



forus CONECTAR
APOYAR
INFLUIR

En partenariat
avec



GUIA DE DESARROLLO

MODULO 1

Planificación Estratégica

GUIA DE DESARROLLO | Módulo 1

Planificación estratégica

Proyecto

Planificación estratégica y desarrollo organizacional para la defensa del espacio cívico

Alianza

SINERGIA - FORUS - Agence Française de Développement

Coordinación del proyecto

Naiguel J. Baspe

Modulo Sinergia

Espacios de Reflexión y Planeación estratégica

Autoras

Gisela Díaz / María del Rosario Méndez (2024)

Datos de contacto

www.acsinergia.org

incidencia@acsinerogia.org

proyectos@acsinerogia.org

SINERGIA, red venezolana de OSC

RIF J-30402253-0

Tabla de contenido

Planificación Estratégica	4
El Proceso De La Planificación Estratégica	4
Análisis Pestel	5
Ponderación Del Análisis Pestel	6
Modelo Sistémico De Diagnostico Organizacional	7
Diagnostico Organizacional	8
Análisis Foda / Dofa	9
Matriz Foda / Dofa	10
Análisis De Grupos De Interés	10
Grupos De Interés	12
Análisis Came	13
Matriz Came	13
Identificación De Metas Estratégicas	14
Objetivos / Metas Estratégicas	16
¿Qué Sigue Después?	17

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica se define como un proceso que permite a una organización tomar decisiones sobre sus principales orientaciones, desde su misión hasta su planificación, tomando en cuenta entre otros aspectos los cambios del ambiente, las capacidades y los valores de la organización. Ayuda a desarrollar aptitudes y estrategias para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Permite a la organización efectuar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Anticipar los cambios en el ambiente
- Identificar problemas futuros a corto y mediano plazo
- Buscar posibles respuestas de la organización a los cambios del ambiente
- Definir prioridades y acciones a tomar
- Coordinar políticas y acciones de las áreas de la organización

El Proceso De La Planificación Estratégica

Para desarrollar el proceso de planificación estratégica se pueden realizar un conjunto de ejercicios que facilitan y orientan el proceso:

Análisis Pestel

Es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una organización. Permite identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro desarrollo de la organización. Su nombre se deriva de los distintos factores que se deben identificar: **P (políticos), E (económicos), S (sociales), T (tecnológicos), E (ecológicos) y L (legales).**

P: factores políticos como acuerdos internacionales, estabilidad del gobierno, políticas sobre el sector no gubernamental, seguridad, etc.

E: factores económicos como políticas monetarias, inflación, crecimiento económico, nivel de producción, empleo, salarios, regulaciones bancarias, impuestos, suministros, fluctuaciones cambiarias, financiamiento, etc.

S: factores sociales como los demográficos, estilos de vida, tendencias de consumo, nivel educativo, poder adquisitivo, acceso a servicios públicos, aspectos culturales, factores religiosos, creencias, paz social, etc.

T: factores tecnológicos como uso de la tecnología, avances tecnológicos, acceso a computadoras a nivel general, conocimientos y técnicas, innovación tecnológica, automatización, aplicaciones, aprendizaje digital, redes sociales, bigdata, protección de data, inteligencia artificial.

E: factores ecológicos como gestión ambiental, niveles de contaminación, conciencia ambiental, impactos ambientales, gestión del agua y energía, los riesgos naturales, cambio climático, políticas ambientales, reciclaje, etc.

L: factores legales como la legislación nacional vigente, licencias, permisología, derechos de autor, certificaciones, etc.

El resultado de este examen sirve para detectar oportunidades y amenazas.

- Si los factores identificados son positivos para la organización son = **Oportunidades**.
- Si los factores identificados son negativos para la organización son = **Amenazas**.
- Si los factores identificados son neutros para la organización se pueden ignorar.

Ponderación Del Análisis Pestel

Factores	Fenómeno observado	Tendencia			Oportunidades			Prioridad	Amenazas			Prioridad
		P	F	D	A	B	V		P	M	G	
Políticos												
Económicos												
Sociales												
Tecnológicos												
Ecológicos												
Legales												

Tendencia			Oportunidades			Amenazas		
P	F	D	A	B	V	P	M	G
POCA	FUERTE	DECLIVE	ACEPTABLE	BUENA	VALIOSA	POCA	MUCHA	GRAVE

Modelo Sistémico De Diagnostico Organizacional

Para cada subsistema se identifican aquellos elementos en los cuales la organización presenta una situación favorable y positiva, y aquellos aspectos en los cuales presenta debilidades.

Misión

- Registro. Año
- Misión. Razón de ser. Foco
- Renovación de la misión
- Prioridades organizacionales

Técnico

- Cantidad e identificación de programas y servicios
- Población atendida en programas y servicios
- Espacios físicos
- Equipamiento
- Demanda no satisfecha
- Servicios y programas sin/poca demanda
- Programas y servicios con mucha demanda
- Calidad de servicios. Necesidades y equipos
- Tecnología utilizada

Estructural

- Instancias de gobierno
- Asamblea - Junta Directiva
- Dirección/Coordinación Ejecutiva
- Organigrama . Limitaciones
- Descripción de cargos
- Integración

Psico-social

- Cantidad de personal. Requerimientos
- Cantidad de voluntarios
- Perfiles de cargo
- Remuneración
- Comunicación entre los subsistemas
- Capacitación del personal
- Motivación
- Seguridad y cuidado
- Evaluaciones

Gerencial

- Políticas de personal
- Reuniones internas. Periodicidad
- Planificación Estratégica
- Planificación Anual

- Financiamiento
- Fuentes de financiamiento
- Costo de los servicios
- Ingresos propios
- Alianzas
- Rendición de cuentas
- Evaluación de empleados
- Comunicación con el personal
- Informe de Gestión

Diagnostico Organizacional

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Subsistema Misión-objetivos		
Subsistema Técnico		
Subsistema Estructural		
Subsistema Psico-Social		
Subsistema Gerencial		

Análisis Foda / Dofa

Es una herramienta de estudio de la situación de una institución, analizando sus características internas (fortalezas/debilidades) y su situación externa (oportunidades/amenazas) en una matriz que facilita planear una estrategia a futuro. Las siglas DOFA/ FODA, son un acróstico de:

- **Fortalezas (internas):** son los factores críticos positivos con los que cuenta la organización; capacidades y habilidades.
- **Debilidades (internas):** son aquellos recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. y que debemos reducir o incluso eliminar si es posible.
- **Oportunidades (externas):** son los aspectos positivos que están en el entorno y que podemos aprovechar.
- **Amenazas (externas):** situaciones o aspectos negativos que provienen del entorno y que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos o que pueden amenazar la permanencia de la organización.

Tanto las fortalezas como las debilidades al ser internas de la organización, es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- Para el análisis interno utilizaremos el Modelo Sistémico de Diagnóstico Organizacional, según estos factores sean positivos o negativos, se colocarán en la matriz FODA en **Fortalezas y Debilidades**.
- Para el análisis externo utilizamos el **PESTEL**, según sean positivos o negativos, se colocarán en la matriz FODA en **Oportunidades o Amenazas**.
- La matriz permitirá
 - Determinar tus fortalezas
 - Encontrar tus debilidades
 - Distinguir tus oportunidades
 - Reconocer las amenazas

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de contexto que rodea la organización. La matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la organización hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

Matriz Foda / Dofa

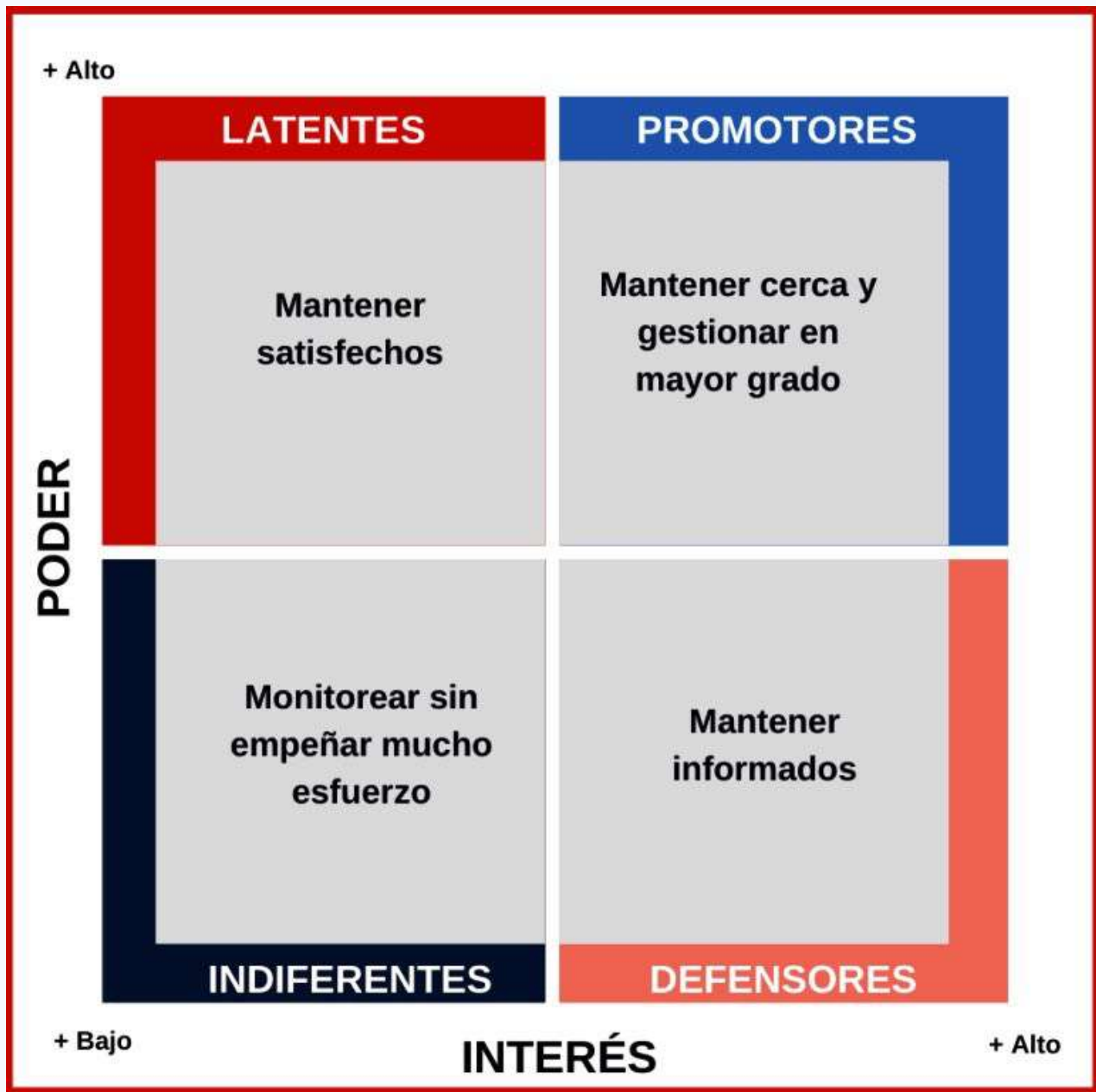
	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS (DO)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS (PESTEL)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Análisis De Grupos De Interés

El análisis de los grupos de interés es el proceso utilizado para identificar y evaluar la importancia, la influencia, los intereses o el impacto de las distintas partes interesadas en relación con un proyecto o una decisión organizacional.

- Identificación de los grupos de interés de la organización, internos y externos
- Los internos pueden ser asociados, directivos, empleados.
- Los externos son los beneficiarios, financiadores, autoridades, proveedores
- Se debe ponderar el grado de influencia o interés que pueden tener en la organización.
- También es oportuno identificar si existen riesgo con alguno de los grupos.
- De acuerdo con el grado de influencia o interés, la organización puede asumir un tipo de relación distinta o identificar algunas acciones o medidas que necesita tomar en cuenta.
- Se sugiere tomar en cuenta a:
 - ▶ Beneficiarios: las personas que demandan los servicios y que son la razón de ser de la organización.

- ▶ Proveedores: recursos humanos, financieros y materiales que la organización necesita para llevar a cabo sus actividades.
- ▶ Competidores: organizaciones que realizan las mismas actividades o similares que pueden influir en el desarrollo de la organización.



Grupos De Interés

Grupo de interés	Grado de influencia	Interés para la organización	¿Hay riesgo? ¿Que necesitas hacer?

Análisis Came

Es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO. CAME son las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; las cuales son las acciones básicas que puedes aplicar a cada uno de los factores que hayas identificado en tu matriz DAFO.

DAFO		CAME
Debilidad	▶	Corregir
Amenaza	▶	Afrontar
Fortaleza	▶	Mantener
Oportunidad	▶	Explotar

Matriz Came

MANTENER FORTALEZAS	CORREGIR DEBILIDADES
EXPLOTAR OPORTUNIDADES	AFRONTAR AMENAZAS

De acuerdo con lo que cada organización decida se presentan cuatro posibles escenarios

- Ofensiva (Fortalezas/Oportunidades)

- Reorientación (Debilidades/Oportunidades)
- Defensiva (Fortalezas/ Amenazas)
- Supervivencia (Debilidades/Amenazas)

Variable internas		Variable externas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO EXPLORAR OPORTUNIDADES Estrategias ofensivas	DO CORREGIR DEBILIDADES Estretagias de reordenación	
AMENAZAS	FA MANTENER FORTALEZAS Estrategias defensivas	DA AFRONTAR AMENAZAS Estrategias de supervivencia	

Identificación De Metas Estratégicas

Las metas estratégicas tienen como objetivo:

- Aprovechar/explotar el conjunto de Oportunidades que nos ofrece el entorno
- Enfrentar/afrontar las Amenazas del medio ambiente
- Mantener las fortalezas internas
- Corregir las debilidades de la organización

¿Cómo se seleccionan las metas estratégicas?

- Analizando la situación de la organización, tomando en cuenta cuáles serán las ganancias o pérdidas si no se actúa.
- Capacidades de la organización que es necesario desarrollar
- Aprovechar habilidades, conocimientos, tecnología que puede ser competitiva frente a otras organizaciones.
- Analizando las oportunidades que están al alcance de la organización y que pueden ubicarla en una mejor posición y permitir un mayor desarrollo de su oferta de servicios.
- Tomando en cuenta la matriz de Grupos de Interés (¿Hay riesgo? ¿Qué hay que hacer?)
- Siempre tomando en cuenta la misión de la organización y la voluntad de sus dirigentes.

Una vez seleccionadas estas metas estratégicas, éstas se traducen en programas y planes operativos, con su correspondiente presupuesto. Las estrategias son una guía para que la organización seleccione entre una variedad posible de acciones, tomando decisiones frente a los programas actuales (abandonarlos, mantenerlos o mejorarlos) y diseñar nuevos programas.

Es muy importante evaluar estos programas, a fin de establecer las prioridades de acuerdo con los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) y asegurar el funcionamiento de la organización. A medida que dichos planes y programas se van ejecutando, es preciso analizar el progreso a fin de conocer si en realidad se está avanzando hacia el logro de las metas seleccionadas y si se están obteniendo los resultados deseados.

ESTRATEGIA OBJETIVO ACTIVIDADES	¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? Diversificar fuentes de financiamiento
	¿CÓMO LO HAREMOS? Contactar empresas privadas
	TAREAS A REALIZAR Ubicar directorio de empresas Elaborar cartas

Objetivos / Metas Estratégicas

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	

¿Qué Sigue Después?

Ejemplo:

PLAN ESTRATÉGICO	Estrategia <i>Diversificar fuentes de financiamiento</i>
PLAN OPERATIVO	Objetivo <i>Contactar empresas privadas y ONGs internacionales</i>
	Actividades - Ubicar Directorio de empresas - Elaborar brochure de presentación - Elaborar carta de solicitud
	Tareas - Solicitar directorio a gremios y federaciones - Brochure: ○ Diseñador de contenido ○ Diseñador gráfico ○ Costos comparativos de impresión
	Presupuesto - Diseñador de contenido - Diseñador gráfico - Costo de impresión
	Cronograma

Notas