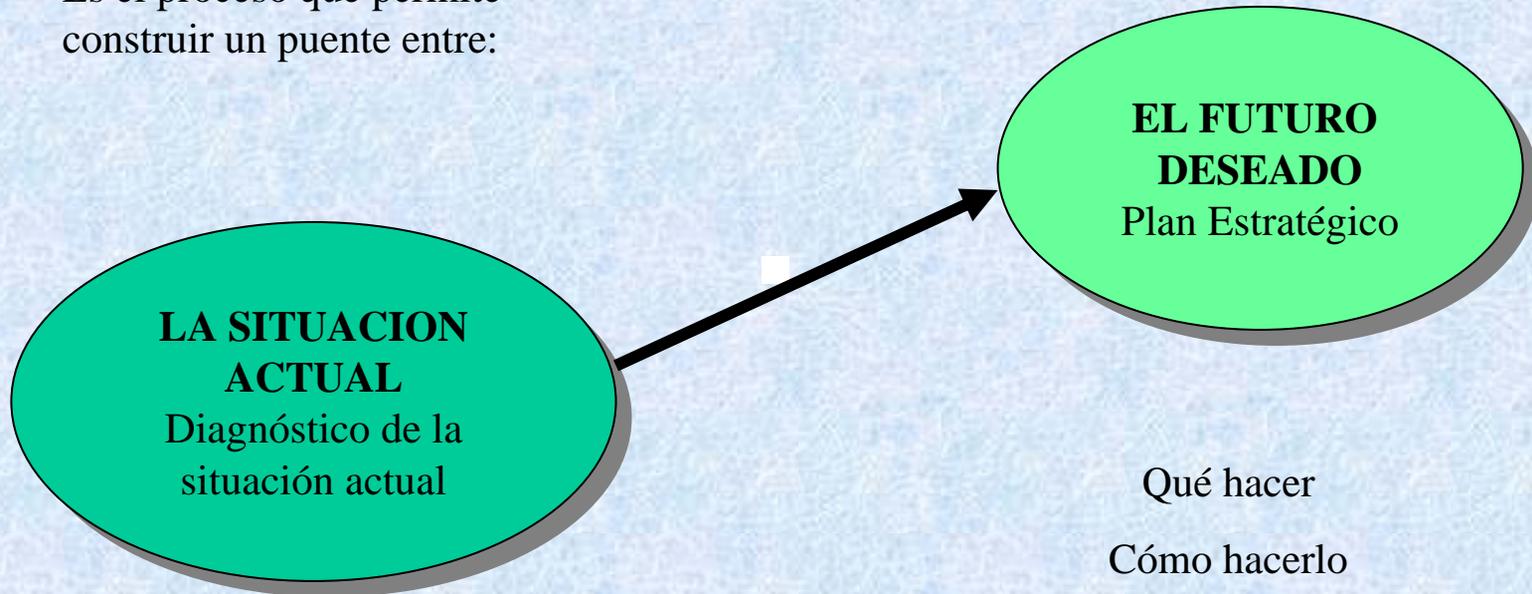


# **PLANIFICACIÓN** **ESTRATÉGICA**

# Planificación

Es el proceso que permite  
construir un puente entre:

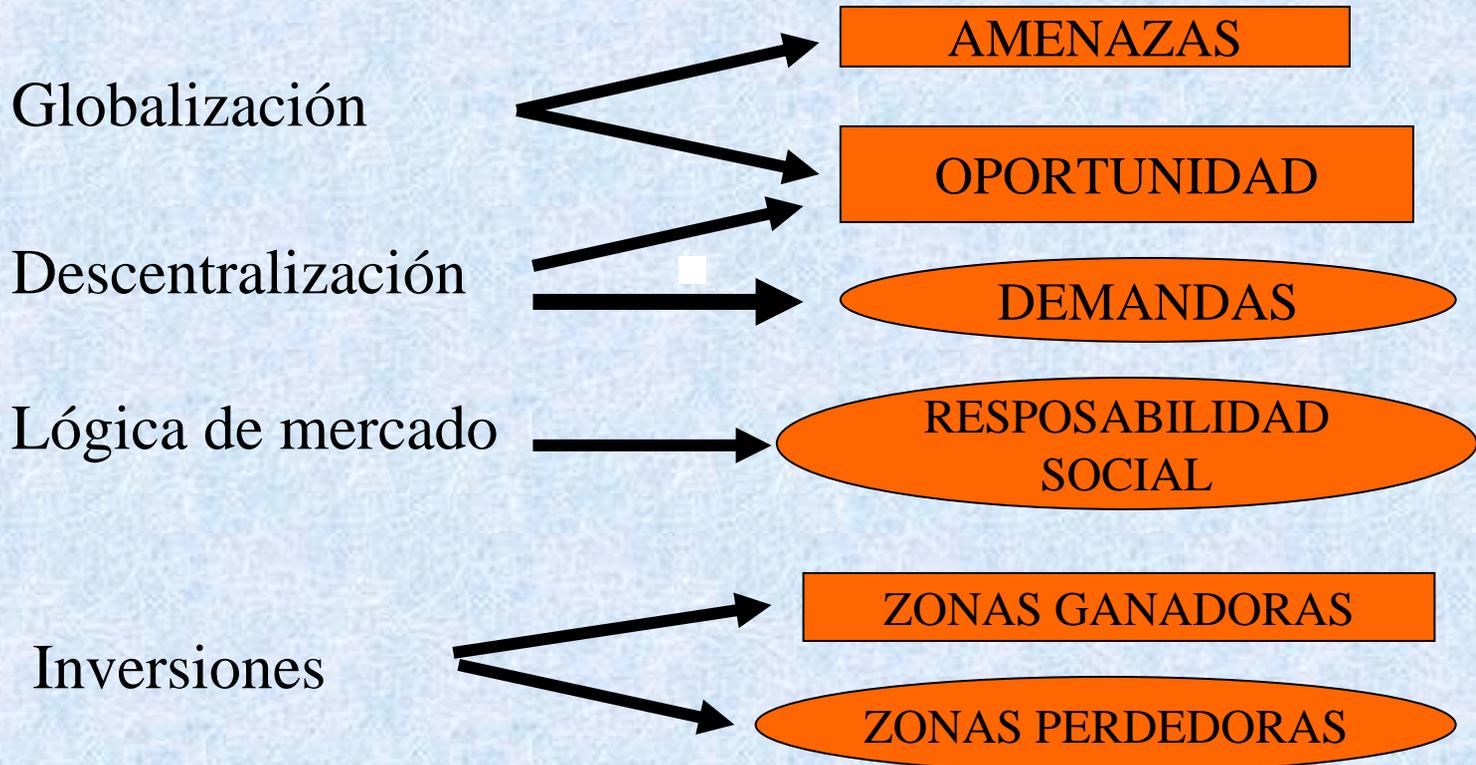


Dónde estamos

Hacia dónde vamos



# ¿Por qué un Plan Estratégico?



# ¿Por qué un Plan Estratégico?

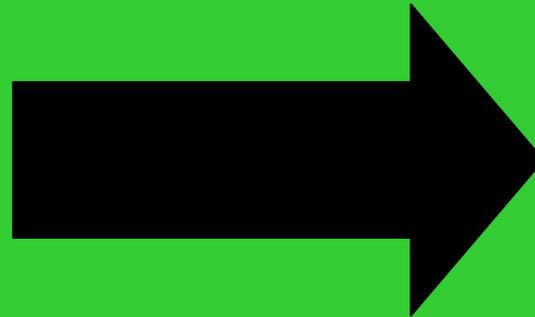
**“Afirman que cuando conoces a los otros  
y a tí mismo, no te pondrás en peligro,  
ni en cien batallas;  
si no conoces a los otros pero sí a ti mismo,  
ganas una, pierdes otra;  
y si no conoces a los otros  
y tampoco a ti mismo,  
te pondrás en peligro en cada batalla”**

**Sun tzu**

**El arte de la Guerra**

# ¿Qué es un Plan Estratégico?

Un esfuerzo común  
para tomar decisiones  
y acciones  
que configuran y guían  
los objetivos de la Zona  
empezando por la  
situación existente  
dentro de un marco  
de futuros escenarios



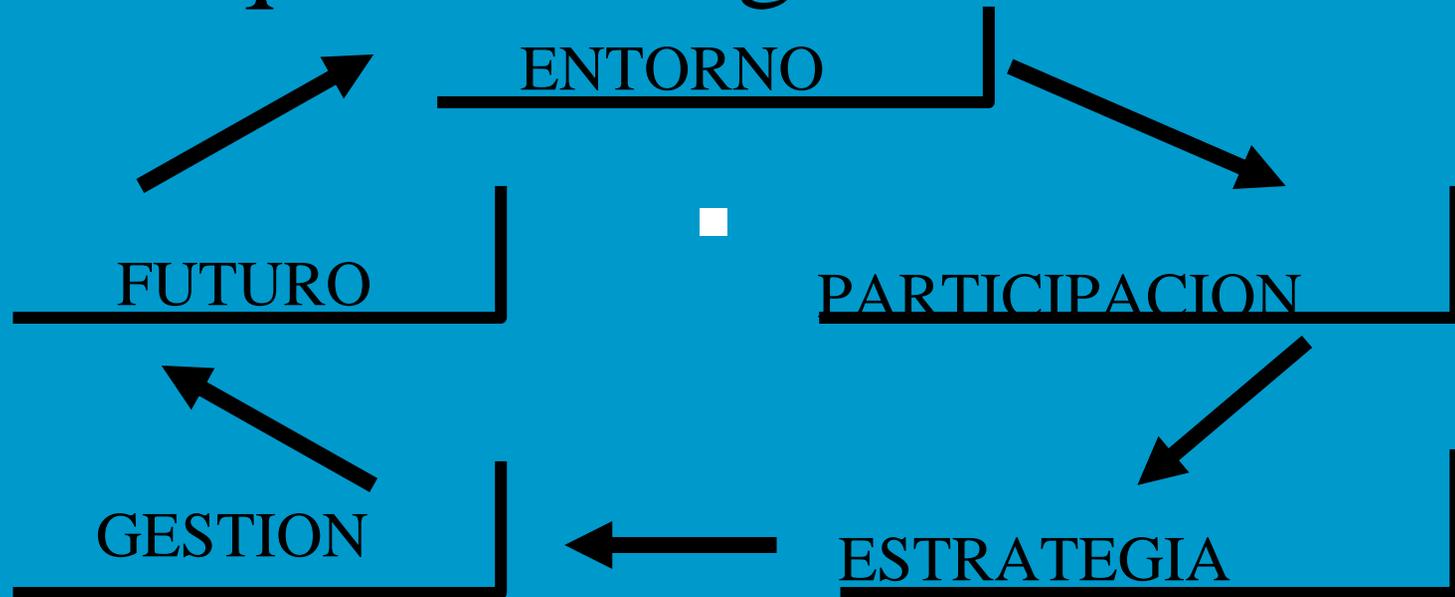
# Condiciones indispensables

- Liderazgo
- Participación de todos los sectores
- Negociación y consenso
- Independencia política
- Modelo organizativo y metodológico

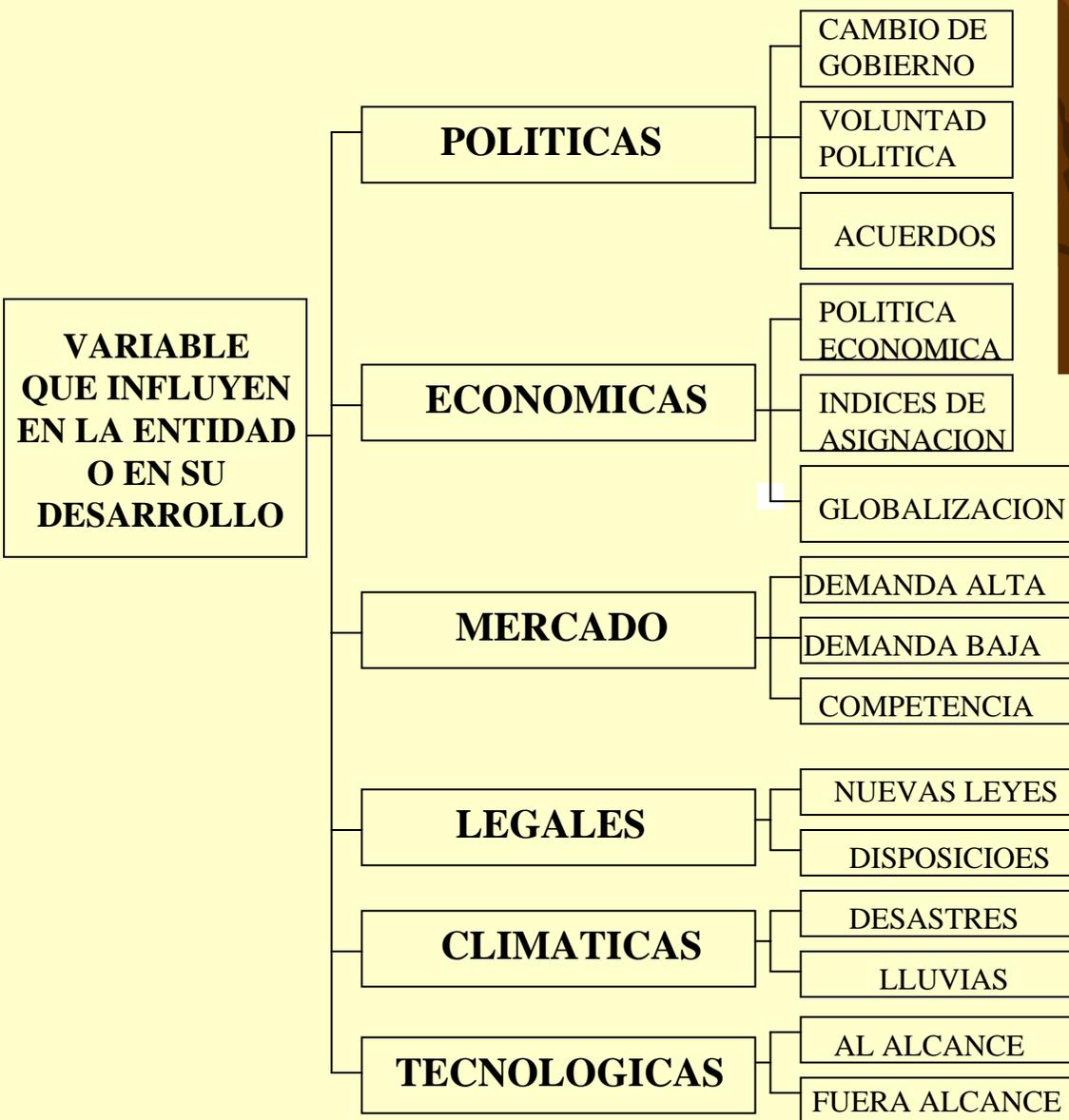
# Utilidad de la Planificación Estratégica



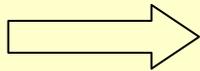
# Elementos del Enfoque Estratégico



# ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO



**POTENCIALIDADES**



**TOMA DE DECISIONES**

**OBSTACULOS Y/O RESTRICCIONES**

# ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO



INSTITUCIONAL

LA ENTIDAD EN SU CONJUNTO

AREAS FUNCIONALES

LA GESTION ANTERIOR

RESULTADOS LOGRADOS

CONTINGENCIAS Y/O DESVIOS

CAUSAS

RESPONSABLES

ANALISIS ESPECIALES

EST. CONTABLES

ORGANIZACIONAL

DE STOCKS

DE RR. HH.

DE PROYECTOS

EL PRIMER SEMESTRE DE LA ACTUAL GESTION

DESARROLLO OPERACIONES

METAS LOGRADAS

PROYECCION DE ESULTADOS AL FINAL DE GESTION

SEGUIMIENTO CONTINUO

OPERACIONES EN CURSO QUE NO SE FINALIZARAN

REPLANTEAR

REPROGRAMAR

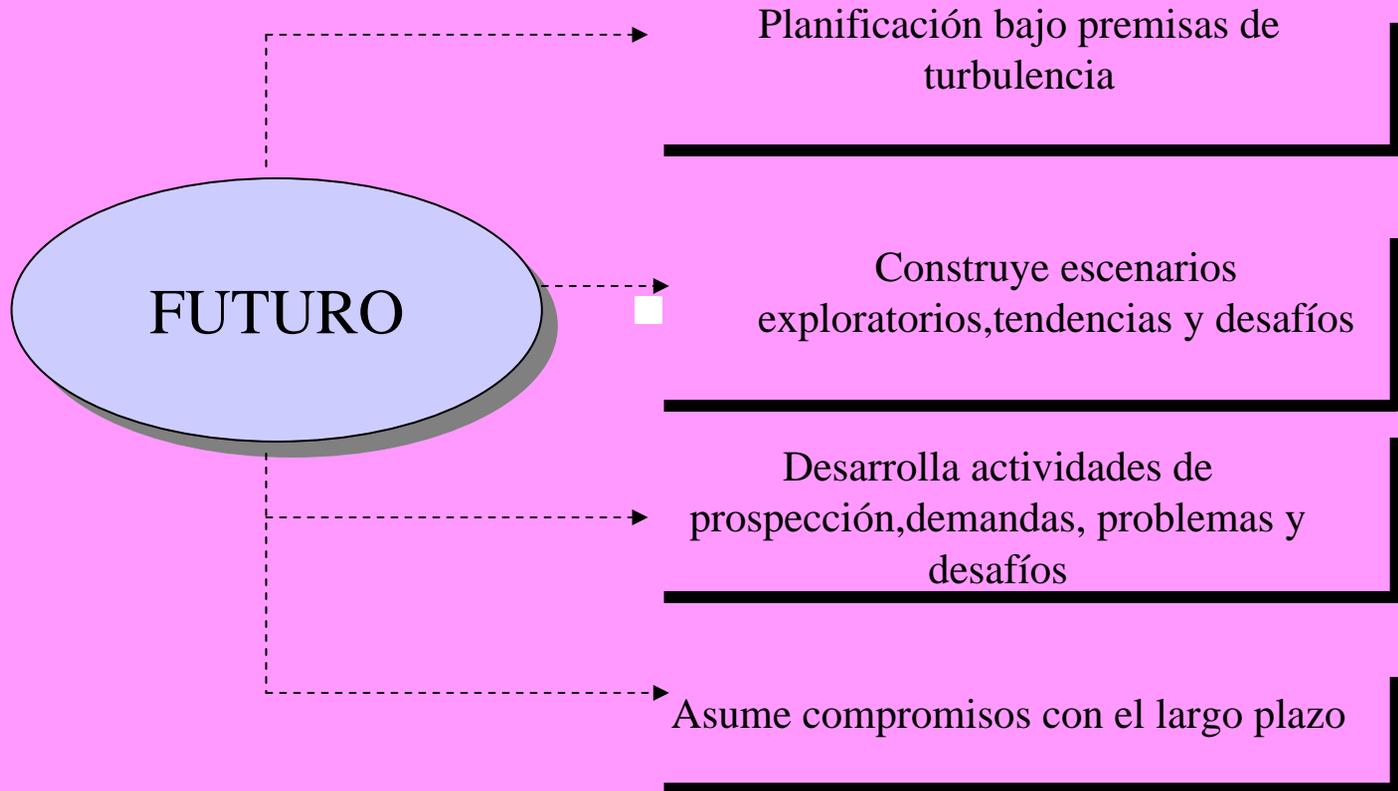
SITUACION ACTUAL

VENTAJAS

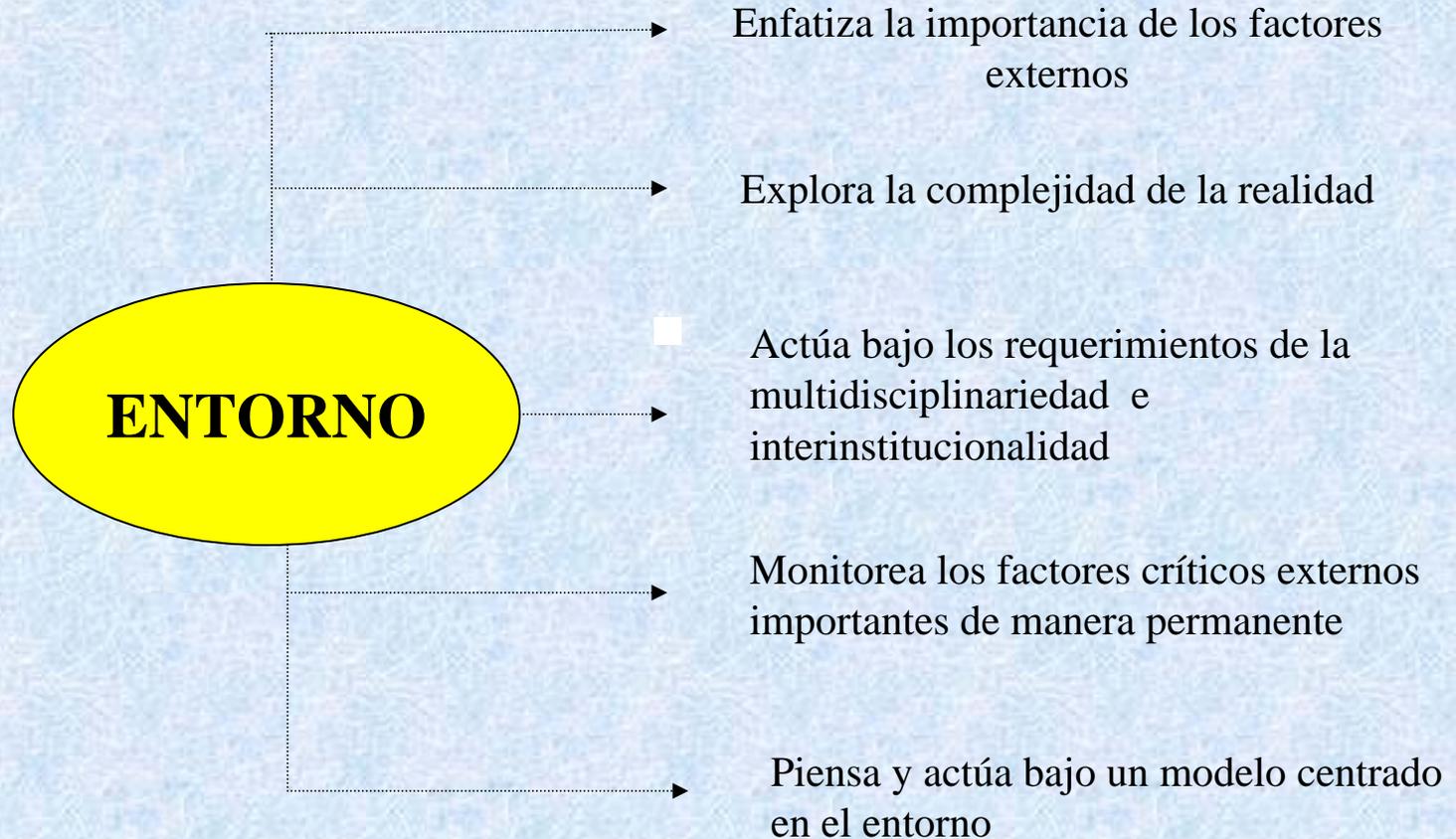
LIMITACIONES

PROYECTADA

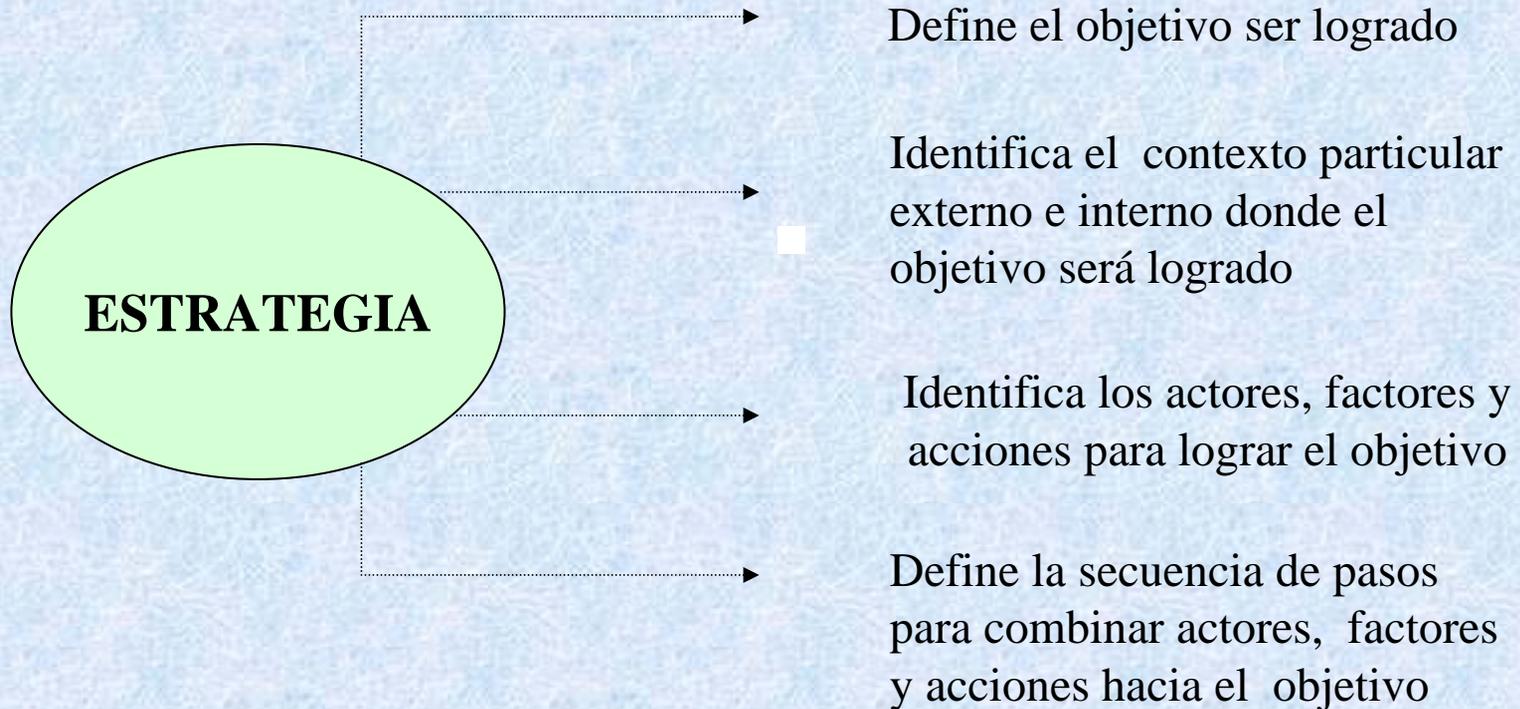
# Características del Enfoque Estratégico



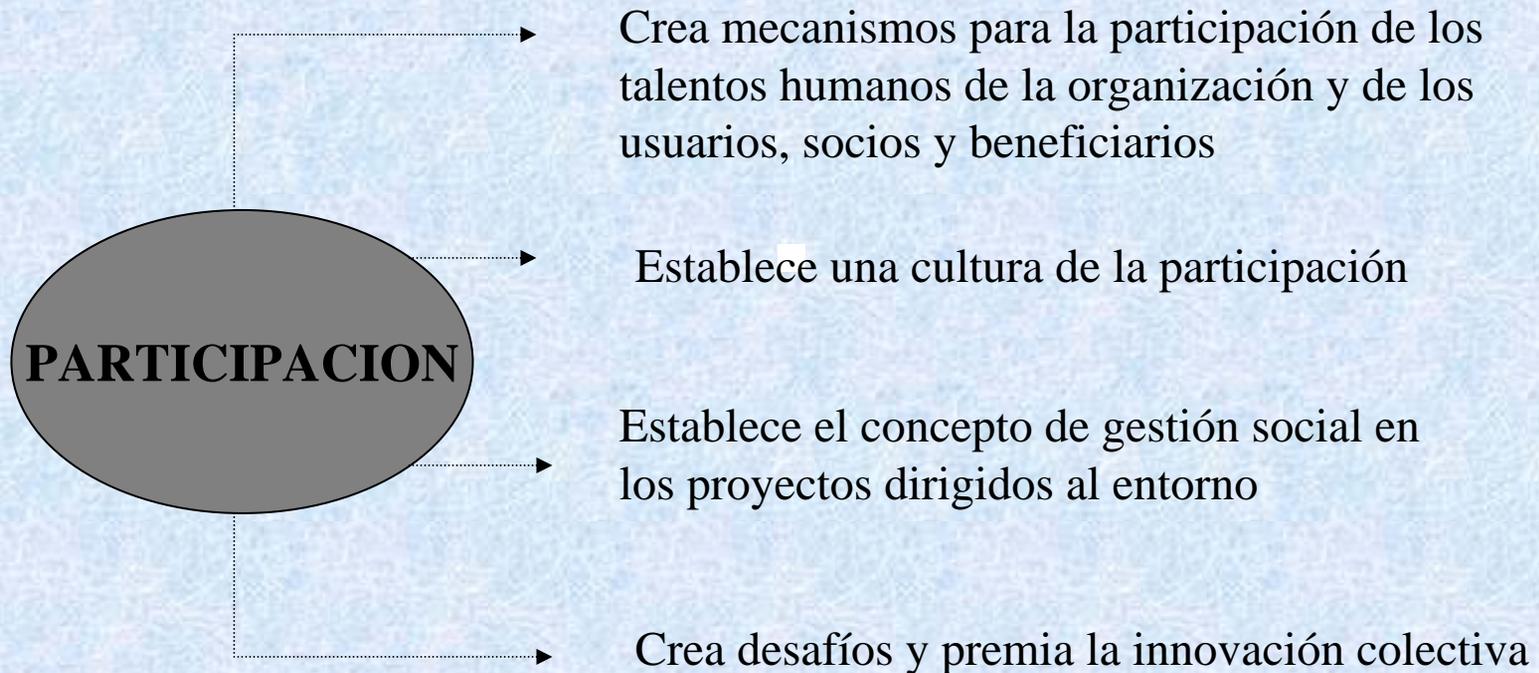
# Características del Enfoque Estratégico



# Características del Enfoque Estratégico



# Características del Enfoque Estratégico



# Características del Enfoque Estratégico



• **Enfatiza en la construcción o perfeccionamiento de:**

= el proyecto institucional

= la capacidad institucional

= la credibilidad institucional

• **Crea y comparte una visión inspiradora**

• **No cambia la cultura, crea la cultura del cambio**

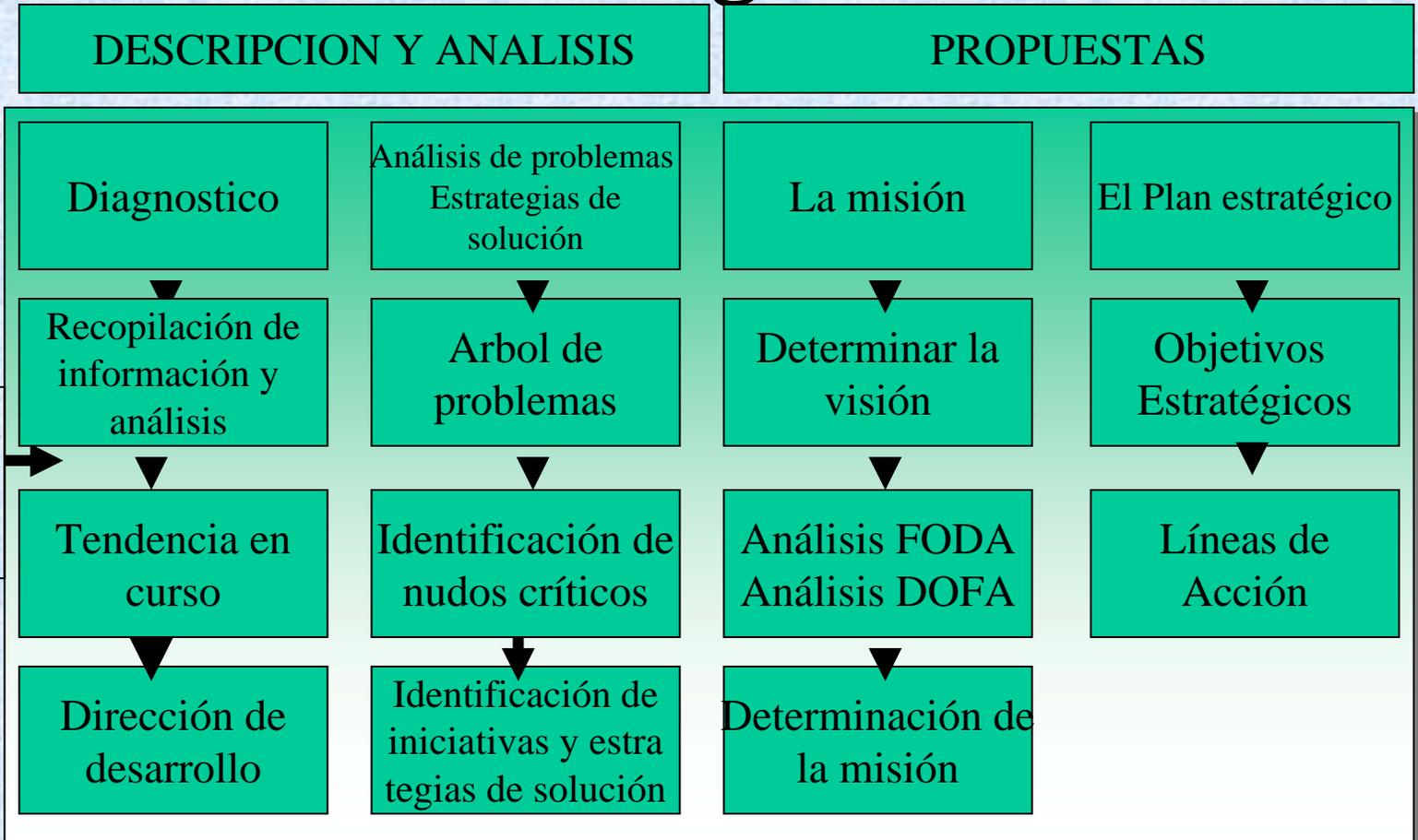
• **Busca un nuevo comportamiento Institucional más allá de un nuevo plan**

# Características del Enfoque Estratégico



- **Establece a la Planificación, Seguimiento y Evaluación como un sistema integrado y toma decisiones gerenciales alimentadas por él**
- **Toma decisiones colegiadas con la autoridad del argumento y no con el argumento de la autoridad**
- **Estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento**
- **Reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos**

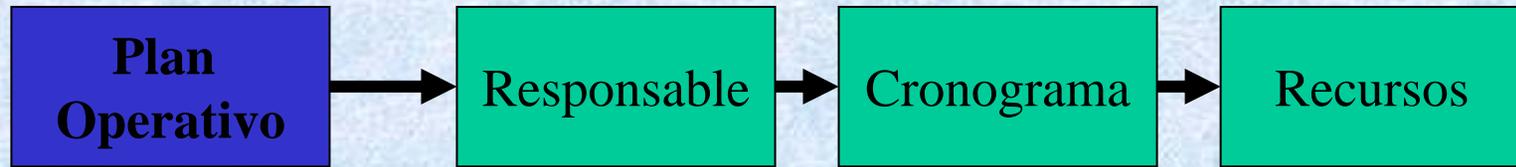
# El proceso de la Planificación Estratégica



Definición del horizonte

**PLANIFICACION ESTRATEGICA**

# El Proceso de la Planificación Operativa



ELABORACION DE PROYECTO →

| FIN         | INDICADORES | FUENTES DE VERIFICACION | SUPUESTO |
|-------------|-------------|-------------------------|----------|
| PROPOSITO   |             |                         |          |
| RESULTADOS  |             |                         |          |
| ACTIVIDADES |             |                         |          |

A table used for project elaboration. To the left of the table is a green box containing the text "ELABORACION DE PROYECTO" with an arrow pointing to the first column of the table. The table has four columns: "FIN", "INDICADORES", "FUENTES DE VERIFICACION", and "SUPUESTO". The first row contains the headers. The subsequent three rows contain the terms "PROPOSITO", "RESULTADOS", and "ACTIVIDADES" in the first column, with empty cells in the other columns.

# La recopilación de información es un momento fundamental del Plan Estratégico porque:

1. Permite conocer y **describir** la situación de los recursos locales



2. Permite una mejor **identificación, priorización y análisis** de los procesos locales, sobre los cuales se deberán pensar las alternativas de solución

3. Posibilita un proceso de **toma de decisiones**, reduciendo el margen de error de la planificación

# ¿Qué información se necesita?

| Información que se requiere | Nivel de desagregación | Fuente | Forma de presentación | ¿Quién? | ¿Cuándo? |
|-----------------------------|------------------------|--------|-----------------------|---------|----------|
|                             |                        |        |                       |         |          |

# Las fuentes primarias de información



Acontecimientos que pueden ser observados; criterios, opiniones y experiencias concretas que pueden ser recogidos a través de determinadas técnicas

# Las fuentes secundarias



Datos que constan en publicaciones, artículos, informes, libros, revistas, monografías, tesis etc. que han sido previamente elaborados por otras personas.

# Diferentes entre sexo y género



# GENERO

Construcción social y cultural del ser hombre y ser mujer que es específica para cada época, sociedad y cultural.

# Construcción social de género

•Sobre la base de las diferentes biológicas, se establecen los roles de género, atributos sociales, estereotipos y pautas de comportamiento de hombres y mujeres

•Estas diferenciales originan también desigualdad social y relaciones inequitativas en la familia, instituciones, sistemas normativos (leyes), en lenguaje y cultura.

# Estereotipo de género

- Conjunto de presupuestos fijados de antemano, acerca de las características positivas o negativas de hombres y mujeres en base a sus diferencias sexuales.

Ejemplos:

- “En los hombres no se puede confiar”
- “La fragilidad es rasgo innato de la mujer”

# Desarrollo sostenible

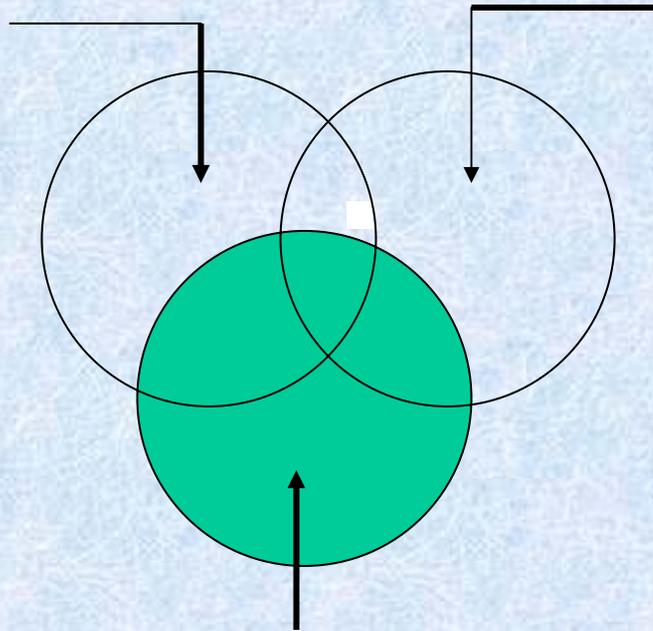
**“... manejo y protección del sistema ecológico, de tal manera y a tal punto, que las funciones ambientales (o capacidad de suministrar bienes y servicios) se mantengan con el tiempo, a unos niveles que permitan evitar y reducir el riesgo de catástrofes, y que ofrezcan a las generaciones futuras la oportunidad de gozar en igual medida de la utilidad de gozar en igual medida de la utilización de las funciones ambientales”**

**(SNV, Análisis Ambiental Estratégico, 1997)**

# Dimensiones del Desarrollo Sostenible

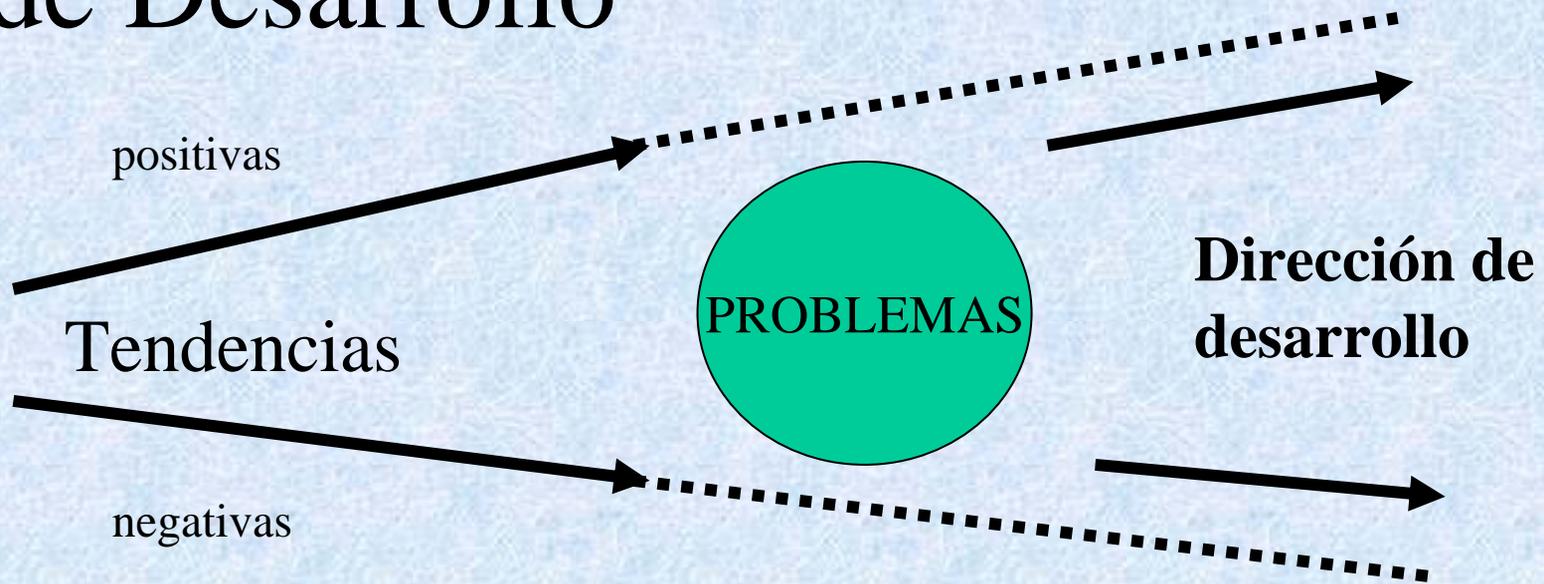
DIMENSION  
ECOLOGICA  
Estabilidad,  
diversidad

DIMENSION  
ECONOMICA  
Productividad,  
eficiencia,  
opcionalidad



DIMENSION SOCIO INSTITUCIONAL  
Autonomía, igualdad, salud, seguridad

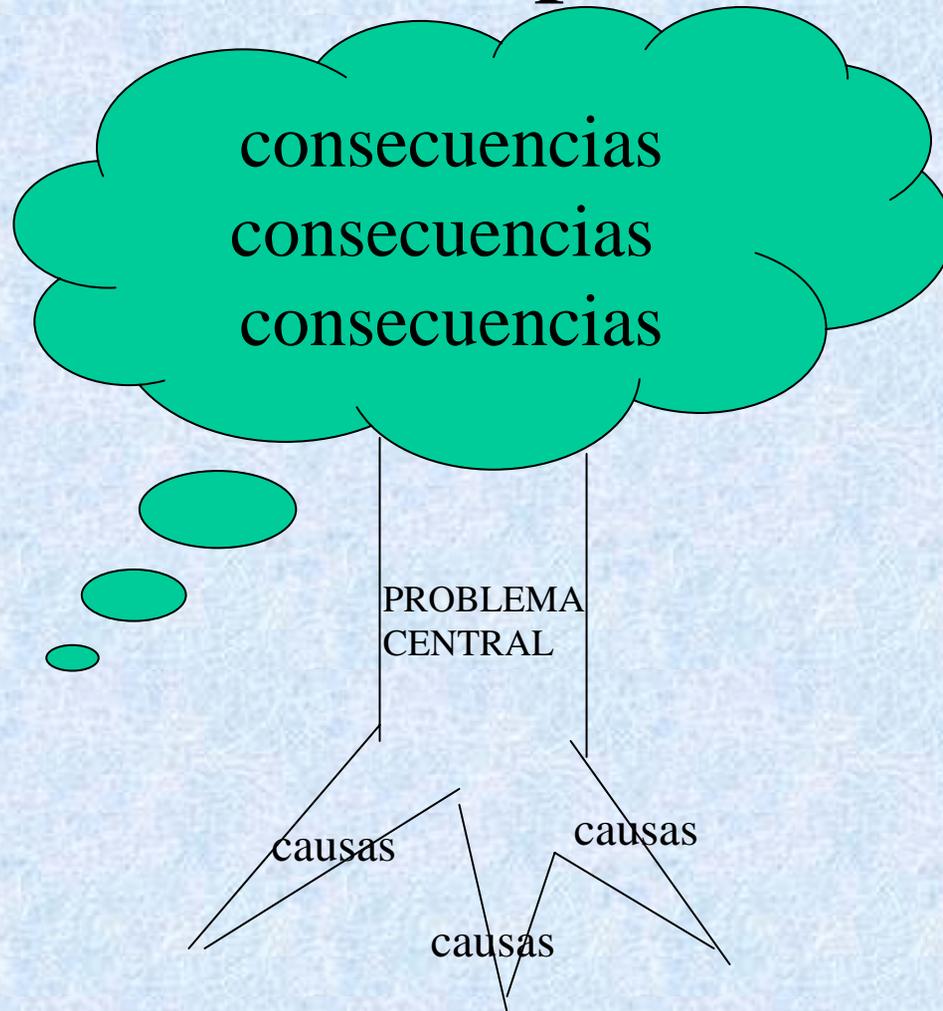
# Tendencias de Desarrollo



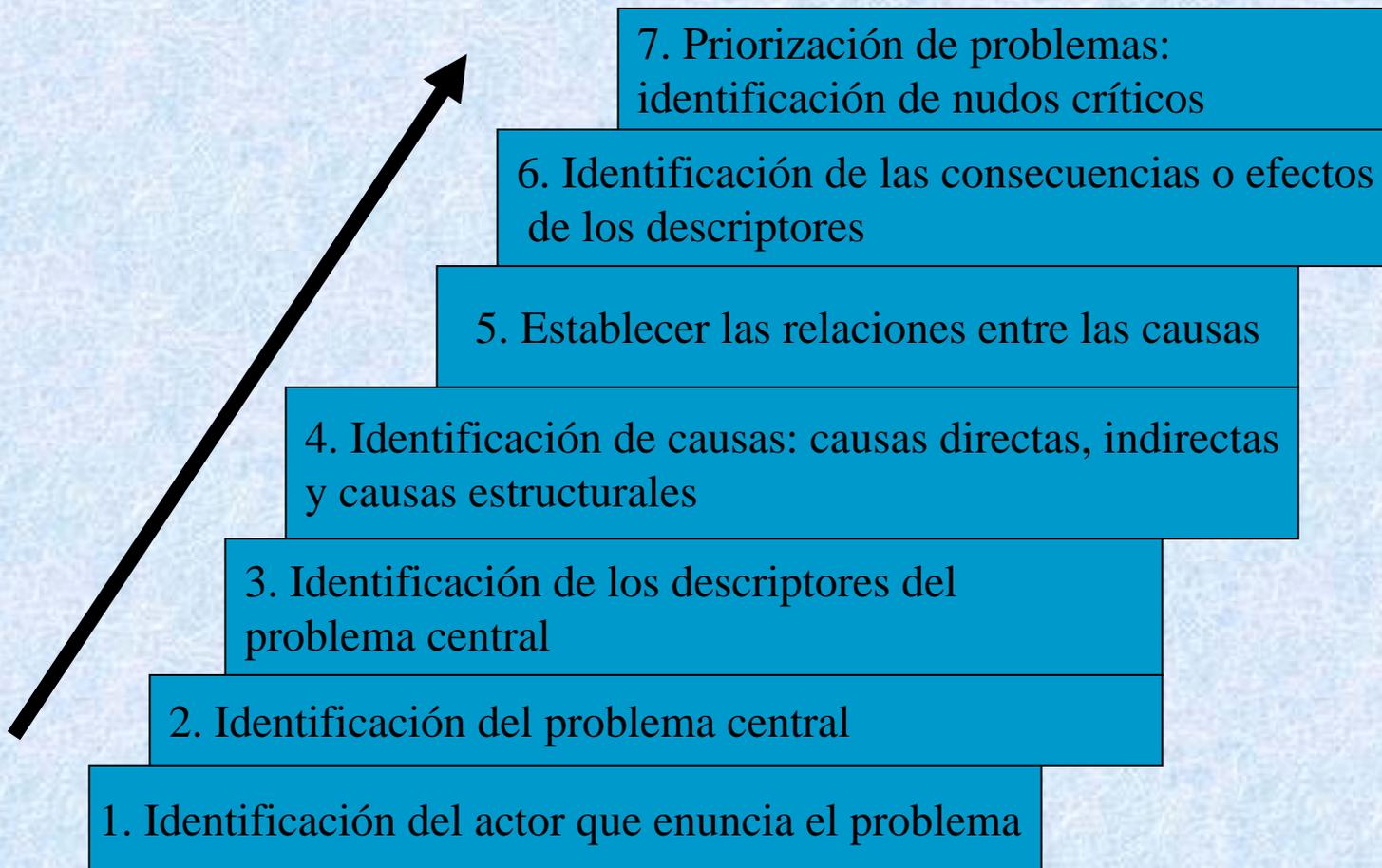
**TENDENCIA:** Conjunto de hecho interrelacionados que se han dado, se están dando y se pueden profundizar en el futuro.

**DIRECCION DE DESARROLLO:** Dirección futura, deseable y posible que potencia las tendencias positivas y corrige las negativas

# El árbol de problemas



# Procedimiento metodológico



# Matriz para la identificación de nudos críticos

| Descriptores<br>Causas | DESCRIPTOR<br>1 | DESCRIPTOR<br>2 | DESCRIPTOR<br>3 | Total         |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Causas 1               |                 |                 |                 |               |
| Causas 2               |                 |                 |                 |               |
| Causas n               |                 |                 |                 | Suma<br>Total |

## Calificación

0 = nula

1 = baja

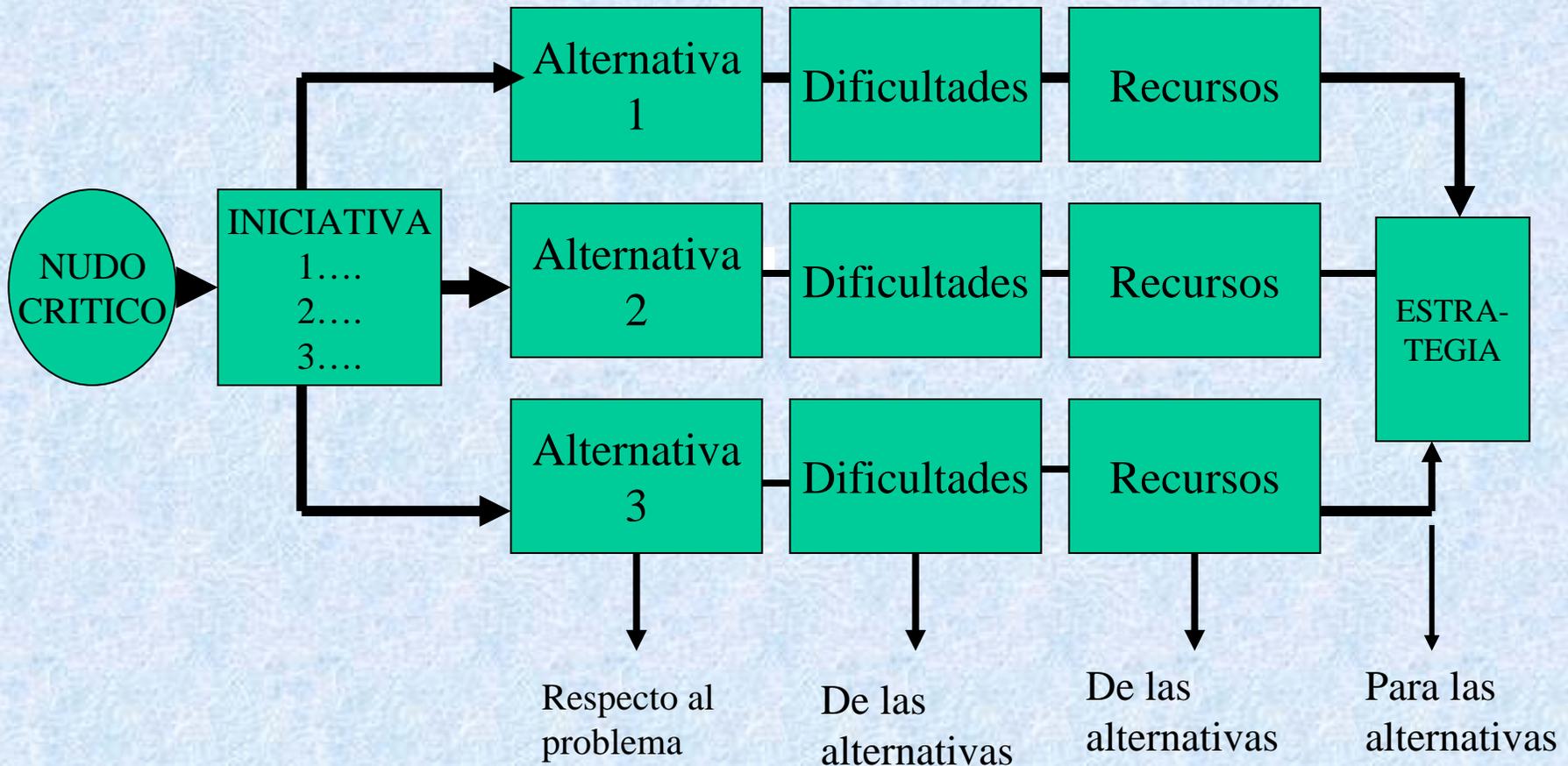
2 = media

3 = alta

Media:  $\frac{\text{Suma total}}{n}$

n: número de causas

# Proceso de identificación de alternativas de solución



# Visión de futuro

**Visión de Futuro** es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que el Cantón dentro de 5 - 10 años. (Horizonte de Planificación)

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro.

**La Visión** señala el rumbo, la dirección. Es el lazo que une el presente y el futuro del cantón.

# Redacción de la Visión

- **Compartida y consensuada**
- **Espejo de valores y principios de la zona.**
- **Relevante a las necesidades de los “clientes”**
- **Difícil de alcanzar pero no imposible.**
- **Capaz de inspirar a los actores.**
- **Una guía para la toma de decisiones.**
- **Enfatiza la fortaleza del equipo integrado.**
- **Logra sinérgia, pues la gente lo creó, es su dueña.**
- **Corta, clara.**
- **Proyecta sueños, esperanzas y entusiasmo.**
- **Expresa resultados positivos (un futuro mejor).**

# ¿Por qué un F.O.D.A.?

**Para conocer el estado de la situación de la organización interna y externa (entorno).**

**“Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)”**

**Abraham Lincoln**

# ¿Aplicar un F.O.D.A.?



- **Una organización ( la Municipalidad o la organización popular) debe identificar los factores que tienen la mayor importancia y potencial para su misión en el entorno cambiante.**
- **La evaluación F.O.D.A. Tiene que ser profunda,exacta y continúa.**
- **Mientras más sistemática, menor la posibilidad de sorpresas y más exacta la estimación de los impactos, de los cambios**

# F.O.D.A.

| ASPECTOS INTERNOS<br>(De la organización) | ASPECTOS EXTERNOS<br>(De la organización)     |                          |
|---|---|--------------------------|
| FORTALEZA<br>para impulsarlas             | OPORTUNIDAD<br>para potenciarlas              | +<br>Acciones ofensivas  |
| DEBILIDADES<br>para eliminarlas           | AMENAZAS<br>para evitarlas,<br>neutralizarlas | -<br>Acciones defensivas |

**FORTALEZAS.-** Las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión

**DEBILIDADES.-** Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos, satisfechos.

**OPORTUNIDADES.-** Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

**AMENAZAS.-** Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión

# ¿Qué es la MISIÓN?

Es lo que debemos hacer todos los días para llegar a cumplir la  
Visión



# Elaboración de la Misión

La elaboración de la Misión debe tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Debe inspirar la acción.
- Determinar comportamiento a seguir.
- Generar motivaciones.
- Reflejar atributos y talentos de la gente.
- Ser consistente con la Visión.
- Reflejar la importancia de servir a las poblaciones de la jurisdicción del Plan.

# Ejemplos de Misión

## **FOES:**

**“Canalizar recursos no reembolsables a favor de iniciativas de desarrollo local”.**

## **FUNDACION NATURA:**

**“La protección del medio ambiente, la preservación de la biodiversidad y el manejo sustentable de los recursos para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones mediante la transformación de hábitos y comportamiento, la formación de una conciencia ambiental en la población el establecimiento de una nueva ética social”.**

## **CONCOPE:**

**“Coordinar, asesorar, capacitar y dar asistencia técnica a los consejos provinciales. Fomentar la cooperación interinstitucional. Promover iniciativas, programas, proyectos e inversiones. Dictar normas técnicas para el control y evaluación de los Consejos Provinciales y definir los logros y resultados.**

# Formulación de Objetivos estratégicos

- Discuta, antes de la formulación, las ideas que se quieren transmitir, por ejemplo: ¿qué impactos o cambios se quieren lograr en los próximos 5 años?
- Escriba el objetivo de la manera más clara y sencilla posible. Utilice palabras que sean entendidas por todos.
- La formulación de un objetivo no debería pasar de 5 líneas como máximo (si es menos, mejor).
- Utilice expresiones verbales como fortalecer, coadyuvar, organizar, contribuir, posibilitar, etc.
- Tome en cuenta que en la formulación de un objetivo estratégico se quiere transmitir y comunicar a otros una propuesta o camino a seguir, por lo tanto se requiere de una alta capacidad de síntesis.

## **LINEAS DE ACCION**

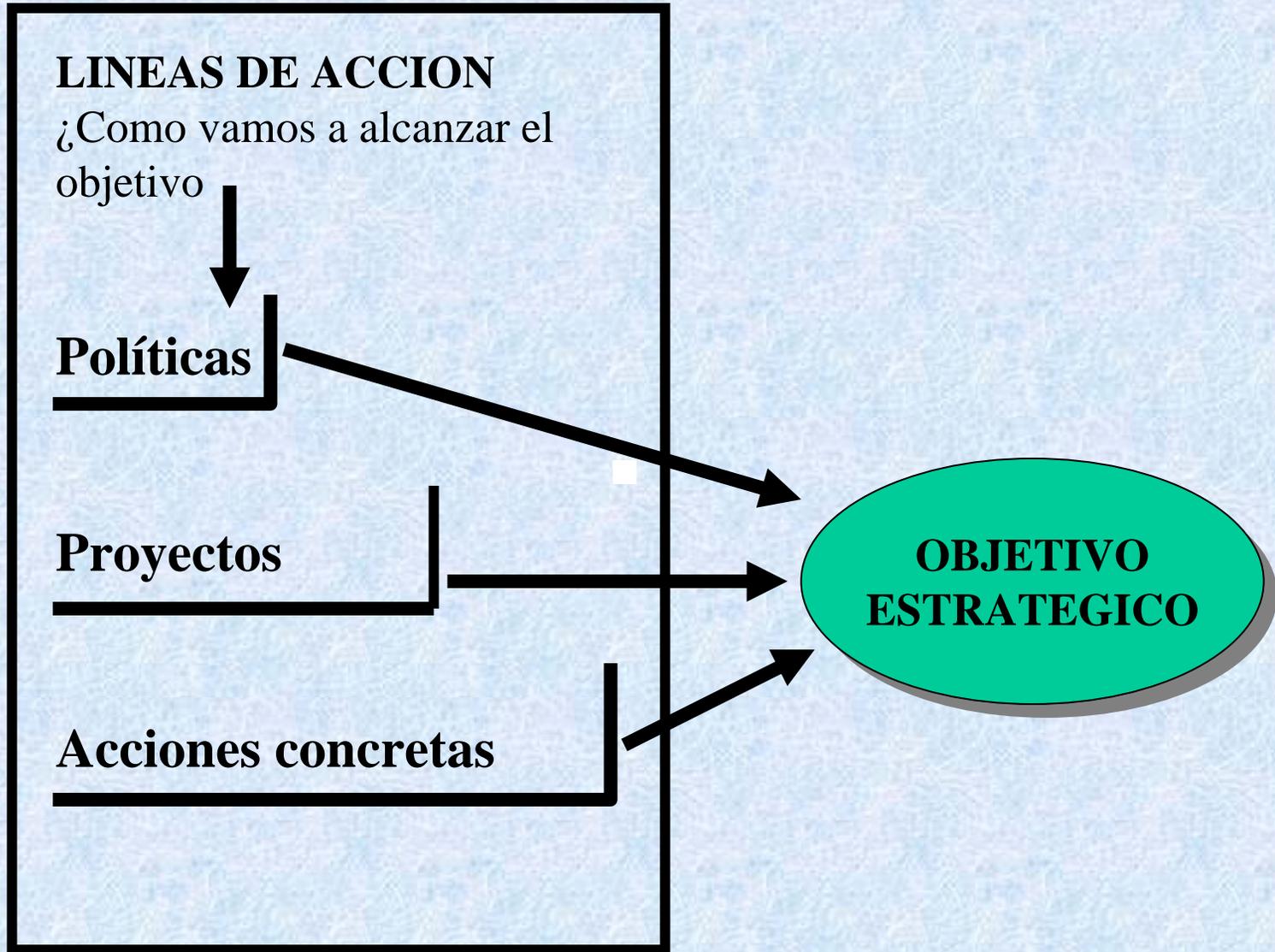
¿Como vamos a alcanzar el objetivo

**Políticas**

**Proyectos**

**Acciones concretas**

**OBJETIVO  
ESTRATEGICO**



# CICLO DEL PROYECTO



# Caracterización de un proyecto

## **ANTECEDENTES:**

¿Cómo nació el proyecto?, ¿Quiénes lo plantearon?. ¿Cómo?, etc.

## **JUSTIFICACION:**

Conclusiones del diagnóstico, Análisis de demandas e intereses, Problemática, análisis de alternativas, Análisis de objetivos.

## **GRUPO META:**

(Destinatarios) Su situación socioeconómica, género, étnia, entorno físicoambiental, fortalezas, debilidades.

## **COBERTURA:**

Geográfica, demográfica.

## **DURACION:**

Lapso que se necesita para lograr los objetivos.

# Estructura del proyecto



## **DINAMICA DEL PROYECTO**

### **Estrategia de manejo del proyecto**

Métodos para implementar las actividades, organización y gestión, participación, coordinación interinstitucional.

### **Impacto previsto del proyecto**

Indicadores, efectos (secundarios positivos y negativos), Impacto a largo plazo en relación con la sostenibilidad del proyecto.

### **Condicionantes**

Descripción de los principales factores condicionantes, basados en los supuestos y en las estrategias de acción correspondientes.

### **Recursos - Presupuesto**

# Marco Lógico

Logical Framework (Approach)

EML - LFA

Z.O.P.P. (Ziel Orientierte Projekt Planung)

**PLANIFICACION DE PROYECTOS**

**ORIENTADOS A OBJETIVOS**

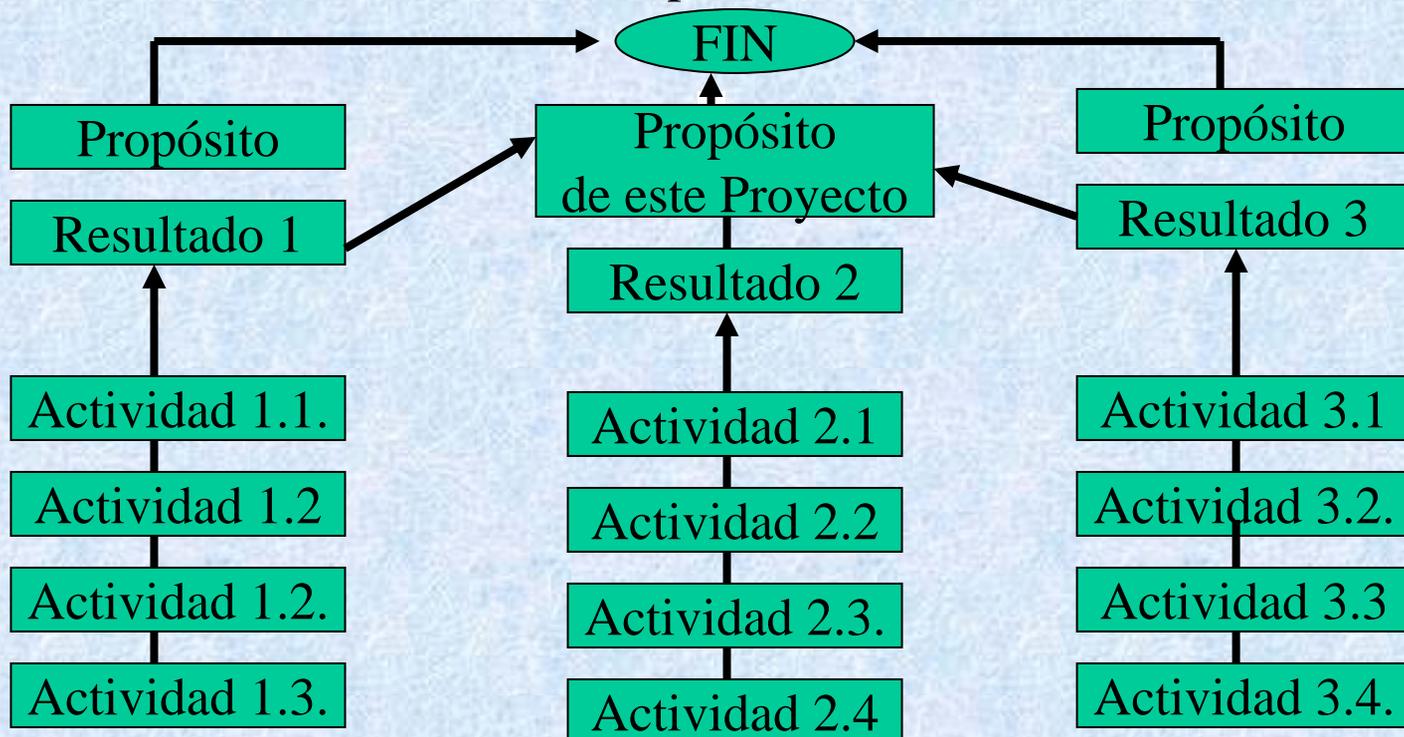
## **Definición**

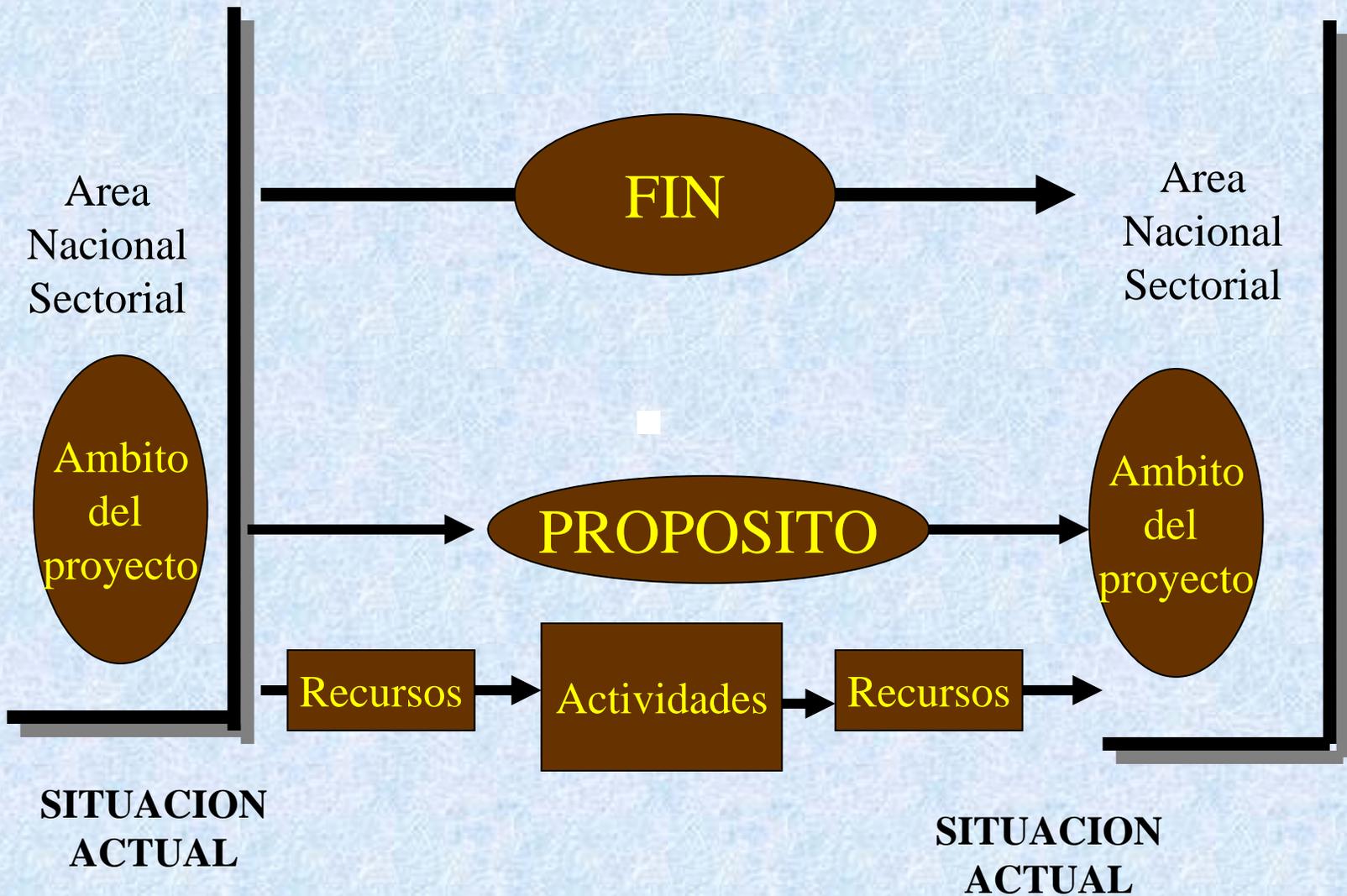
- Un instrumento de gerencia (planificación, gestión monitoreo, evaluación) de proyectos para mejorar su calidad.
- Un resumen del proyecto en forma de una matriz, que sigue vigente durante la ejecución del proyecto, pero que también puede ser modificada.

# La lógica de intervención

## La lógico vertical

CUANDO se alcanza el propósito  
ENTONCES se contribuye (a largo plazo) al fin.  
CUANDO se producen los resultados  
ENTONCES se alcanza el propósito del proyecto  
CUANDO se ejecutan las acciones  
ENTONCES se producen los resultados.





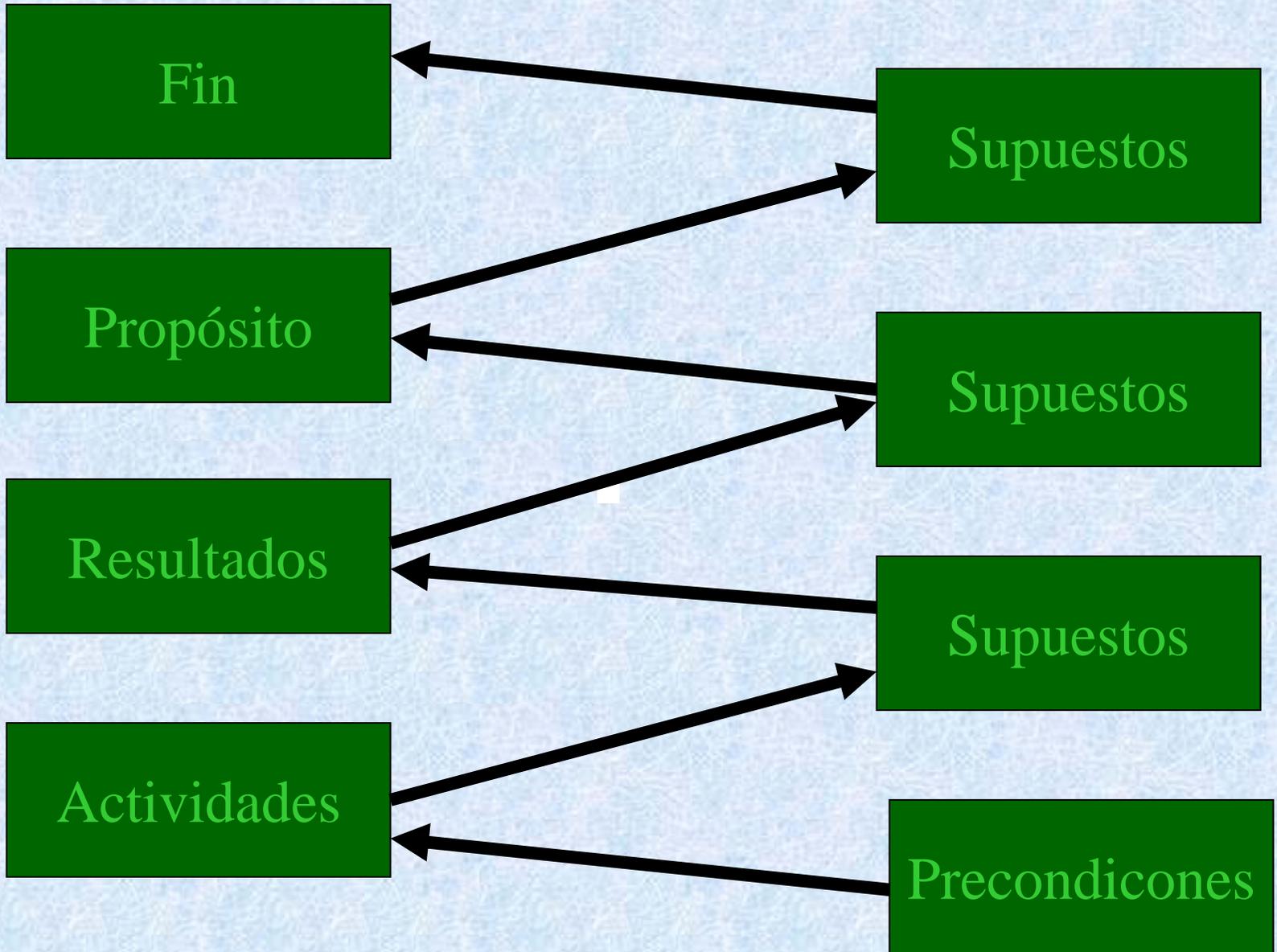
# Supuestos:

## Factores externos

Condición o decisión necesaria para alcanzar los objetivos o resultados pero que ésta fuera del control de la gerencia del proyecto.

### ¿Por qué identificar los factores externos?

- Identificarlos en una etapa temprana ayuda a seleccionar una estrategia apropiada.
- El monitoreo del cumplimiento de los supuestos, durante la vida del proyecto, aumenta las probabilidades de éxito.
- Para influirlos si es posible.





# Programa y proyectos

MATRIZ  
PROGRAMA

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  |  |
| X |  |  |  |
| X |  |  |  |
|   |  |  |  |

PROPOSITO DEL PROGRAMA



RESULTADOS DEL PROGRAMA



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  |  |
| X |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  |  |
| X |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  |  |
| X |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |

MATRICES DE PROYECTOS

# Arbol de problemas

E  
F  
E  
C  
T  
O  
S  
  
P  
R  
O  
B  
L  
E  
M  
A  
  
C  
A  
U  
S  
A  
S

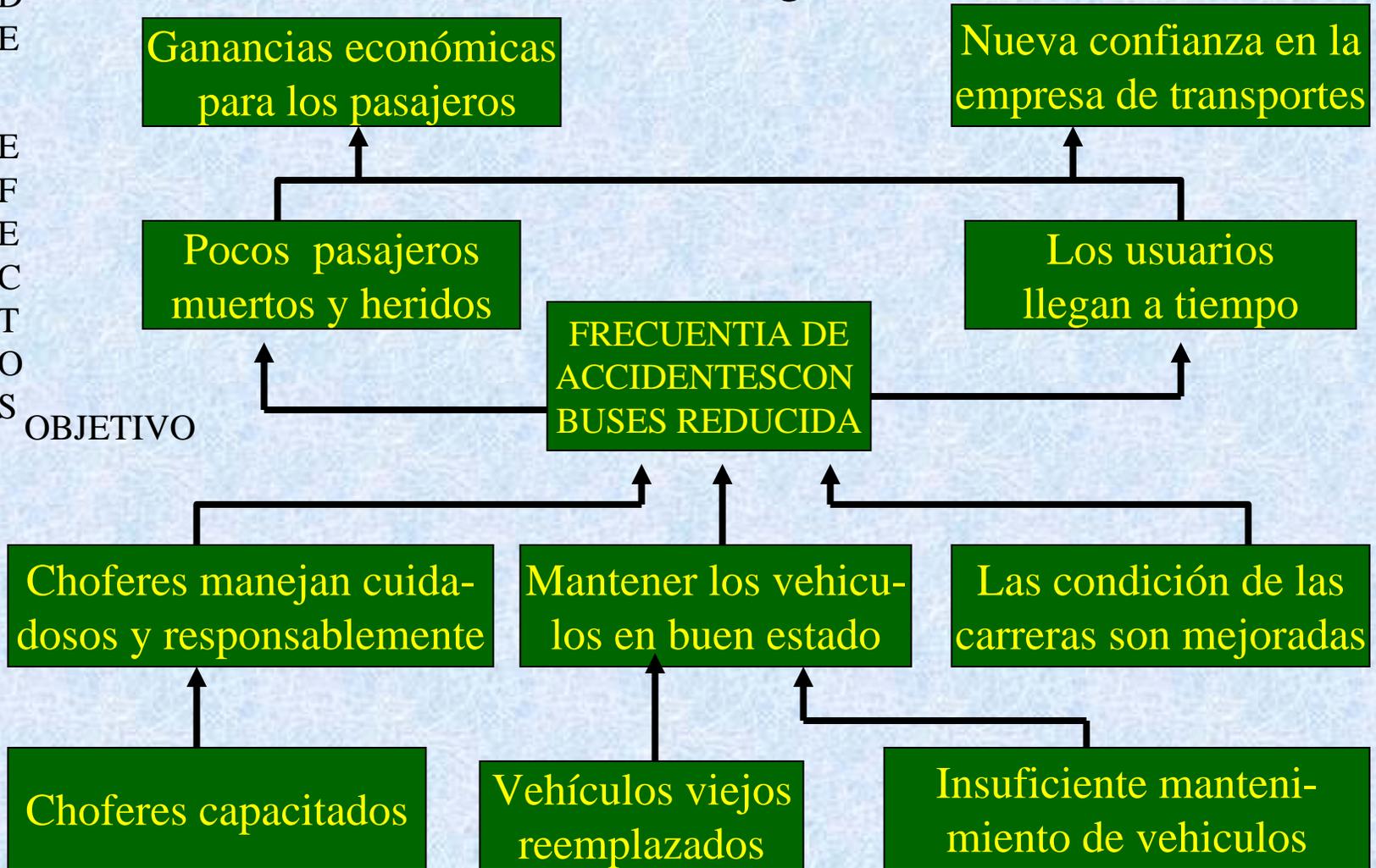


OJO: Un problema no es la inexistencia de una solución, sino la evidencia de una situación negativa

# Arbol de objetivos

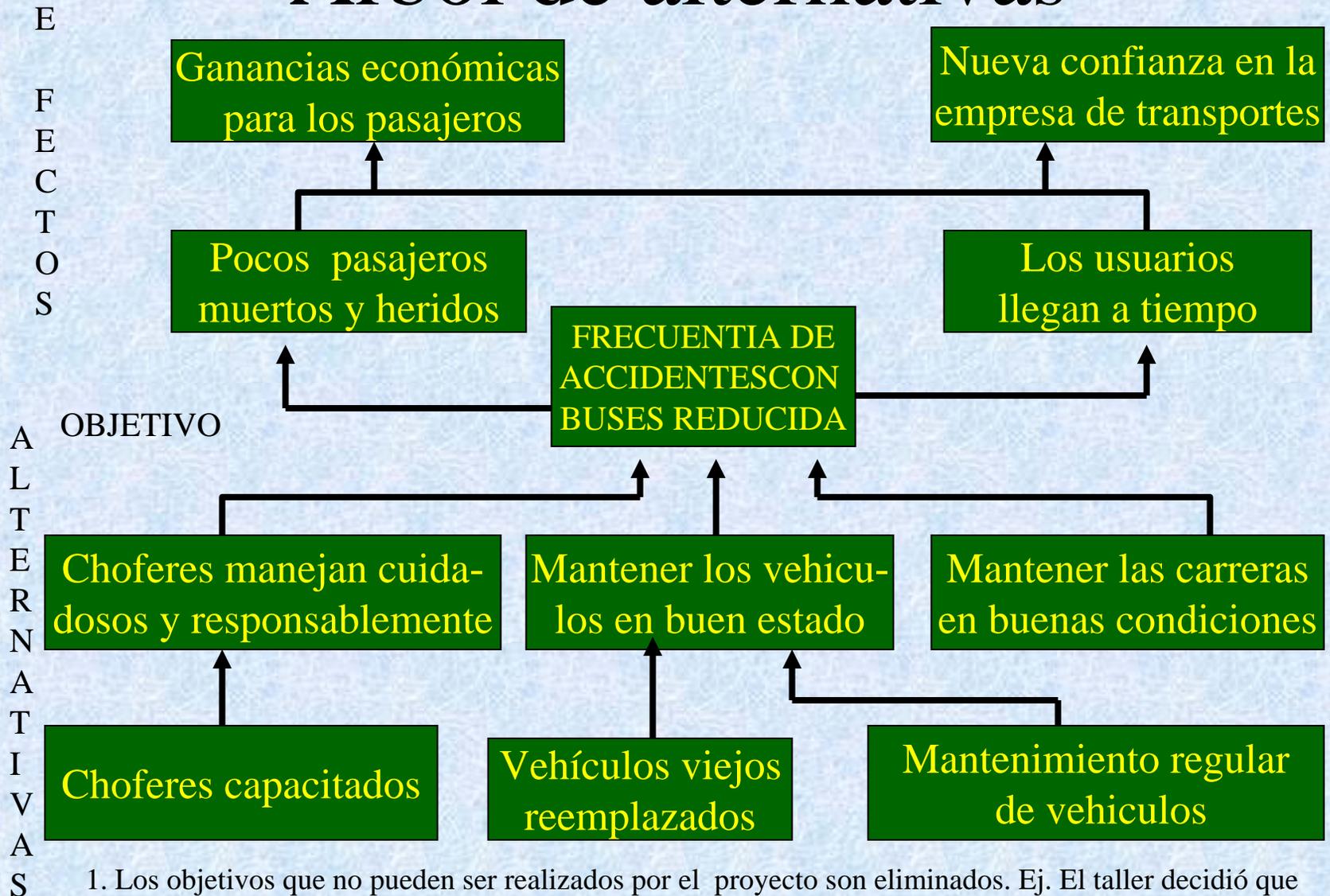
I  
N  
D  
I  
C  
E  
A  
C  
T  
O  
R  
S

E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
A  
S



Los problemas son reformulados como enunciados positivos. El taller decidió agregar “capacitación a los choferes” como mecanismo para hacer a los choferes más responsable.

# Arbol de alternativas



1. Los objetivos que no pueden ser realizados por el proyecto son eliminados. Ej. El taller decidió que el mejoramiento de las carreteras están fuera de su alcance.

2. Se identifican las opciones alternativas: Opción 1: Mejores choferes Opción 2: Mejores buses