; posición futura en relación a las otras; contribuciones en el futuro; proyectos a desarrollar.

1.2.5. Estudio del Contexto y de la Organización

Es el análisis del entorno de la organización, interno y externo. Permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno y externo, tomar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y recursos, mediante la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

ETAPA I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3. ¿A DÓNDE SE QUIERE LLEGAR?

PLAN ESTRATÉGICO:

Analizadas las actividades que responden ¿dónde se está actualmente?, la organización está en condiciones de elaborar el PE.

La utilidad del PE está en su uso para la gestión, orienta las discusiones y decisiones de la organización.

Productos Deseados:

Obtención del PE, objetivos y metas, indicadores que miden metas, iniciativas para obtenerlas, asignación de recursos para implementar el plan.

Se busca una estrategia basada en las fortalezas que corrijan las debilidades, para tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La esencia del proceso es la selección de objetivos que permitan cumplir la misión, según las prioridades del nivel corporativo.

Los detalles de la estrategia están en áreas funcionales, vehículos, elementos, lógica económica, evoluciona con nueva información e ideas.

Objetivos: deben ser claros, realistas, alcanzables, desafiantes y congruentes entre sí. **Metas:** expresan resultados a lograr en relación a los objetivos estratégicos, deben ser cuantificables y delimitados en tiempo. Deben ir acompañadas de indicadores para medir el progreso del PE.

Acciones: El PE considera acciones para alcanzar las metas, objetivos e indicadores, que en conjunto brindan a la empresa herramientas para asignar recursos “de acuerdo con” y “guiados por” el PE. Es una guía para la toma de decisiones de largo y corto plazo.

Elementos del PE: - Misión. - Prioridades corporativas. - Análisis de los grupos de interés. - Actividades esenciales. - Análisis FODA e impacto futuro. - Factores críticos y desafíos. - Recursos.

Resumen Estratégico: objetivos, metas. Actividades y cronograma. Recursos. Responsabilidades. Monitoreo y control del desarrollo del plan, descripción de las medidas.

ETAPA I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.4. ¿CÓMO SE LLEGARÁ?

¿CÓMO SE LLEGARÁ?

Responde cómo se pretende alcanzar los objetivos y metas.

Resume como la organización alcanzó la situación actual.

Establece objetivos y metas a lograr y desarrolla estrategias para alcanzarlas.

PE maneja una visión de largo plazo (LP) 5 a 10 años. Se ejecuta mediante planes de acción (PA) de corto plazo (CP): plan operativo y plan anual.

- Vinculación del PE con la operación de la empresa. - Las metas y objetivos de LP dependen de las acciones en el CP. - Identifica las acciones para alcanzar los objetivos a nivel de empresa, división, sección, unidad de trabajo.

Las acciones de CP se traducen en objetivos y metas. El PA describe que, quién, y cuando debe hacerse.

Relaciona los objetivos estratégicos y las metas con la operación diaria, describe operaciones, procesos y procedimientos, identifica recursos y costos, establece responsables y fechas.

Mide el avance al logro del PE y guía a la organización a la dirección escogida. Permite monitorear el progreso, posibilita las acciones correctivas de ser necesario.

Un PE contiene el presupuesto, que es una herramienta poderosa para ejecutar el PA. Su elaboración sigue los lineamientos del PE y respalda las acciones estratégicas.

Productos Deseados: Plan de acción anual describe las acciones, responsabilidades, tiempo y recursos necesarios. La suma de recursos para cada plan alimenta el presupuesto y es guía en el presupuesto anual.

ETAPA I.

PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA

1.5. ¿CÓMO SE MEDIRÁ EL RESULTADO?

El éxito de la PE depende de la ejecución del plan de acción y del monitoreo de los resultados.

Los Sistemas de Evaluación:

- Son herramientas que miden los resultados y el desempeño.
- Evalúan cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas.

ETAPA II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Desarrollo)

ETAPA II. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores permiten monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de gestión establecidos en el plan estratégico y de acción.

2.1. MEDICIÓN DE LOS
RESULTADOS DE LA
GESTIÓN

2.2. VENTAJAS DE LA
EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN

2.3. CONDICIONES
PREVIAS PARA EVALUAR
LA GESTIÓN

2.4. CONSTRUCCIÓN DE
INDICADORES

2.5. DICCIONARIO DE
INDICADORES

2.6. TÉRMINOS DE LA
FICHA DE CADA
INDICADOR

2.4.1. Concepto de Indicador
de Gestión

2.4.2. Características de los
Indicadores

2.4.3. Dimensiones del
Desempeño

2.6.1. Información General

2.6.2. Características del
Indicador

2.6.3. Cálculos y
especificaciones de datos

2.6.4. Información sobre el
Valor del Indicador

FIN