



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
BAJO UN ENFOQUE DE MARCO LÓGICO  
EN UNIDADES DE INSTITUCIONES DE SALUD.  
Versión 2010**

**Preparado por:**  
**Prof. M. Cristina Torres Andrade**  
Enfermera y Matrona  
Magíster en Desarrollo Rural

Utilizando herramientas del documento  
Elementos para el desarrollo organizacional de una institución, bases para una planificación estratégica  
Ester Fecci, Wifred Diener, Universidad Austral de Chile, Universidad de la Frontera, 2001

Formato basado en: Hugo Salinas P, M. Luisa de la Maza M, Angélica Guerra L.  
Serie Documentos de Trabajo. 1996. FONASA

Con el aporte de Becados de Medicina Familiar y Comunitaria, Promoción 1999

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO LA PERSPECTIVA DEL MARCO LÓGICO, EN INSTITUCIONES SANITARIAS**

La planificación estratégica basa la sobre vivencia institucional en la capacidad de adaptación de ésta a su entorno, plantea objetivos en función de él, y asume la incertidumbre como un piso concreto de planificación. Los planificadores estratégicos deben tener una visión de escenario y una buena capacidad relacional para poder concatenar adecuadamente lo eventos importantes. También es importante que los planificadores estratégicos sean capaces de tener una gerencia estratégica, es decir, vincular la comprensión lograda del escenario, con la acción específica dentro de él.

La mirada al escenario en que mueven los servicios de salud y su prospección, ofrece ventajas en la planificación de su espacio de intervención. Por ejemplo: dimensiona más realmente su aporte y evita duplicaciones; responde más adecuadamente a las demandas y satisface mejor las expectativas. Pero debe responder a algunos desafíos: considerar la intersectorialidad, valorar la presencia de otros actores, adaptarse a los cambios. Estos elementos no son fáciles de

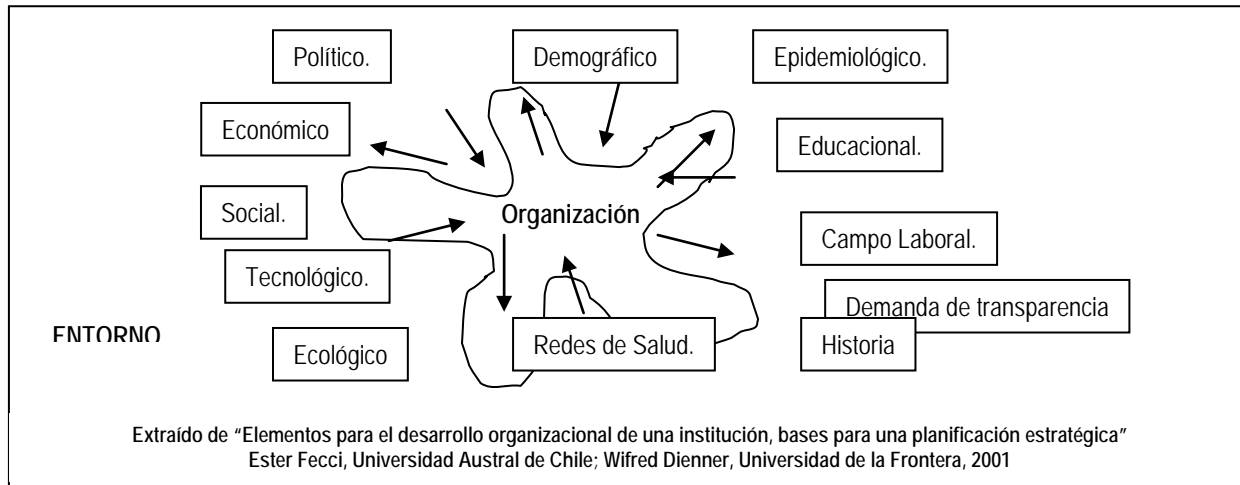
incorporar en una cultura organizacional pegada a la tradición y a la jerarquía.

En la caracterización de los escenarios, lo primero que se visualiza es el escenario de continuidad, pero también es necesario imaginar un escenario de crisis, que ocurre cuando las condiciones de base, los supuestos de no cambio, cambian. Otros escenarios imaginables se configuran combinando elementos calves favorables y desfavorables del entorno y de la propia unidad sujeto de planificación estratégica.

Dado que la planificación estratégica debe situarse en escenarios futuros, requiere de un instrumento que lo vincule con el aquí y ahora, para que esta se vuelva efectivamente un instrumento de cambio y no sólo de intenciones. En este sentido, es ser útil, el uso del marco lógico, entendido este como una manera de ordenar los niveles de planificación y de evaluación, enlazando los medios y los fines en un entramado coherente.

*Los planes estratégicos son un ejercicio de coherencia entre lo que soñamos, lo que favorece y restringe el sueño. Entre los medios que tenemos y los que están a nuestro alcance para implementar dicho sueño.*

### Fuerzas que actúan sobre la organización.

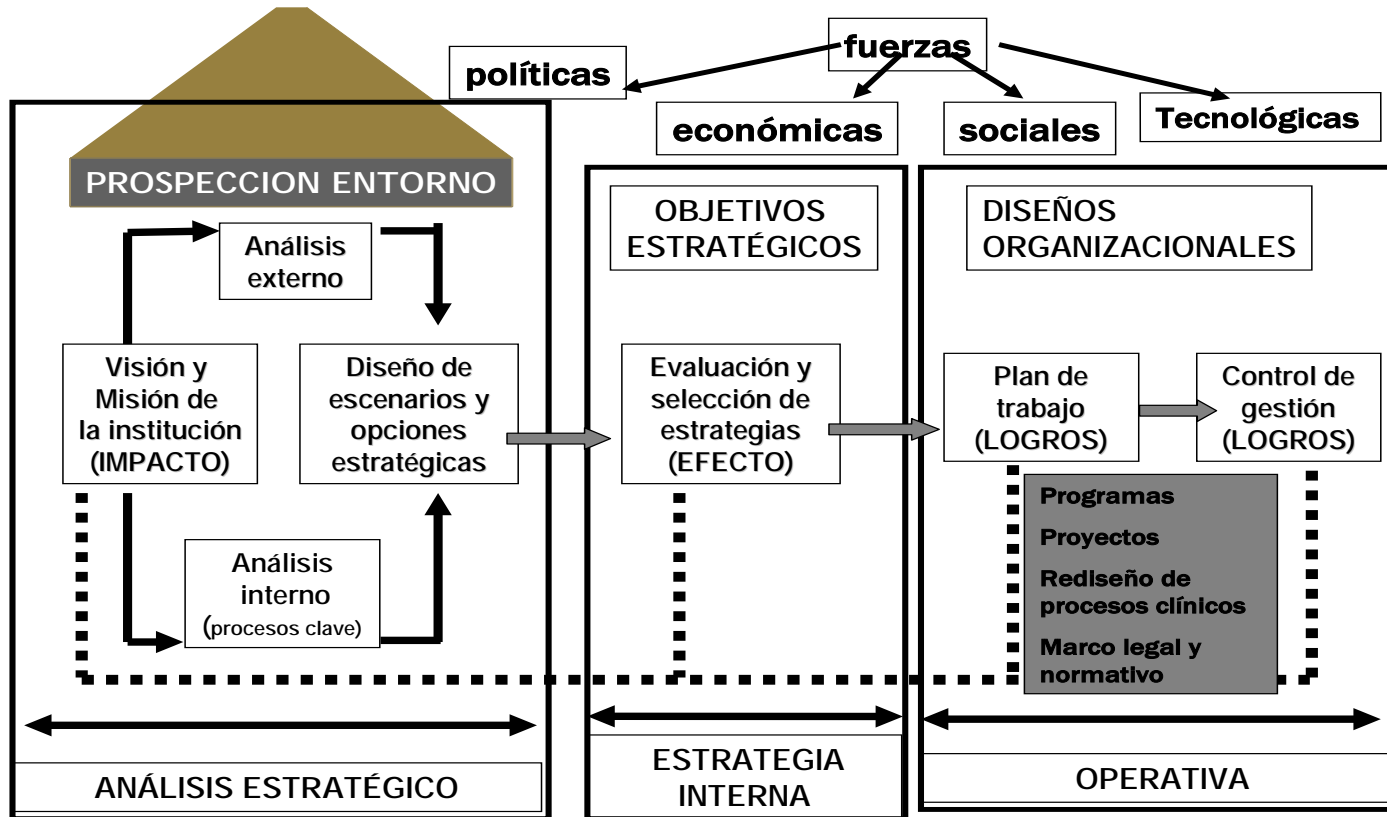


Desde la perspectiva del marco lógico, los niveles de objetivo se sitúan en al menos cuatro niveles de intervención: *el estructural, el conductual o funcional, el concreto y el de ejecución.*, para los que deben identificarse distintos objetivos, considerando además, la dimensión tiempo. En la determinación de estos niveles también se requiere identificar los supuestos de no cambio y las premisas, que son por un lado, las condiciones de base sobre las que se asienta el plan y por otro, sus marcos de contención y referencia. Estos corresponden al análisis de fuerzas del entorno y al interior de la institución.

El nivel estructural se relaciona con la visión y la misión, que provocarán modificaciones profundas en el entorno con el que la unidad estratégica sujeto de planificación, interactúa. Serán las

modificaciones del nivel conductual o funcional, las que provocarán dichos cambios estructurales.

Para la evaluación de los objetivos deben construirse los llamados "*indicadores de resultado*" asociados a los distintos niveles de objetivos planteados. De este modo, en primer lugar deben mostrar el resultado en términos de **impacto** con relación al nivel estructural, o a modificaciones tan profundas que hacen variar sustancialmente el próximo plan. Los indicadores de **efecto** muestran los resultados a nivel funcional, es decir, modificaciones en las capacidades institucionales y personales que hacen que se produzca el cambio estructural. El **logro**, es el resultado a nivel concreto y expresa los compromisos que es capaz de asumir el equipo planificador en los plazos del plan, en forma secuenciada o simultánea.



Para lograr esos compromisos el equipo debe realizar una cierta **cantidad** de actividades o prestaciones durante la ejecución del plan. Estas actividades podrán tener cierta normativa de realización para cautelar la calidad de ellas. El indicador de **logro**, muestra el producto concreto para el grupo de usuarios o beneficiarios. Este indicador muestra la acumulación de recursos lograda en nivel concreto del árbol de objetivos. El indicador de **efecto**, intenta verificar lo que el grupo beneficiario puede hacer con los **logros o hechos** realizados. Es decir, este indicador apunta a revisar los cambios conductuales que hayan ocurrido a consecuencia del logro de los productos, en los usuarios o beneficiarios o en los equipos técnicos. En este caso, los involucrados habrán adquirido una nueva manera de hacer. El indicador de **impacto** evidencia que lo que el grupo hace o sea la conducta adquirida, modifica condiciones de estructura que gravitan en el problema inicial. En otras palabras, los cambios conductuales han sido de tal magnitud que han logrado la modificación de las condiciones de base sobre las cuales se sustentaba la mantención del problema.

Un análisis estratégico en la formulación de planes debe servir como carta de navegación para la institución y proporcionar el marco de lo

que puede hacerse para aprovechar las ventajas del entorno y minimizar las amenazas a partir de las fortalezas y debilidades de ella. El marco lógico, proporciona una manera de ordenar las intervenciones deseadas para una gestión estratégica conducente a la implementación del plan. Es decir ir desde lo macro al día a día con un hilo conductor coherente y pertinente.

Por tanto, un punto de partida importante es identificar el área de intervención de la planificación estratégica, tanto en su dimensión espacial como temporal. Este espacio de intervención no puede alejarse del espacio de influencia de los actores diseñadores del plan, que luego serán sus ejecutores.

El enfoque estratégico, bajo la perspectiva del marco lógico que se presenta en este instrumento, esta pensado para ser utilizado en una dimensión pequeña: una unidad de trabajo: hospital pequeño, un servicio clínico, un centro de salud, una escuela, una dependencia municipal, y en una dimensión temporal que no abarca más allá de los cinco años.

**Matriz explicatoria de la formulación de objetivos e indicadores.**

<b>TIPO DE ALCANCE</b>	<b>EXPLICACION</b>	<b>TIPO DE MEDIDA</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>OBJETIVO VISIÓN / MISIÓN</b>	Recoge el objetivo comunitario o institucional. Apunta al impacto, al cambio global, estructural. Debe formularse desde la demanda.	<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	Consecuencia última del efecto en un ámbito social mayor. Expresa modificaciones estructurales.  La idea es que si se logran, un nuevo proyecto o plan con el mismo objetivo no tendría sentido.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Explicitan las opciones que se toman para conseguir el objetivo anterior. Apunta al efecto, a los cambios funcionales, de las capacidades. Deben ser formulados desde la demanda, no desde la oferta y explicitar la herramienta principal a utilizar para lograr el cambio funcional	<b>INDICADOR DE EFECTO</b>	Capacidad adquirida de hacer algo en función de un objetivo mayor. Es el cambio funcional, que hacerse persistente lograría una modificación en la estructura.  Es la consecuencia de productos o metas bien seleccionados, que logra modificar capacidades en los actores
<b>LÍNEA DE CONTROL DEL EQUIPO</b>			
<b>PRODUCTO META PROYECTOS PROGRAMAS</b>	Corresponde a los compromisos que el equipo puede asumir. Expresa lo tangible, lo medible. Son obras, hechos que deben ocurrir. Para construirse debe pensarse en lo que se tendrá al fin del proceso. Apunta a los logros. Puede comenzar con un sustantivo.	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	Obtenido por el proyecto en función del efecto Es el compromiso que puede asumir el equipo.  Si están bien seleccionados, su verificación es muy fácil
<b>ACTIVIDAD</b>	Son acciones que se realizan para la consecución del producto. Es parte de la ejecución.	<b>NUMÉRICO</b>	Pueden formularse normas técnicas en su distribución

## METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Es esencial la participación de los involucrados. Un plan con enfoque estratégico debe ser construido por sus actores, para lograr el máximo involucramiento de ellos y porque en la mirada sistémica de la institución se requiere la experiencia y opinión no sólo del nivel directivo, sino la voz de todo su tejido interno. El plan estratégico será mejor y tendrá éxito si esta condición existe. También es importante la asesoría externa para llevar adelante esta tarea y el seguimiento de las modificaciones organizacionales que pudieran requerirse.

Una metodología que aporte en este sentido puede resumirse en los siguientes puntos:

1. **CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PRIMER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO**
2. **CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y SUS DEMANDAS PARA IDENTIFICAR PROCESO RELEVANTES**
3. **PROSPECTIVA GENERAL**
4. **IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO**
5. **IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS**
6. **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES DEL TERCER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO**
7. **ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES DEL SEGUNDO NIVEL SEGÚN EL MARCO LÓGICO**
8. **ANÁLISIS DE COHERENCIA INTERNA Y EXTERNA**

9. **ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO: ORDENAMIENTO DE LAS REFLEXIONES Y ACCIONES**
10. **IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA: CAMBIOS INSTITUCIONALES**

### 1. **CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INTERVENCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PRIMER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO**

El área de intervención, corresponde a un espacio en donde el equipo planificador tenga la posibilidad de influir y su descripción se hará en términos de las relaciones que establece con los usuarios internos y externos de ella. Es necesario hacer una breve descripción que de contexto al plan.

Se debe hacer que se reconozca la visión de ella y luego, describa y redacte la misión de ella. **(Punto I)** La misión está relacionada con la manera como la organización asumen el rol social que la institución ha reconocido. El rol social en sí, es la visión. Contiene el sueño a largo plazo, por eso a la descripción del rol social se debe agregar las condiciones deseadas para el ejercicio de este rol social. La misión debe construirse bajo la óptica de lo que los miembros de las instituciones realizan a diario para avanzar hacia el logro de la misión. Su redacción debe ser convocante, de pocas palabras, traducible en valores y valoraciones. En algunos casos, la misión se puede formular posterior al análisis de los usuarios.

De la visión y la misión deben extraerse valores técnicos y relacionales que deberán ponerse en juego en la relación con los usuarios. Parte del trabajo a realizar es la definición de cada uno de los valores destacados y atribuirlo a cada grupo de usuarios.

Identifique los grupos de usuarios, la demanda que estos plantean y los servicios que el área de intervención puede o podría ofrecer sin que existan cambios sustanciales en ella. Es decir identificar aquellos cambios que se podría hacer sólo optimizando los recursos actuales y sin necesidad de una planificación estratégica **(Punto II)**.

Usuarios son aquellas entidades con las que el área de intervención mantiene relaciones de intercambio. Es importante caracterizar a estos usuarios o grupos de usuarios, mencionando elementos que determinen funcionalmente las relaciones que se establecen entre ambos.

Dado que construir un plan con enfoque estratégico, implica una mirada sistémica, cada etapa implica una revisión de la consistencia y coherencia, por ello, deben revisarse las etapas anteriores y modificarlas, si es necesario. O bien, la secuencia de pasos puede modificarse.

## **2. PROPECTIVA GENERAL: DISEÑO INTUITIVO DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS EN SALUD**

Bajo el imperativo de diseñar planes estratégicos en el sector salud, para responder más pertinentemente a las demandas de un entorno complejo, diverso y cambiante, se necesita mirar el futuro en conjunto para visualizar coherentemente un escenario en el que el plan estratégico se desplegará y sus posibles palancas de cambio.

Por otro lado, esta mirada va creando el clima propicio para el enunciado más coherente y consensado de estrategias internas coherentes con el escenario.

Las tendencias epidemiológicas son, sin duda un ámbito importante, pero, la influencia que tiene lo glocal<sup>1</sup> en este perfil, debe ser

---

<sup>1</sup> Glocal: concepto que da cuenta de los vínculos que pueden evidenciarse entre la globalización y un determinado territorio

caracterizado, en un intento por disminuir la complejidad y lograr algunos consensos ideológicos respecto del futuro.

- **La complejidad**

Dado que la caracterización implica explicitación de percepciones e ideologías, requiere de una metodología que permita objetivarlas, para ponerlas al servicio del plan. Sin dejar de reconocer que este ejercicio es una simplificación y un constructo hipotético, ayuda a situar al grupo que planifica en un futuro visualizado en conjunto, que minimiza los conflictos posibles actuales y también ayuda a la identificación de estrategias de intervención del mismo plan. Por otra parte, también apoya la determinación de factores del entorno que deben ser vigilados para asegurar la pertinencia de las acciones del plan.

Los factores del entorno para analizar provienen de la orientación política, el desarrollo económico, el desarrollo social y la cultura, el acceso y estilo de tecnología y los factores medioambientales. El despliegue de estos factores ayuda al grupo planificador a identificar los elementos aglutinantes, los que podrían tener la facultad de convertirse en pivotes o elementos que requieren ser monitorizados, porque una modificación de ellos arrastra vinculaciones que pueden modificar el escenario.

- **Las inequidades y la focalización**

La necesidad de planificar estratégicamente la acción de las unidades prestadoras de servicios de salud en Chile, ya tiene unos 10 años y se ha intensificado su demanda a partir de la definición de un modelo de autogestión en redes, en reemplazo del modelo de atención por niveles, para la organización de los servicios de salud a la población.

La constatación de inequidades en acceso obliga a definir énfasis de la acción sanitaria, desde lo territorial. Por otra parte, la diferencia de la respuesta epidemiológica ante similares destinaciones de recursos, obliga a redefinir la canasta de prestaciones incorporando acciones



específicas para los territorios. Esta demanda obliga a los equipos locales a incrementar su capacidad de vinculación con el entorno y mantener una perspectiva interinstitucional en la oferta de salud.

El reconocimiento que el territorio influye en la respuesta epidemiológica implica reconocer además la influencia de lo global en el territorio. Lo glocal y la glocalización expresan este concepto, la doble influencia entre lo local y lo global. Tal constatación es importante, porque los equipos de salud, que se sienten con poca capacidad para abordar las influencias globales, deben repensar su postura a la luz de la posibilidad, al menos conceptual, de influir en lo global. El llamado *efecto mariposa*, debe estar en el imaginario de los equipos de salud, como un primer paso de realidad.

Por tanto, la objetivación de escenarios prospectivos, es necesaria para definir con más pertinencia objetivos estratégicos y líneas de acción en los planes estratégicos diseñados por unidades de atención de salud, de tal modo que los paquetes de trabajo, productos, proyectos, puedan mostrar su impacto y efecto en el perfil epidemiológico y estilos de vida de sus usuarios.

La metodología de planificación estratégica para unidades de atención de salud debe mostrar una mezcla ecléctica de metodologías, dado que el origen y sentido de esta metodología, está concebida para desplazar a los competidores. En cambio, en salud y en particular el enfoque de redes se concibe como una organización inclusiva, no excluyente. También se plantea para mantener la fidelización del cliente con la empresa, en cambio en salud, lo que se pretende es la autonomía del mismo, su no dependencia con la empresa.

- **Metodología intuitiva para la prospectiva territorial en salud.**

Un aspecto que debe estar presente previamente es la declaración de la Visión y la Misión de la entidad que planifica. Al mismo tiempo, debe estar delimitado su espacio de intervención, a través de la identificación y caracterización de los usuarios, proveedores o clientes.

El diseño de un escenario prospectivo para la acción de salud requiere de la participación de un conjunto de personas provenientes de distintos espacios, para que la identificación de elementos influyentes o relacionados con la Visión y la Misión tenga la variabilidad y riqueza requerida.

Cada participante debe identificar elementos relacionados con el alcance de la Visión Misión y describirlos por separado, a modo de lluvia de ideas. Para ello deben disponerse hojas suficientes de papel.

Estos factores se agrupan por similitudes o complementariedades. Habitualmente se identifican unos seis grupos de factores. El grupo debe asignar un concepto inclusivo para cada uno de los grupos, que probablemente se relacione con la tecnología, la política, la economía, la demografía, la ecología, lo social o cultural o lo demográfico poblacional. (Análisis PESTE)

Una vez nominado en grupo, se asigna la tarea de identificar causas y efectos para cada uno. En más de una ocasión se excluyen conceptos que no son ni lo uno ni lo otro y que presentan situaciones contrapuestas. Probablemente estos señalan puntos de inflexión o las palancas de cambio que pueden hacer variar el escenario en direcciones opuestas. Si estos conceptos no aparecen, el grupo debe ubicarlos en una ronda de análisis posterior.

*Preguntas generadoras para el ejercicio analítico pueden ser:*

*Cual es el futuro posible imaginado para el territorio?*

*Qué relaciones se establecen entre las características identificadas?*

*Cuáles son causas y efectos?*

*Cuáles son los elementos en los que no hay acuerdo?*

*Que elemento del escenario puede hacerlo variar sustancialmente?*

*Cuáles podrían ser los puntos de inflexión en este escenario?*

Con una lluvia de ideas se recogen las opiniones del grupo y con ellas se construye un mapa mental colectivo que expresa las cercanías entre los elementos identificados y los vínculos y relaciones que el grupo puede establecer entre ellos.

Algunos elementos acaparan mayores vinculaciones. Ellos son los elementos clave, dado que si este elemento se desestabiliza, acarrea con ello las vinculaciones, por tanto el mapa podría modificarse.

Los elementos clave del escenario deben ser vigilados como supuestos del plan.

Los puntos de inflexión proporcionan posibles ejes estratégicos de intervención para el plan

### **3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO. PREPARANDO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. SEGUNDO NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO.**

Parte de los elementos visualizados en prospectiva serán influyentes en el logro de la Misión y la Visión. Se trata ahora, de visualizar los escenarios que posiblemente se presentarán en el horizonte de planificación elegido y dibujado por la visión- misión. **(Punto I).** Escenario es todo aquello que podría presentarse en el camino en que el área de intervención lleva a cabo su misión. Se puede identificar dos espacios en el escenario o universo de referencia: uno a nivel institucional, más cercano al área de intervención y otro más lejano, a nivel de la sociedad, el más global. Estos dos espacios, deben mirarse en prospectiva, pensando si lo que se visualiza ahora seguirá o cambiará en un par de años.

En este escenario se encuentran amenazas y oportunidades para el desarrollo de la misión del área de intervención. Serán consideradas oportunidades en la medida que favorezcan el logro de la misión y caso contrario, al impedir el desarrollo expedito de ésta, serán consideradas amenazas.

Es importante que el equipo pueda visualizar los elementos claves en su doble dimensión: el mismo elemento como oportunidad y como

amenaza, y posteriormente decidir en que calificación se le considerará, ya que de esta manera se tendrá una mejor revista de los condicionantes de tal situación. Si el equipo no tiene la capacidad para asumir esta doble dimensión, tendrá una visión sesgada del tema y si el plan de apoya precisamente en este factor puede tener incluido el germen del fracaso. Luego de este análisis el equipo decide desde que posición se ubica el factor.

De este modo, las principales oportunidades y amenazas son fuerzas del ambiente considerados factores claves, y necesarios de analizar en función de los efectos que éstos pudieran tener en el área de planificación. Estos efectos, en términos de oportunidades o amenazas, en ocasiones deben ser tipificados por su probabilidad de ocurrencia, su impacto sobre el área de intervención o su velocidad en el cambio. Para ello, cada factor clave puede ser catalogado según estos vectores, seleccionando aquellos que tienen alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia. La velocidad del cambio puede servir para determinar posteriormente el orden de prelación del plan de trabajo estratégico.

Cuanta más información maneje el grupo planificador, más certera será la delimitación de estos escenarios. Como no es posible anticiparse con tanta certeza al futuro, es necesario extraer elementos de escenarios alternativos, al menos dos: el mejor y el peor, es decir el escenario de crisis. Es particularmente útil la identificación de este último escenario, y plantearse la necesidad de continuar con la misión. Las respuestas se relacionarán con factores claves a considerar en el diseño de las estrategias.

De estos extremos, se requiere elegir un escenario, como el más probable a partir de las oportunidades y amenazas y construir un plan en base a él. Si en este escenario, existe alguna condición especial, momentánea, debe considerársela en la elaboración de planes especiales de contingencia o de coyuntura.

Cuando el área de intervención es de envergadura, es necesario apoyarse en una línea de base que contiene indicadores cuali y cuantitativos, que representen tendencias básicas y factores

condicionantes de ellas, que partiendo del presente, señalen a los futuros descritos por los escenarios. Cuando el equipo reconoce una amplia gama de elementos es necesario seleccionar los factores claves, que se definen como los aspectos más cruciales del ambiente o entorno que rodean en área de intervención, foco de análisis.

La descripción del escenario más probable o lógica del escenario, es la capacidad del planificador de interrelacionar las diversas fuerzas claves ambientales, en base a modelos de percepción y/o teorías de cambio social, político o económico, construyendo en base a esto, una descripción integral de dicho escenario.

Después de la reflexión, la búsqueda de paradojas y de los flujos e intensidades, se tendrán descritas las oportunidades y amenazas que rodean el cumplimiento de la misión del área unidad estratégica. El escenario puede ser descrito a partir del espacio social más macro y desde el entorno más inmediato que rodea al área de intervención. **(Punto III).**

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS. PREPARANDO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. SEGUNDO NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO.**

Teniendo en cuenta la misión y el escenario imaginado, que en forma de oportunidades o amenazas pudieran efectuar el desarrollo del área de intervención, se reflexiona respecto de cómo ésta está preparada para enfrentar las oportunidades y amenazas identificadas.

El análisis interno organizacional, es decir, lo que constituirá la segunda parte de este ejercicio, buscará determinar la situación de "mi" organización, de que manera se posiciona para llevar a cabo la misión y que tan cerca o lejos se encuentra de alcanzarla **(Punto IV)**

El área de intervención, cuenta para lograr lo deseado, con herramientas que se alinean en una cadena de valor. Aplicando esta

forma de análisis al sector salud y en la planificación estratégica, se busca identificar ventajas en calidad y en costo en las actividades que pueden generar resultados de valor para la institución de salud, como por ejemplo, los resultados sanitarios deseados.

Así como, deben analizarse los valores y rutinas institucionales, la organicidad y comunicación interna, las competencias técnico asistenciales y de gestión, la infraestructura y el equipamiento, la capacidad gerencial y financiera, el clima y cultura organizacional, entre otras, que desde la perspectiva de la cadena que genera valor al resultado sanitario deseado, pueden ordenarse en:

- **Infraestructura de la institución<sup>2</sup>:** activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento,
- **Administración de Recursos Humanos:** Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, el potencial de desarrollo;
- **Desarrollo de la Tecnología:** Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica
- **Adquisiciones:** Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores,

Es importante hacer un recorrido por ellas, catalogándolas como fortalezas o debilidades y mirándoles desde ambos ángulos, para ver de qué manera una fortaleza se transforma en debilidad y viceversa. Una vez que se haya visualizado en su doble dimensión, se la clasifica. Cada una de las capacidades explicitadas, podrán construir fortalezas o debilidades de la institución, basados en que éstas pudieran facilitar o dificultar el logro la misión, describiendo el efecto que éstas tendrían sobre aquella, para poder señalar las más importantes.

---

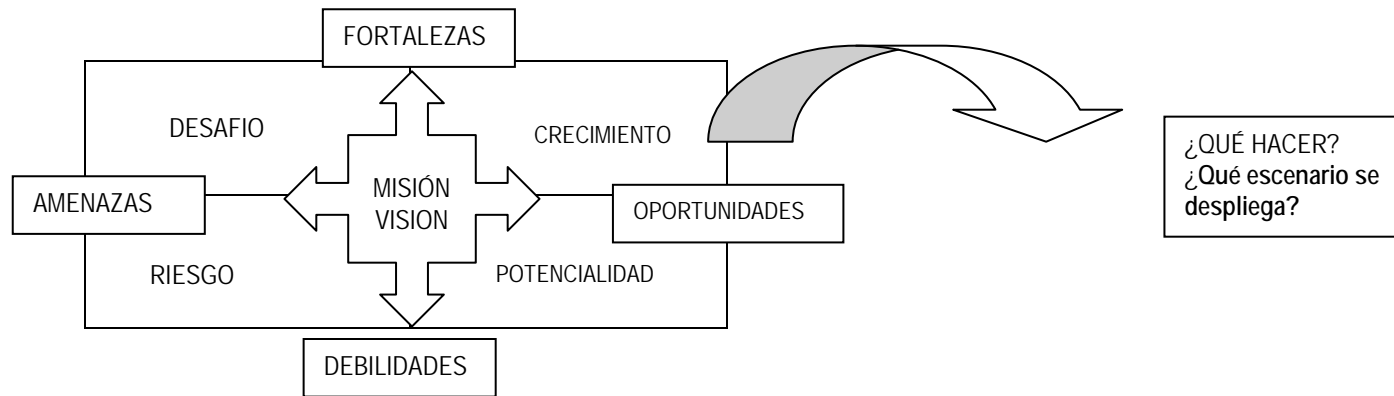
<sup>2</sup> Basado en presentación Prof. G. Ledermann, Instituto de Administración, Fac. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile

## 5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO PARA EL DISEÑO DE ESCENARIOS Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES DEL TERCER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO

El tercer componente y probablemente el más importante, lo constituye el análisis conjunto del entorno y del medio interno. Se deberán cotejar las fortalezas y debilidades, consideradas de mayor

relevancia para el logro de la misión con las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas se sitúan en un eje y las fortalezas y debilidades se sitúan en otro eje. En la intersección de ambos ejes se ubica la misión. De este modo de presentan cuatro campos de relación. El de las amenazas con las debilidades (zona de riesgo), el de las amenazas con las fortalezas (zona de desafío), el de las oportunidades con las fortalezas (zona de crecimiento) y el de las oportunidades con las debilidades (zona de potencialidad)



La misión representa el cambio estructural deseado en el área de intervención y ahora es necesario identificar ¿qué hacer?, pero en lo concreto, situándose en el tercer nivel de planificación según el marco lógico, en cada uno de las zonas: para minimizar el riesgo, para asumir el desafío, para aprovechar la potencialidad y para direccionar el crecimiento. **(Punto V)**

Para identificar este nivel de planificación, el concreto, debe pensarse como movimiento, como obra, como un hecho concreto. Es útil comenzar con un sustantivo. De este modo, tendremos un listado de cosas concretas (a veces semejantes) que el equipo ha decidido como posibles de realizar, bajo su criterio y experiencia.

## 6. ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES DEL SEGUNDO NIVEL SEGÚN EL MARCO LÓGICO

El próximo paso es visualizar el conjunto de cosas concretas factibles de hacer y buscar criterios bajo las cuales agruparlas. Es recomendable buscar una palabra clave, un foco el que sin duda corresponderá a los criterios estratégicos utilizados en el marco lógico, tales como:

- La **asistencia**, es decir apoyar una acción directa y concreta en beneficio del grupo para el cual se planea, de modo que sea posible solucionar la coyuntura y al mismo tiempo, facilitar la contextualización del problema, es decir, la visualización de los factores condicionantes del problema;
- La **inversión**, es decir, también acción directa, pero expresada en recursos materiales o financieros.
- La **sustentabilidad**, es decir estrategias que apoyen la posibilidad cercana de que los beneficiario sean capaces de conducir la intervención con una adecuada capacitación;
- La **sostenibilidad**, es decir la posibilidad que el plan se mantenga sin dañar el ambiente
- La **coordinación interinstitucional**, para que en los cambios propuestos se releve la existencia de un substrato para alianzas y cooperaciones con instituciones vinculadas;
- La **capacitación o formación**, que se requiera del fortalecimiento de un referente técnico comunitario o institucional y de un campo para la adquisición de nuevos conocimientos
- La **investigación operativa**: que se profundicen o aumenten los conocimientos de la comunidad y los equipos.

- La **gestión interna**, o sea que se mejoren los sistemas y procesos productivos incluidos los recursos humanos

Transformar las palabras claves en objetivos estratégicos, según el marco lógico. **(Punto VI)**, identificado los indicadores y los medios de verificación. Para iniciar, usar verbos como fortalecer, defender, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar, priorizar.

## 7. ANALISIS DE COHERENCIA INTERNO Y EXTERNO:

Los focos o palabras claves, redactadas como objetivos estratégicos deben relacionarse con el escenario y verificar si es coherente con las amenazas y las oportunidades declaradas importantes, a juicio del equipo planificador. Ajustar la definición del objetivo todas las veces que sea necesario. Los focos casi siempre corresponden a herramientas o maneras para enfrentar un problema. De este modo el objetivo estratégico tiene plus que lograr, con una determinada herramienta o forma, para que un conjunto de usuarios modifiquen sus capacidades.

Es posible que algunas palabras claves o focos, no correspondan a una estrategia específica, expresada en objetivo estratégico, sino que logren una estrategia en conjunto con otro foco. La idea, es reducir los objetivos estratégicos al mínimo, porque es difícil avanzar teniendo tantos caminos, o sea tantas estrategias. No confundir con metodología, la estrategia, subsumida en el objetivo estratégico corresponde a una abstracción, a una intelectualización que da cuenta de la “pillería” (el gnen de los mapuche) que se usará para llegar a la meta.

Otra verificación necesaria, es la selección de palabras claves en la visión- misión y contrastarlas con los objetivos estratégicos construidos, para verificar su coherencia y consistencia.

Teniendo claridad en el objetivo estratégico, seleccionar las cosas concretas, es decir con el ¿qué hacer?, que se relacionan con él. Tratar cada producto o meta se relacione con sólo un objetivo estratégico. Poner este ordenamiento de obras o cosas concretas, en dimensión temporal y analizando si todos ellos se pueden lograr en el plazo máximo establecido para el plan. Si no es así, habrá que eliminarlos o modificarlos, para que se ubique el los plazos establecidos.

## 8. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

Con los elementos anteriores se está en condición de elaborar el programa estratégico, que considera los objetivos estratégicos seleccionados (no más de cuatro) lo concreto que debe realizarse internamente para lograr el objetivo, y también pueden identificarse las actividades que se necesitan para realizar el nivel concreto. Con estas actividades podrán establecerse nuevas rutinas, normas de trabajo y de calidad, focalización de ellas, es decir cobertura y concentración. Además definir rendimientos operativos.

En la elaboración del plan es importante seleccionar los indicadores que en cada nivel medirá el cumplimiento de los objetivos y los medios por los cuales se verificarán. Es decir construimos una matriz con los objetivos, los indicadores y el sistema de monitoreo. Este aspecto es bien importante, porque a veces los indicadores pueden parecer muy adecuados, pero la manera de lograrlos puede ser muy engorrosa, por tanto debieran eliminarse como tales. **(Punto VII)**

Para elaborar el plan estratégico es necesario clasificar los productos en los que se deben realizar en el corto plazo, por ejemplo seis meses, los de plazo intermedio, por ejemplo un año, un año y medio y los al más largo plazo. Los primeros corresponderán al plan de emergencia. Y el resto será calendarizado según lo estipulado antes.

Puede que el logro de algún producto se más complejo que otros y que se requiera de formular un proyecto especial para más de alguno de ellos.

Para cada producto es necesario identificar los recursos involucrados y el responsable, sea esta una persona o una entidad. **(Punto VIII)**

El programa del área de unidad estratégica, permite finalmente integrar la totalidad de las consideraciones precedentes. Da cuenta de los procesos organizacionales que serán necesarios para que, impactando en el ambiente, se logre el cumplimiento de los objetivos y metas elaborados para hacer dicho entorno, más favorable a la propia organización.

## 9. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:

Un programa construido bajo estas condiciones, sin duda irrumpirá en el funcionamiento de la institución, modificando rutinas, cuotas de poder y experticias. Por tanto el entusiasmo inicial puede volverse en aletargamientos y obstrucciones. Por lo tanto, es importante vincular la implementación del plan con el desarrollo institucional tanto como el desarrollo personal y profesional del equipo involucrado.

Para considerar la dimensión de desarrollo personal puede partirse de la consideración de ciertas respuestas según los ejes descritos a continuación:

- Espacio de aprendizaje, para los aplicados y buenos funcionarios
- Herramienta para el reconocimiento de la experiencia, para los mayores
- Espacio para la creatividad y la innovación, para los soñadores
- Instrumento para el descubrimiento de potencialidades, para los tímidos u oprimidos
- Área de participación en el poder, para los líderes y los que tienen ambiciones

Respecto del desarrollo institucional, sin duda que las tareas y el impulso de implementarlas modificará la organicidad tradicional.

Habrá que preguntarse bajo que condiciones se puede seguir funcionando con la misma y si se requiere una organización distinta, habrá que responderse si esta debe ser paralela, o sólo un equipo de trabajo con menos atribuciones.

Para identificar las condiciones de una organización distinta al interior de la institución, cabrá preguntarse cuán horizontal o piramidal se requiere. O si es posible pensar en una estructura por redes o matricial. Para esto es útil ensayar distintos tipos de representaciones de la institución (organigramas) desde la perspectiva jerárquica y funcional. Las representaciones jerárquicas pueden realizarse considerando la dependencia técnica o administrativa. Las representaciones funcionales pueden diseñarse a través de los grupos de trabajo (procesos), el flujo de relaciones internas o los flujos de relaciones inter institucionales.

Una iniciativa cualquiera y por supuesto también un plan estratégico, encontrará distintas respuestas individuales:

Los sí (ALIADOS DE SIEMPRE): Con ellos es posible contar siempre. No son muy críticos.

Los sí, aunque (ALIADOS CRÍTICOS): Deben recibir una razonable explicación del cambio.

Los si, pero (ALIADOS CONDICIONALES): Deben recibir una compensación para contar con ellos

Los ni a favor ni en contra (NEUTRALES): Ellos esperarán que la balanza se desequilibre

Los resistentes (OPOSITORES): Pueden provenir desde los críticos o los condicionales.

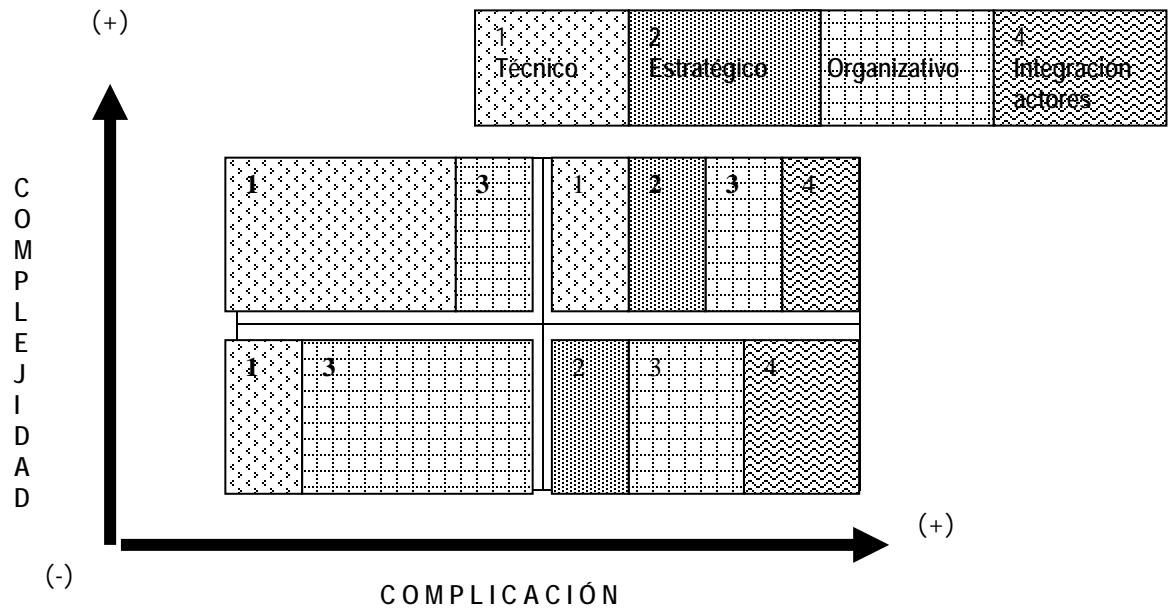
Los totalmente en contra (ENEMIGOS): Estos tienen grandes diferencias ideológicas o personales

Cuando surgen dificultades en la implementación del plan es necesario distinguir complejidad (técnica) de complicación (relacional) para encontrar las vías de solución en los canales adecuados. A nivel técnico, es decir se requiere de una nueva tecnología o maquinaria; a nivel estratégico, es decir una re- orientación de objetivos o políticas; a nivel organizativo, significa recomponer los equipos de trabajo y las relaciones entre ellos; o a nivel de integración de actores, es decir se requiere de una intervención focalizada en los grupos o personas en conflicto.

La implantación de un plan estratégico requiere además de re orientaciones presupuestarias con el sentido de unidades de gestión transformables en centros de responsabilidad, con resultados concretos bajo su responsabilidad que implican el uso de los recursos financieros, humanos y de infraestructura. Estos resultados son contributivos de otro mayor, por tanto con responsabilidad en el logro de los indicadores del nivel superior. De este modo se establecen las sinergias y articulaciones internas necesarias.

La socialización y aprobación del programa estratégico por los niveles institucionales superiores puede ser una dificultad adicional, por ello será siempre conveniente invitar a las reuniones de trabajo y coordinación a las jefaturas interesadas y a usuarios, los que ayudarán en la socialización a apoyo al plan diseñado.

Es muy importante dejar señalados los momentos de coordinación interna y de revisión del programa de trabajo, dejando informes de avance, ampliamente socializados en el equipo, en la institución y con los principales vínculos externos. Esto facilita la cuenta pública del establecimiento y el fortalecimiento de contrapartes aliadas





## **IBLIOGRAFIA DE REFERENCIA**

- Bateson, G.** Pasos hacia una ecología de la mente Editorial Planeta Buenos Aires, Argentina, 1991
- Bertalanffy, L.** Von Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, Décima reimpresión México DF, México, 1995
- Buzan, T.** El libro de los Mapas Conceptuales Editorial Urano Barcelona, España, 1996
- Chiavenato, I.** Introducción a la Teoría General de la Administración Editorial Mc Graw-Hill Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1999
- Echeverría, R.** Ontología del Lenguaje Dolmen Ediciones Santiago, Chile, 1994
- Flores, F.** Inventando la empresa del siglo XXI Edit. Hachette Santiago, Chile, 1989. Creando Organizaciones para el Futuro Dolmen Ediciones Santiago, Chile, 1995
- Hall, R. H.** Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Juárez, México, 1996
- Hax, A., y Majluf, N.** Gestión de Empresa con una visión estratégica Ediciones Dolmen, Colección Economía y Gestión (Cuarta edición) Santiago, Chile, 1996
- Johansen B., O.** Introducción a la Teoría General de Sistemas Limusa, Noriega Editores Santiago, Chile, 1997
- Koontz, H. y Weihrich, H.** Administración: una perspectiva global Mc Graw-Hill, 11ª edición México DF, México, 1998.
- Luhmann, N.** Complejidad y Modernidad. De la Unidad a la Diferencia Editorial Trotta Valladolid, España, 1998 b
- McLuhan, M.** Comprender los Medios de Comunicación. Las Extensiones del Ser Humano. Editorial Paidós Comunicación Barcelona, España, 1996
- Maturana, H.** El Sentido de lo Humano Editorial Hachette Santiago, Chile, 1991. El Árbol del Conocimiento Editorial Universitaria Santiago, Chile, 1986
- Mintzberg, H.** “Repensando la planeación estratégica”, en Long Range Planning, Vol. 27, N°3, 12:21. Subtitulado: Parte 1, riesgos y falacias. Inglaterra, Reino Unido, 1994.
- Mintzberg, H., Lampel, J. y Ahlstrand, B.** “La estrategia y el elefante”, en Trend Management, Vol. 1, Edición especial, 1999. Madrid, España, 1995
- Porter, M.** Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA México DF, México, 1995
- Rodríguez, D.** Teoría de Sistemas Universidad Diego Portales Santiago, Chile, 1988
- Senge, P.** La Quinta Disciplina Co-edición de Ediciones Juan Granica S.A. y Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina, 1992. La Quinta Disciplina en la práctica Ediciones Granica S.A. Barcelona, España, 1995
- Toffler, A.** La tercera ola Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona, España, 1980

**ANEXO 1.**  
**PLANTILLA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA INTERVENCIÓN CON ENFOQUE  
 ESTRATÉGICO:**

Corresponde a los pasos que un equipo de trabajo debe dar. La forma para presentar el documento que resume estos pasos, se presenta al final

**CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN: DEFINICIÓN DEL PRIMER NIVEL DE PLANIFICACIÓN  
 SEGÚN EL MARCO LÓGICO (Punto I)**

**VISIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN:**

Sueño a largo plazo + rol social + valores técnicos ¿Quiénes somos?
--

**MISIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN.**

Para el modelaje de conductas cotidianas en post de la visión + valores relacionales ¿Qué hacemos?
---

**VALORES**

Descripción de los valores declarados en la misión y la visión, consensuada por el equipo y relacionada posteriormente con los usuarios
---

**ESCENARIO PROSPECTIVO**

Descripción del escenario general que se vislumbra en un horizonte de planificación a 10 años plazo para la unidad
--

**UNIDAD ESTRATÉGICA: DESCRIPCIÓN GENERAL Y USUARIOS. (punto II)**

<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
----------------------------	--

<b>GRUPO DE USUARIOS (punto II)</b>	<b>DEMANDAS A SATISFACER</b>	<b>SERVICIOS A OFRECER</b>	<b>OPTIMIZACIÓN INMEDIATA</b>
Identificar entre cuatro y diez usuarios internos y externos y definir características comunes	Los que los grupos de usuarios solicitan. Definirlos desde la perspectiva del usuario	La oferta de servicios de la institución de salud. La canasta de prestaciones que ofrece la institución	Lo que se puede hacer mejor sin recursos nuevos y en el cortísimo plazo

**RELACIÓN ENTRE VALORES Y USUARIOS**

USUARIOS	VALOR QUE DISTINGUE LA RELACIÓN

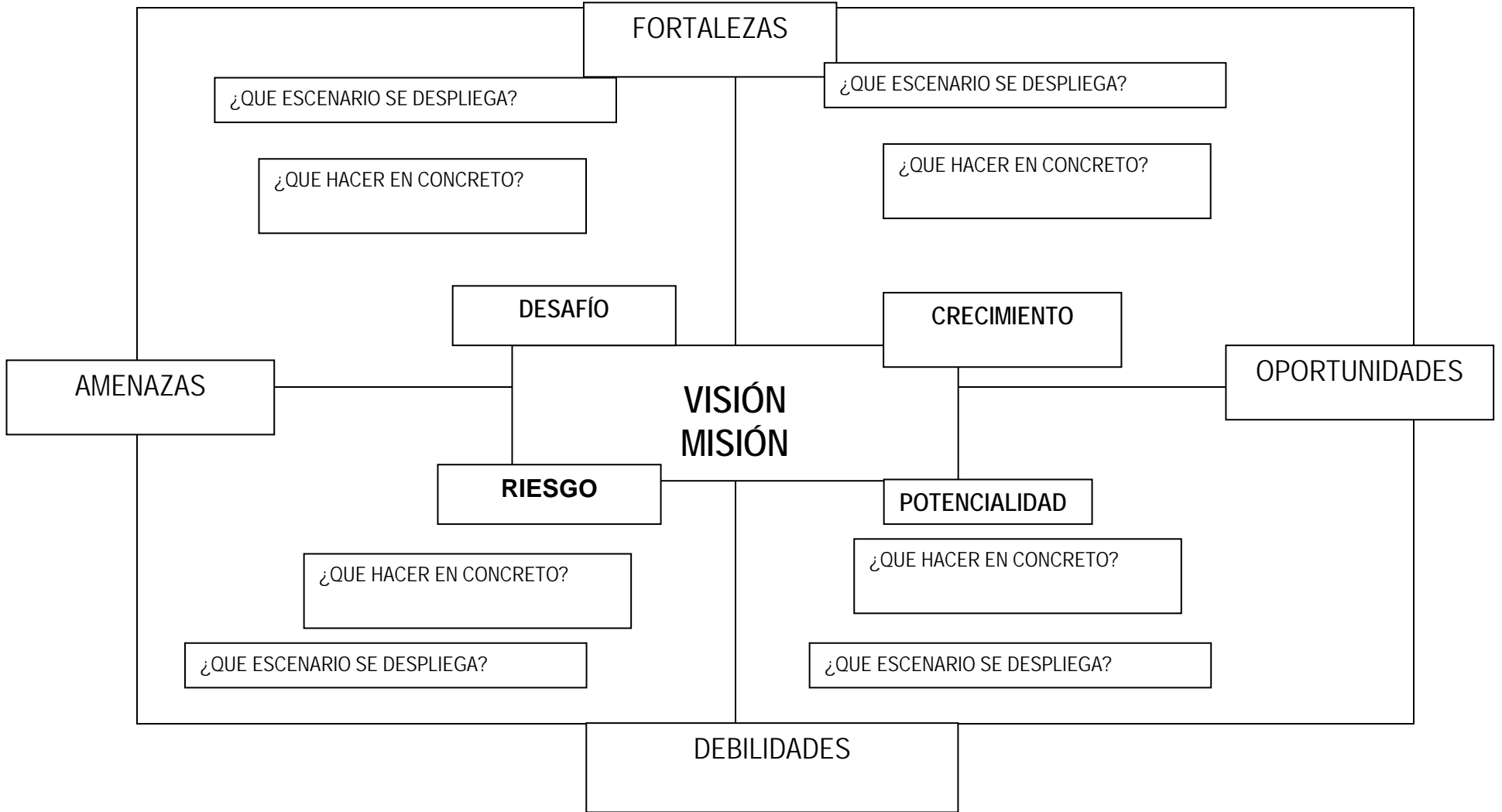
**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO, QUE SE RELACIONAN CON LA VISIÓN MISIÓN (punto III)**

Escenario societal, global:	Escenario Institucional, sectorial:
<input type="checkbox"/> <b>Oportunidades</b> (cada elemento identificados debe ser analizado desde la perspectiva contraria, antes de ser ubicado como oportunidad o como amenaza)	<input type="checkbox"/> <b>Oportunidades</b>
<input type="checkbox"/> <b>Amenazas</b> (cada elemento identificados debe ser analizado desde la perspectiva contraria, antes de ser ubicado como oportunidad o como amenaza)	<input type="checkbox"/> <b>Amenazas</b>

## IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS QUE SE RELACIONAN CON LA VISIÓN MISIÓN (punto IV)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la institución:</b> Activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento,</li> <li>• <b>Administración de Recursos Humanos:</b> Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, el potencial de desarrollo;</li> <li>• <b>Desarrollo de la Tecnología:</b> Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica</li> <li>• <b>Adquisiciones:</b> Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores,</li> </ul> <p>(cada elemento identificados debe ser analizado desde la perspectiva contraria, antes de ser ubicado como fortaleza o debilidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la institución:</b> Activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento,</li> <li>• <b>Administración de Recursos Humanos:</b> Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, el potencial de desarrollo;</li> <li>• <b>Desarrollo de la Tecnología:</b> Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica</li> <li>• <b>Adquisiciones:</b> Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores,</li> </ul> <p>(cada elemento identificados debe ser analizado desde la perspectiva contraria, antes de ser ubicado como fortaleza o debilidad)</p>

**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: DISEÑO DE ESCENARIOS Y DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES PARA EL NIVEL CONCRETO DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO (punto V)**



**ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES SEGÚN EL MARCO LÓGICO (PUNTO VI)**

<p><b>(FOCOS / EJES)</b>  <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OBTENIDOS DE LA CAPACIDAD DE ACTUACIÓN INMEDIATA</b>  <i>(Asistencia, inversión, sustentabilidad, sostenibilidad, coordinación interinstitucional, capacitación, investigación operativa, gestión interna)</i></p>	<p><b>SUPUESTOS</b></p>	<p><b>INDICADORES DE EFECTO MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b></p>
<p>fortalecer, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar, mejorar, disminuir... xxxxxx  <i>a través de Asistencia, inversión, coordinación interinstitucional, capacitación, investigación operativa, gestión interna...</i></p>		
<p>fortalecer, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar, mejorar, disminuir...</p>		
<p>fortalecer, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar, mejorar, disminuir...</p>		
<p>fortalecer, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar, mejorar, disminuir...</p>		

**DISEÑO DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN (PUNTO VII)**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>SUPUESTOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
MISIÓN/ VISIÓN			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PRODUCTOS (MOVIMIENTOS, OBRAS, HECHOS)	NO SON IMPRESCINDIBLES		
MODIFICACIÓN INSTITUCIONAL REQUERIDA	NO APLICA		
PROCESOS Y REGLAMENTACIONES	NO APLICA		

**ELABORACION PLAN DE TRABAJO GENERAL: VACIADO DE DATOS ANTERIORES EN EL SIGUIENTE  
FORMATO  
(PUNTO VIII)**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 (2, 3, 4)</b>	
<b>SUPUESTOS</b>	

<b>INDICADORES E ÍNDICES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>TIEMPO/PLAZO</b>	<b>MODIFICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>

<b>PRODUCTOS (MOVIMIENTOS, OBRAS, HECHOS)</b>	<b>INDICADORES E ÍNDICES (COMPROMISOS)</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>RESPONSABL E TIEMPO Y PLAZO</b>	<b>PROCESO Y REGLAMENTACIÓ N REQUERIDA</b>	<b>MODIFICACIÓN ORGANIZACIONAL REQUERIDA</b>



## PAUTA PARA PRESENTAR PLANES ESTRATÉGICOS:

<b>Caracterización de la institución y la unidad</b>	<b>CANTIDAD</b>
Misión, visión y valores	3 hoja y anexos
Descripción de área del plan estratégico y de la institución	
<b>Antecedentes para el plan</b>	
Prospectiva general	1-2 hojas
Reflexión respecto del entorno basada en el análisis de oportunidades y amenazas realizado.	1-2 hojas y anexos
Reflexión respecto de la gestión interna, basada en las debilidades y fortalezas	1-2 hojas y anexos
Caracterización de escenarios	2 hojas
Caracterización de los usuarios y servicios de la unidad estratégica	1-2 hojas y anexos
Reflexión respecto de las áreas de optimización inmediata	1-2 hojas
Relación entre usuarios y valores	1-2 hojas
<b>Formulación del programa estratégico</b>	
Objetivos y supuestos	4- 5 páginas
Indicadores y medios de verificación	
Asignación de responsabilidades, modificaciones organizacionales, tiempo y plazo	
<b>Implementación del plan</b>	
Valorización de recursos adicionales y existentes	2 páginas
Análisis de las modificaciones organizacionales y equipo de trabajo	2 páginas
Acuerdos de socialización y cuenta pública	1 página
Acuerdos de seguimiento y evaluación	1 página
Acuerdos para las reformulaciones siguientes	1 páginas
Formato de cuenta pública de la marcha del plan	Depende de la institución

## ANEXO 2: INSTRUMENTAL BÁSICO E INTERVENCIONES REQUERIDAS

Etapas	Descripción	Instrumentos	Intervención consultores
<b>1. Visión</b>	Identificar la visión, sobre la base de sueños de actores de la Organización y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresar sueños y consensuar sueños</li> <li>▪ Transformar sueños en horizonte valórico de la organización</li> <li>▪ Incorporar valores al lenguaje de quienes lideran los procesos de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud de escucha</li> <li>▪ Abordar expectativas</li> <li>▪ Abordar el sentimiento de amenaza</li> <li>▪ Propiciar una mirada de totalidad</li> </ul>
<b>2. Entorno y Prospectiva</b>	Comprender las variables del entorno y las fuerzas que influyen en la estructura del sector en que se inserta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologías de diagnóstico externo de oportunidades y amenazas (buscar aporte de expertos)</li> <li>▪ Análisis de industria desde perspectiva relacional (diálogo con autoridades, expertos)</li> <li>▪ Co-creación de mapas conceptuales que muestren las variables del entorno y la proyección de comportamientos</li> <li>▪ Prospectiva de visión de escenarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validación de conductores del proceso</li> <li>▪ Pertinencia del lenguaje</li> <li>▪ Atención a dudas, los para qué, paradigmas</li> </ul>
<b>3. Misión</b>	Determinar la misión de la organización y correlacionarla con los valores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responder preguntas (quiénes somos, las necesidades que satisfacemos, etc)</li> <li>▪ Analizar mandato estratégico que entorno exige a la organización (“razón de ser”)</li> <li>▪ Examinar la coherencia entre valores de visión y bienes y servicios que ofrece la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención a amenazas, miedos, poder</li> <li>▪ Identidad, pertenencia</li> <li>▪ Sentido de la organización</li> <li>▪ Motivación</li> </ul>
<b>4. Diagnóstico Organizacional</b>	Comprender variables internas desde la perspectiva de sus fortalezas y debilidades de sus proceso principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de análisis de fortalezas y debilidades</li> <li>▪ Desarrollar capacidad organizacional de autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular autoevaluación</li> <li>▪ Desarrollar mirada de relaciones globales: capacidad de acción de la organización al entorno</li> </ul>
<b>5. Objetivos estratégicos</b>	Determinar políticas orientadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de diseño de misión por unidades de negocios, en el marco de mandato estratégico</li> <li>▪ Otorgar espacios de reflexión acerca de las líneas de pensamiento que guiarán acciones de la organización</li> <li>▪ Detectar principales disfuncionalidades que influyan en procesos</li> <li>▪ Aumentar compromiso</li> <li>▪ Identificar sanciones y premios</li> <li>▪ Determinar red de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención a desconfianza y confianza</li> <li>▪ Evocar sueños</li> <li>▪ Trabajar miedos</li> <li>▪ Atender amenazas y valorar oportunidades</li> </ul>
<b>6. Factores de éxito</b>	Diseñar estructuras y procesos para la organización. Definir cómo se implementarán los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar procesos claves en función de vector de crecimiento definido en misión</li> <li>▪ Registrar competencias del personal</li> <li>▪ Estimular creación de equipos de trabajo, privilegiando el expertizaje</li> <li>▪ Ofrecer incentivos de desarrollo / desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miedos a trabajar en equipo</li> <li>▪ Miedo a la pérdida de poder</li> <li>▪ Negociar consensos</li> </ul>
<b>7. Evaluación</b>	Diseño de indicadores de la relación organización /entorno (indicadores de gestión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres de evaluación continua</li> <li>▪ Espacios de diálogo y análisis crítico de resultados</li> <li>▪ Análisis de coherencia con visión, misión, objetivos y metas de los resultados (alcanzados / por alcanzar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimientos de logros</li> <li>▪ Inducir mirada de la relación organización / entorno</li> <li>▪ Reinducir el proceso estratégico para incrementar la sustentabilidad de la organización</li> </ul>

Extraído de “Elementos para el desarrollo organizacional de una institución, bases para una planificación estratégica  
Ester Fecci, Universidad Austral de Chile; Wifred Dienner Universidad de la Frontera, 2001