

Elementos metodológicos para la integración de un plan estratégico organizacional



Oficina IICA Costa Rica
2015

Documento de trabajo sistematizado por Diego González L. y Christian Solís S.

Créditos

Instituto Interamericano de Cooperación
para la agricultura (IICA)
Oficina del IICA en Costa Rica

Elaboración:

Diego González L. IICA Costa Rica
Christian Solís S. IICA Costa Rica

***Documento elaborado con base en la *Guía para la elaboración de planes estratégicos institucionales (PEIs)*, de Juan Calivá, Ph.D y el *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, de Marianela Armijo (ILPES/CEPAL).

Estilo y edición:

Emilia Fallas Solera, Letra Maya Asesores
Editoriales

Diseño y diagramación:

Stephanie Williams Fallas, Letra Maya
Asesores Editoriales

1. Introducción.....	4
2. La planificación estratégica	5
2.1 Definición	5
2.2 Procesos	5
2.3 Articulación del plan estratégico mediante una gestión reguladora de la organización.....	7
3. Contenido de un plan estratégico	8
4. Metodología para la integración de un plan estratégico.....	10
4.1 Guías de Trabajo de Planificación Estratégica.....	11
4.2 Revisión y sistematización de los resultados	12
4.3 Finalización, aprobación y difusión	13
5. Conclusiones	13
6. Bibliografía	14
7. Anexos	14
Análisis externo e interno de la organización (FODA)	15
Establecimiento de la visión y la misión de la organización	25
Establecimiento de objetivos estratégicos	31
Establecimiento de los principios organizacionales	38
Seguimiento y evaluación del PE	42

1. Introducción

La planificación estratégica se ha convertido en la fiel aliada para aquellas organizaciones que desean un mayor desarrollo en sus actividades a mediano y largo plazo. Esto permite la participación de los integrantes de una organización – directivos, administrativos, técnicos, entre otros–, en la formulación de estrategias, para fijar la orientación, de una manera coherente con el quehacer organizacional y el entorno que la rodea.

Este manual tiene como propósito presentar una alternativa práctica en la integración de planes estratégicos (PE) para las organizaciones; que se complementan con criterios para su implementación y gestión.

Los contenidos de este manual tienen como marco referencial, metodologías aplicadas por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en la integración de PE con diversas organizaciones; así como, herramientas diseñadas por CEPAL en este ámbito. Cabe señalar que estas referencias están orientadas a un desarrollo práctico para la integración del PE; por tanto, no se pretende profundizar en aspectos teóricos que pueden ser encontrados en otras fuentes de literatura.

El manual está dirigido a facilitadores de organizaciones público-privadas que estén en procesos de diseño o implementación de planificación organizacional a largo plazo.

El IICA ha desarrollado estas metodologías con diferentes organizaciones nacionales como el Instituto de Café de Costa Rica (ICAFFE), la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL), la Oficina Nacional de Semillas (OFINASE), Corporación Hortícola Nacional, entre otras; por lo que se utilizan algunos ejemplos de sus planes estratégicos en el desarrollo del siguiente documento.

2. La planificación estratégica

2.1 Definición

Según Armijo (2011), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Con ello busca lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

2.2 Procesos

La planificación estratégica es un proceso dinámico que cuenta con cierta estructura o etapas, que se pueden desarrollar al responder preguntas como i) ¿dónde estamos?, ii) ¿dónde queremos ir?, iii) ¿cómo llegaremos? y iv) ¿cómo mediremos el desempeño logrado?

Esta estructura se puede esquematizar según se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Esquema de planificación estratégica
Fuente: Adecuado de Armijo, 2011.

i. ¿Dónde estamos?

Esta primera etapa consiste en conocer la actualidad y el ambiente externo e interno de la organización. Para ello, se utilizará como herramienta el análisis FODA, que permitirá establecer una visión capaz de superar aquellas amenazas y debilidades que afecten a la organización, y una misión basada en las fortalezas y oportunidades que utilizará para alcanzar o cumplir su visión.

¿Qué es el análisis FODA?

Es una herramienta que permite conocer el entorno externo e interno de la organización.

Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El FODA puede ser complementado con aquellos estudios o análisis de diagnósticos realizados previamente a la organización.

ii. ¿Dónde queremos ir?

La segunda etapa se basa en la formulación de objetivos estratégicos que permitan lograr la misión o visión. Los objetivos estratégicos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

iii. ¿Cómo llegaremos?

En la tercera etapa se elaboran todas aquellas estrategias que permitirán establecer una secuencia de pasos para alcanzar los objetivos, estas estrategias y acciones serán regidas según los principios organizacionales.

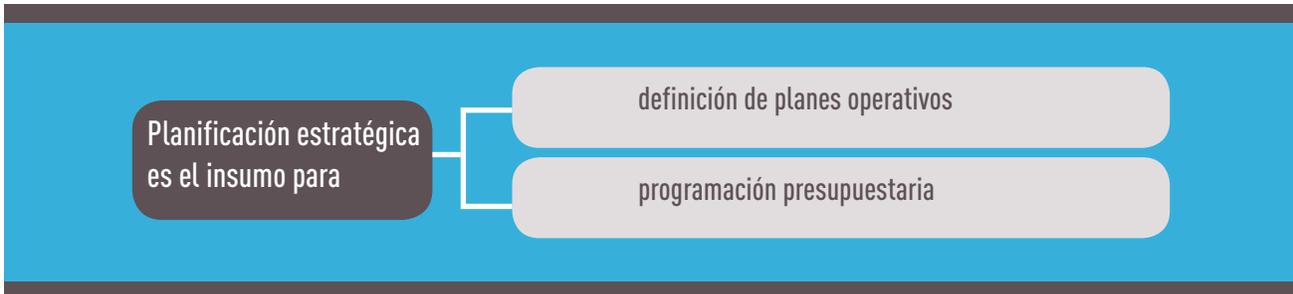
iv. ¿Cómo mediremos el desempeño logrado?

La cuarta etapa corresponde a la creación de instrumentos o formas de medición como son los indicadores de desempeño. Ellos permiten medir las variables con las cuales se evaluarán los resultados de la organización y sirven como un mecanismo para la toma de decisiones, en caso de acciones correctivas.

2.3 Articulación del plan estratégico mediante una gestión reguladora de la organización

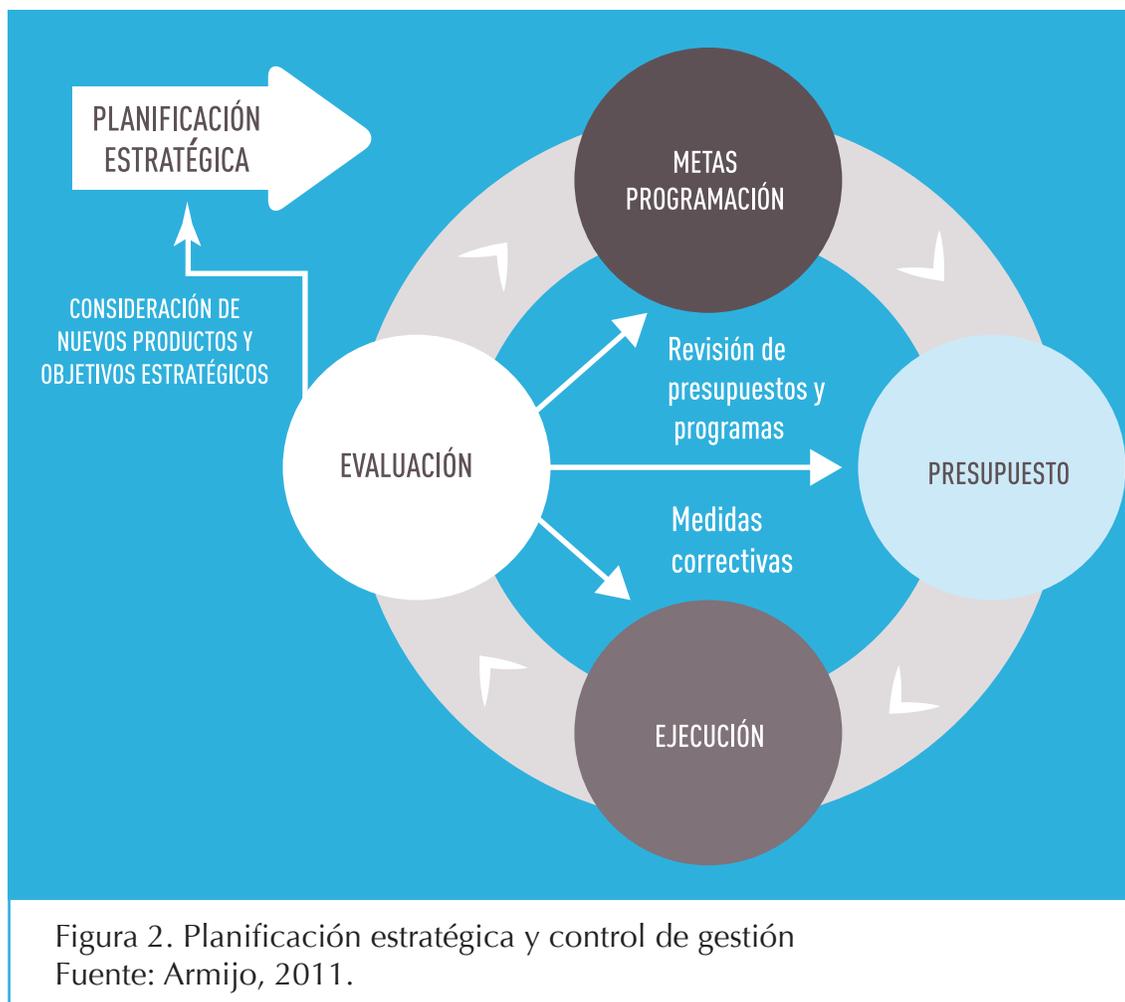
Cuando se elabora un plan estratégico se deben distinguir dos lineamientos principales en una organización: la planificación estratégica y la planificación operativa.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica se enfoca en aspectos del ambiente externo a la institución, a los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención; mientras que con la planificación operativa se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto, es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto requerido para llevarlas a cabo. El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.



Debido a que la planificación estratégica es un proceso dinámico, es necesario tener retroalimentación continua sobre el accionar de la organización. Con ello es posible hacer mediciones a partir del desempeño de indicadores, porque brindan información valiosa sobre el funcionamiento de la organización con el cumplimiento de los objetivos propuestos; o bien, la necesidad de crear o modificar objetivos y productos existentes.

El proceso de retroalimentación se presenta a continuación en la figura 2:



3. Contenido de un plan estratégico

Un plan estratégico se formula de acuerdo con las competencias organizacionales. Se consideran las necesidades y actividades que realiza la organización y la forma como cumplirá sus objetivos para lograr su desarrollo y crecimiento; razón por la cual, no necesariamente todas las organizaciones tendrán el mismo contenido dentro de su plan estratégico.

Actualmente se buscan planes estratégicos concisos, fáciles de leer y prácticos; de tal forma, que su implementación, desde de las diferentes instancias de la organización, sea viable y que sus elementos se incorporen en los diferentes procesos.

Si bien los planes estratégicos se adecuan a la organización, a nivel general suelen contener la siguiente información:

¿Qué contiene un plan estratégico?

- i. **Presentación:** Es una breve descripción del PE. Destaca la importancia que tiene para el desarrollo de la organización.
- ii. **Metodología para el desarrollo del plan:** En esta sección se presentan los instrumentos y actividades que fueron necesarios para la elaboración del plan.
- iii. **Elementos de referencia en el desarrollo del plan:** Presenta el contexto y los antecedentes relevantes referidos a la planeación estratégica.
- iv. **Objetivo general del plan:** Es el principal eje temático que se quiere fortalecer en la organización con la implementación del PE.
- v. **Factores claves para el éxito del plan:** Son aquellas acciones que se deben tener en cuenta para un buen desarrollo del plan y que ponen en peligro su cumplimiento, en caso que la organización no se cumplan.
- vi. **Marco Institucional de la organización:** En esta sección se describe el marco institucional de la organización, algunas leyes o normativas que lo regulan sus labores, la situación actual del sector donde se desarrollan y la organización interna de la organización (estructura, organigrama).
- vii. **Resultados del análisis FODA:** Se exponen aquellas amenazas y oportunidades que se extrajeron del análisis externo; y aquellas fortalezas y debilidades que recopilamos con el análisis interno.
- viii. **Marco conceptual y estratégico:** En esta sección se presentan la visión, misión y los objetivos estratégicos de la organización; así como, las estrategias para cumplir con los objetivos.
- ix. **Principios rectores del plan estratégico:** En esta sección se presentan los principios que son necesarios para la correcta gestión del plan estratégico y las estrategias que implementará la organización para promover estos valores en su accionar.
- x. **Definición de metas, indicadores y responsables:** En esta sección se presentan todas aquellas actividades, metas, indicadores y responsables para cumplir con los objetivos del plan estratégico.
- xi. **Seguimiento y evaluación del plan estratégico:** En esta sección se plantea la forma como se dará seguimiento al plan y los periodos en los que se evaluará su cumplimiento.

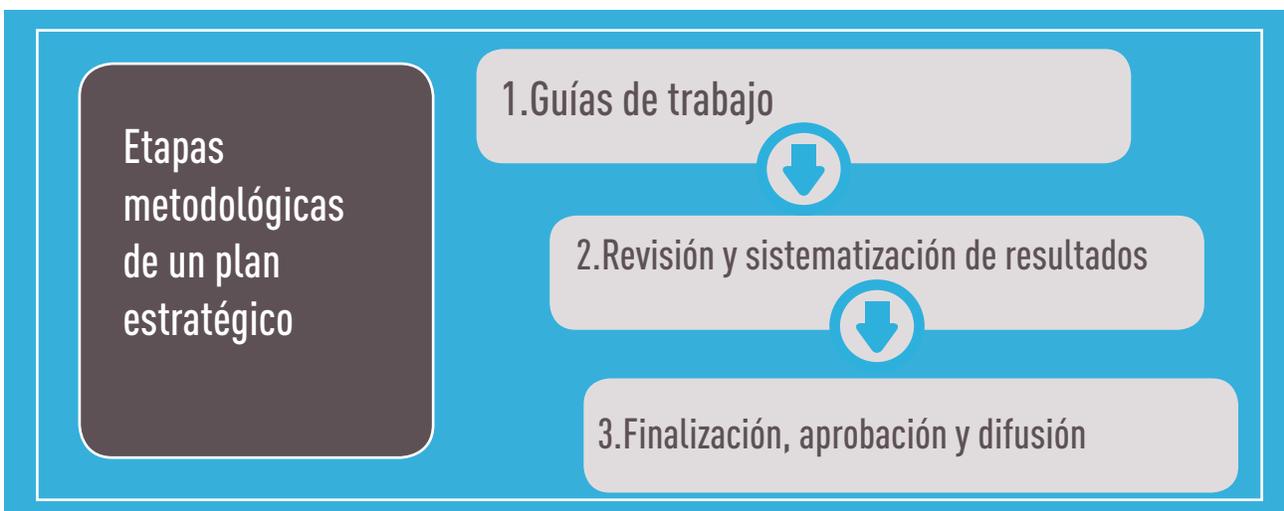
4. Metodología para la integración de un plan estratégico

Con el propósito de responder a las preguntas sobre las etapas para la integración de un plan estratégico expuestas en la sección 2, se propone la siguiente metodología que promueve una participación activa entre los miembros de la organización y sus principales usuarios, socios y clientes. La visión de estos últimos actores resulta valiosa ya que interactúan constantemente con la organización.

La metodología propuesta está dividida en tres grandes etapas: la primera corresponde al elaboración de guías de trabajo de planificación estratégica que permiten desarrollar un diagnóstico del entorno, el establecimiento del futuro de la organización, el rumbo que va seguir para lograrlo, y la forma de evaluación y seguimiento que se le dará al plan.

La segunda corresponde a la revisión y sistematización de los resultados obtenidos de la aplicación de las guías de trabajo. De esto se generará un borrador del plan estratégico.

Y la tercera es la finalización, aprobación y difusión del plan estratégico, en la que una comisión de la organización se encargará de la redacción del plan estratégico, la presentación del mismo ante la junta directiva o jercas de la organización, para su aprobación y de la difusión a todos los miembros de la organización.



¹ La comisión estará conformada por miembros de la organización. Se propone que esta comisión conste de cinco integrantes, entre ellos, de ser posible, el responsable de la Unidad de Planificación y el responsable de la administración de la organización; así como otros miembros que la organización establezca.

A continuación se amplía cada una de las etapas:

4.1 Guías de trabajo de planificación estratégica

Estas guías permiten obtener un primer insumo importante sobre los resultados del análisis FODA, una lista de los principios organizacionales, los objetivos estratégicos y algunas pautas para el seguimiento y evaluación del PE. Los resultados obtenidos de la aplicación de las guías deberán ser sistematizados, priorizados para elaborar un borrador del plan estratégico.

4.1.1 Aplicación de las guías de trabajo

Las guías se aplican en talleres (al menos uno), con 15 a 25 participantes que sean relevantes para la organización (incluidos funcionarios, socios y usuarios de la organización).

Para estimular el interés de los participantes y crear espacios de análisis y discusión, se pueden presentar charlas introductorias relativas al entorno del sector de la actividad y el accionar de la organización.

Posteriormente, se conformarán espacios de trabajo con grupos focales de acuerdo con el número de participantes, donde se fomente la participación activa mediante una lluvia de ideas entre los miembros por grupo para cada ejercicio por desarrollar. Estas ideas pueden ser expresadas en tarjetas, en pizarras interactivas o cartulinas. Al finalizar cada actividad se priorizan los resultados obtenidos con la ayuda de los miembros

del grupo. En cada grupo se selecciona un coordinador para presentar los resultados al resto de los participantes.

Luego de cada actividad, se realiza una plenaria para presentar los resultados de cada uno de los grupos. Cada actividad tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos.



Figura 3. Ejemplo de talleres desarrollados para planeación estratégica

En cada actividad es importante contar con una persona que esté a cargo de elaborar la minuta del taller, o tomando fotografías como apoyo visual, una vez que se hayan consolidado los resultados de cada ejercicio.

4.2 Revisión y sistematización de los resultados

Posterior al taller los facilitadores del taller y/o la comisión de la organización se encargarán de la revisión de estos resultados, los cuales se podrán ir agrupando según la afinidad y semejanza entre ellos, esto permitirá ir formando ejes temáticos sobre los cuales se base la organización y a su vez se encargarán de la redacción del plan estratégico de la organización interesada.

Los resultados que se esperan del taller son los siguientes:

- a) Lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan o benefician el desarrollo de la organización.
- b) Definición de la misión y visión organizacional para el período definido para el PE.
- c) Lista de los principales principios que rigen a la organización y las principales estrategias que se utilizarán para durante el periodo cuando se desarrollará el PE.
- d) Lista de los objetivos estratégicos y estrategias con los que se espera cumplir con la visión y misión de la organización.
- e) Asignación de los encargados de la evaluación y el seguimiento del PE durante la implementación; y el establecimiento de los períodos de monitoreo y evaluación.

En el caso de que los facilitadores del taller sean los encargados de la revisión y sistematización de los resultados, así como de la elaboración del borrador del PE, ellos deberán entregar los productos a la comisión que se encargará de complementar y de terminar el PE.



4.3 Finalización, aprobación y difusión

La comisión velará por la finalización y difusión del PE dentro de la organización; se encargará de

- la redacción del documento preliminar del PE, con base en los resultados de los talleres;
- establecer las actividades, metas e indicadores que se utilizarán para el cumplimiento y evaluación de los objetivos estratégicos;
- la entrega y presentación del PE de la organización a la Junta Directiva o jefes de la organización para el ajuste y su aprobación;
- difusión del PE terminado y aprobado a todos los miembros de la organización, para que todos los funcionarios conozcan el rumbo que quiere tener la organización y estrategias que utilizará para realizarlo.

5. Conclusiones

En el proceso de planificación estratégica se pueden identificar los siguientes factores de éxito que facilitan la implementación y gestión del PE:

- Integrar el PE de manera participativa y liderada por la organización, contando con la participación de miembros de diferentes unidades de la organización y los principales socios, usuarios o beneficiarios para lograr un mejor análisis interno y externo de la organización, que incluya el contexto del sector al que pertenece.
- Articulación de los planes operativos anuales con los objetivos, metas e indicadores establecidos en el PE.
- Difusión adecuada del PE entre autoridades, funcionarios, socios y usuarios de la organización.
- Fuerte compromiso de las autoridades y de los funcionarios de la organización en el logro de las metas propuestas.
- El proceso de planificación es dinámico, por lo que resulta importante contar con un sistema de monitoreo y evaluación continua de los avances del PE que permita su ajuste y una correcta toma de decisiones.

6. Bibliografía

Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago: ILPES/CEPAL.

Calivá, J. (2012). Guía para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales (PEIs). [Documento sin publicar.]

7. Anexos

Análisis externo e interno de la organización (FODA)²



²Adecuación de los autores con base en Calivá (2012).

Guía de trabajo 1

Análisis del entorno de la organización (OPORTUNIDADES)

Objetivo

Determinar, de forma participativa, las oportunidades para la organización.

Definición de oportunidad

Una oportunidad es un elemento, fuerza, actividad, hecho, actor o tendencia del ambiente externo que puede contribuir al desarrollo de la organización hacia el futuro.

Pregunta para orientar la discusión

¿Cuáles elementos, fuerzas o tendencia del ambiente externo pueden contribuir al desarrollo de la organización?

Algunos ejemplos de oportunidades son los siguientes:

- La apertura comercial que genera oportunidades para incrementar el nivel de participación en mercados regionales para productos a analizar.
- La disponibilidad de tecnologías mecanizadas para la aplicación agrícola.
- Las herramientas tecnológicas para transferencia de tecnología y manejo eficiente de la finca.
- La posibilidad de acceder a fondos a través de proyectos o programas a nivel nacional e internacional.

Presentación de las oportunidades en plenaria

Guía de trabajo 2

Análisis del entorno de la organización (AMENAZAS)

Objetivo

Determinar, de forma participativa, las amenazas para la organización.

Definición de amenaza

Una amenaza es un elemento, fuerza, actividad, hecho, actor o tendencia del ambiente externo que puede impedir o limitar el desarrollo de la organización hacia el futuro.

Pregunta para orientar la discusión

¿Cuáles elementos, fuerzas o tendencia del ambiente externo pueden impedir o limitar el desarrollo de la organización?

Algunos ejemplos de amenazas son los siguientes:

- Mayor incidencia en condiciones de sequía y volatilidad del precio de los granos, debido al cambio climático.
- Incremento de los niveles de competitividad para la producción en los países vecinos.
- Entrada de nuevos competidores con costos de producción más bajos.
- Altos costos a lo largo de la agrocadena.
- Disminución acelerada en la producción nacional.
- Poca diversidad de fuentes de recursos.

Guía de trabajo 3

Análisis interno de la organización (FORTALEZAS)

Objetivo

Determinar, de forma participativa, las fortalezas de la organización.

Definición de fortaleza

La fortaleza se refiere a una característica sobresaliente de la organización (recursos físicos, humanos, financieros) que le permite aprovechar oportunidades o que le protegen contra amenazas.

Pregunta para orientar la discusión

¿Cuáles características sobresalientes de la organización (fortalezas) le permiten aprovechar oportunidades y le protegen de amenazas?

Algunos ejemplos de fortalezas son los siguientes:

- Se tiene un importante poder de convocatoria para la defensa de los intereses de los productores.
- Estructura organizativa definida y con trayectoria.
- Reconocido a nivel nacional e internacional.
- Experticia del recurso humano.
- Posicionamiento en principales mercados.

Presentación de las fortalezas en plenaria

Guía de trabajo 4

Análisis interno de la organización (DEBILIDADES)

Objetivo

Determinar, de forma participativa, las debilidades que se presentan en la organización.

Definición de debilidad

Las debilidades de la organización son aquellas características deficientes o inexistentes en la organización (recursos físicos, humanos, financieros) que no le permite aprovechar oportunidades o no le protegen de amenazas del entorno.

Pregunta para orientar la discusión

¿Cuáles características deficientes o inexistentes en la organización (debilidades) no le permiten aprovechar oportunidades y no le protegen de amenazas?

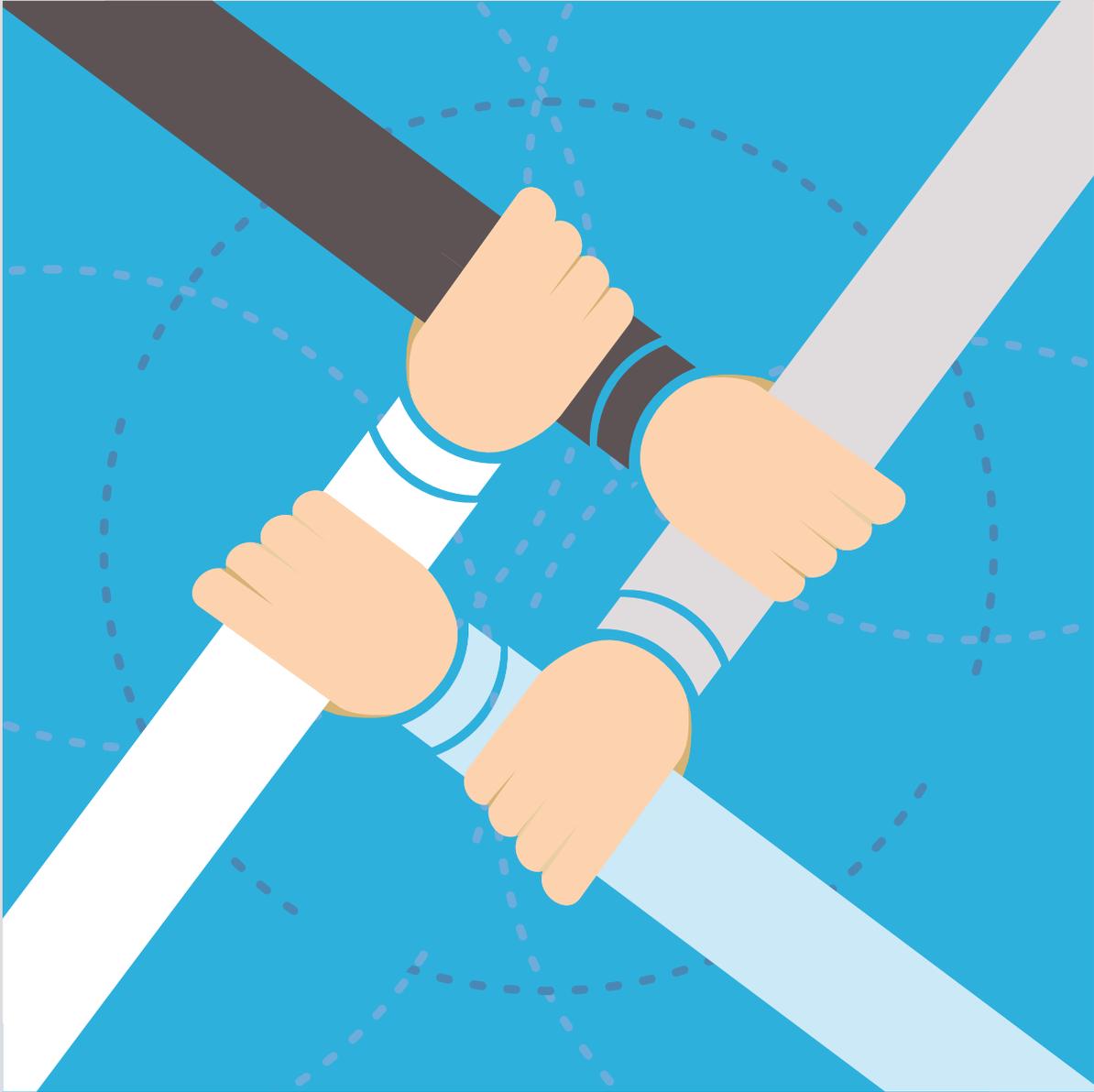
Algunos ejemplos de debilidades son los siguientes:

- Baja afiliación en la organización de productores en relación con el total del país.
- Baja capacidad de acceso a recursos externos para financiar proyectos específicos.
- Falta de un mecanismo para intercambio de información para fijación de precios.
- Débil imagen en el mercado.
- Estructura gerencial débil en rendición de cuentas
- Deficiencias de comunicación que impiden efectuar una mejor coordinación y un servicio puntual y eficiente.
- Limitaciones de espacio e infraestructura para el cumplimiento de las funciones.

Presentación de las debilidades en plenaria

Las debilidades identificadas por el grupo se priorizarán y se presentarán en plenaria.

Establecimiento de la visión y la misión de la organización³



³Adecuación de los autores con base en los textos de Calivá (2012) y Armijo (2011).

Visión y misión

Guía de trabajo 5

Definiendo el futuro de la organización (VISIÓN)

Objetivo

Elaborar, de forma participativa, la visión de la organización.

Establecimiento del período de vigencia del plan estratégico

Se debe establecer el periodo en el cual la organización se mantendrá bajo los lineamientos de su plan estratégico. Se recomienda que no sea un período amplio, debido a la incertidumbre acerca del futuro para el sector en el cual se encuentre la organización. Se recomiendan periodos entre cuatro y diez años. En caso de que sean diez años se recomienda elaborar un plan de mediano plazo en la mitad del período que permita evaluar su desarrollo e implementación.

Es importante que la organización considere los períodos directivos o de gobierno para establecer la vigencia de su PE; de manera que se facilite la reestructuración o redefinición de los objetivos para el cumplimiento del PE, en caso de ser necesario.

Definición de visión

La visión es una representación de lo que debe ser la organización en el futuro, lo que aspira a ser, una proyección para un periodo determinado, de acuerdo con las siguientes características: breve, que inspire y plantee de retos, y sea consistente con los principios organizacionales.

Pregunta para orientar la discusión:

¿Cómo queremos vernos dentro de cinco o diez años?

¿Cómo queremos ser reconocidos?

Comentarios:

La visión debe reflejar la forma como la organización va a contrarrestar las amenazas y debilidades identificadas en la organización.

¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una visión?

Se debe evitar repetir las funciones y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

Visión y misión

Algunos ejemplos de visiones institucionales

Ejemplo 1. Institución del sector de agricultura

“Ser reconocidos como una organización consolidada, dinámica, con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional en fomento de la agricultura sustentable, que es capaz de proporcionar de manera eficiente un programa integral de servicios a productores campesinos”.

Ejemplo 2. Institución del sector de economía

“Ser una institución moderna, integrada internamente y al mundo, proactiva y con credibilidad, conformada por personal con vocación de servicio, calificado y motivado, que impulse políticas, estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo sostenible del país, en el contexto de la globalización económica”

Presentación de la visión en plenaria

La visión elaborada se presentará en plenaria.

Plan estratégico de _____

(Nombre de la organización)

_____ - _____
(Año inicio)

(Año final)

La visión de la organización es la siguiente:

“ ”

Guía de trabajo 6

Guiando a la organización hacia el futuro (MISIÓN)

Objetivo

Elaborar de forma participativa la misión de la organización

Definición de misión

La misión define el propósito para el cual existe la organización; es la razón de ser de la organización y tiene las siguientes características: delimita el marco de acción, distingue a la organización de otras organizaciones, sirve para orientar a los integrantes de la organización al logro de objetivos y metas. Debe ser breve, inspiradora, plantear retos y ser consistente con los principios organizacionales.

Preguntas para orientar la discusión

- ¿Cuál es el quehacer de la organización?
- ¿Cuáles productos o servicios presta?
- ¿Quiénes son los clientes, usuarios o beneficiarios?
- ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes?

Una correcta definición de la misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Qué hace?: Descripción de los productos finales (bienes y/o servicios que entrega)
- ¿Para quién es?: Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y/o servicios)
- ¿Cuál es el efecto que se espera lograr?: (resultado final) en la población meta a la que se dirige su accionar, a través de los productos o servicios provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

Comentarios:

La misión debe reflejar la forma como la organización potencia las fortalezas y oportunidades identificadas en ella.

¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una misión?

- Los subproductos o productos intermedios
- Los usuarios internos de la organización

Visión y misión

- Los mejoras que la organización tiene programadas para ser más eficiente o eficaz (estas deben quedar registradas como objetivos estratégicos)

Algunos ejemplos de visiones institucionales

Ejemplo 1. Corporación Hortícola Nacional

“Somos una organización corporativa de interés público no estatal, creada por ley de la República de Costa Rica, que busca el desarrollo equitativo del sector hortícola en producción, industrialización, comercialización, asistencia técnica y financiera, en beneficio del horticultor y de la sociedad en general”.

Ejemplo 2. Instituto del Café de Costa Rica

“Somos la institución que regula, fomenta y defiende la actividad cafetalera con el propósito de alcanzar su sostenibilidad, en procura del bienestar socioeconómico del sector, con café de excelente calidad”.

Presentación de la misión en plenaria

La misión elaborada se presentara en plenaria.

La misión de la organización es la siguiente:

“

”

Objetivos y estrategias

Establecimiento de objetivos estratégicos⁴



⁴Adecuación de los autores con base en los textos de Calivá (2012) y Armijo (2011).

Objetivos y estrategias

Guía de trabajo 7

Operacionalizando la misión (OBJETIVOS ESTRATEGICOS)

Objetivo

Elaborar objetivos estratégicos de forma participativa.

Definición de objetivo

El objetivo es una declaración de la organización de la acción a seguir. Se derivan de la misión propuesta. Deben ser formulados con claridad para que puedan orientar la planificación, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación.

Comentarios

La elaboración de los objetivos estratégicos está sujetos a las siguientes consideraciones: (i) cuando la organización cuenta con una misión nueva o con una existente que tiene vigencia para el trabajo organizacional, los objetivos deben ir en concordancia con la misma, considerándose como base para elaborar la visión; (ii) cuando la organización cuenta con una misión fija durante un periodo prolongado o que no representa el contexto actual de la organización, los objetivos deben establecerse para direccionar la organización en el cumplimiento de las orientaciones a futuro.

Preguntas para orientar la discusión

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Qué resultados esperamos lograr?

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera en la Organización, como por ejemplo, Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar la redacción en términos de “contribuir”, “fomentar”, “procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados a la organización.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los que van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Objetivos y estrategias

Ejemplos de objetivos estratégicos de una institución de agricultura:

- Fortalecer y desarrollar el funcionamiento de los mercados agrarios, y aumentar la cobertura y calidad de la provisión de bienes y servicios públicos para el agro.
- Implementar estrategias de sostenibilidad económica institucional.
- Brindar servicios de apoyo a la actividad lechera y la proyección de la Cámara para con sus socios.
- Mejorar los niveles de gestión y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que proteja.

Presentación de los objetivos en plenaria

Los objetivos elaborados se presentarán en plenaria.

Los objetivos propuestos son los siguientes:

Objetivos y estrategias

Guía de trabajo 8

¿Cómo operacionalizar los objetivos estratégicos? (ESTRATEGIAS)

Objetivo

Establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y los responsables de llevarlas a cabo.

Definición de estrategia

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas y planes de acción; y la sirven como base para las prioridades en la asignación de recursos.

Preguntas para orientar la discusión

- ¿Cómo alcanzar los objetivos?
- ¿Cómo llegar a los resultados esperados?

Objetivos y estrategias

Se propone la siguiente matriz para el levantamiento de la información que se presentará en plenaria

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACTOR/ ES
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
2.	2.1	
	2.2	
	2.3	
3.	3.1	
	3.2	
	3.3	

Comentarios

Posteriormente le corresponderá a la comisión el establecimiento de las actividades para cumplir con las estrategias, así como las metas esperadas al momento de la culminación del plan y los indicadores con los que se medirá y evaluará el cumplimiento del mismo; y se podrá complementar la siguiente matriz.

Objetivos y estrategias

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	ACTOR / ES

Definiciones:

Actividades: Las actividades son de carácter operativo y se desarrollan en cada una de las unidades, áreas de la organización, o centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten, posteriormente, la formulación del presupuesto.

Indicador: Un indicador es una herramienta que facilita la medición del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios), generados por la organización, o en logro de metas propuestas. Cubre aspectos cuantitativos o cualitativos.

Metas: Las metas asociadas a los indicadores representan lo que se espera obtener como desempeño en la realización de las actividades.

Principios Organizacionales

Establecimiento de los principios organizacionales⁵



⁵Adecuación de los autores con base en los textos de Calivá (2012).

Principios organizacionales

Guía de trabajo 9

¿Qué principios debemos promover en la organización?
(Principios Organizacionales)

Objetivo

Identificar los principios que deben guiar el desarrollo de los objetivos, actividades y metas.

Definición de principios organizacionales

Los principios organizacionales son aquellas acciones, actitudes comportamientos o pensamientos por los cuales se rige el funcionamiento de una organización, y bajo los cuales se cumplen sus objetivos o mandatos y forman parte de las tomas de decisiones.

Metodología

Se propone una lista de principios para que cada grupo seleccione aquellos que deben regir la organización. Posteriormente se debe establecer una estrategia para su cumplimiento.

Principios organizacionales	
Desarrollo integral del ser humano	Creatividad
Comportamiento ético	Justicia
Conciencia social	Calidad
Búsqueda de la verdad	Innovación
Trabajo en equipo	Equidad
Eficiencia	Transparencia
Respeto por la naturaleza	Orden
Compromiso con los más necesitados	Cooperación
Libertad	Apoyo
Reconocimiento	Colaboración

Principios organizacionales

Presentación de los principios en plenaria

Los principios seleccionados y las estrategias que serán necesarias para cumplir con esos principios. Este resultado será presentado en plenaria:

Principio Seleccionado	Estrategias para cumplirlos

Seguimiento y Evaluación

Seguimiento y Evaluación del PE⁶



⁶Adecuación de los autores con base en los textos de Calivá (2012).

Seguimiento y evaluación

Guía de trabajo 10

¿Cómo vamos a dar seguimiento y evaluación al PEI? (SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN)

Objetivo

Establecer un sistema que permita dar seguimiento y evaluar el desarrollo del PEI.

Preguntas para orientar la discusión

- ¿Quiénes evalúan el cumplimiento del plan?
- ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Cómo se relaciona el plan estratégico con los planes anuales de trabajo?
- ¿Quién registra y divulga los resultados?

Para el establecimiento del modelo de evaluación se puede tomar como base las respuestas a las preguntas propuestas.

Comentarios

Le corresponderá a la comisión especial de la organización el establecimiento de las actividades, metas e indicadores que permitirán evaluar el avance del plan estratégico y cumplimiento de los objetivos definidos.

Seguimiento y evaluación

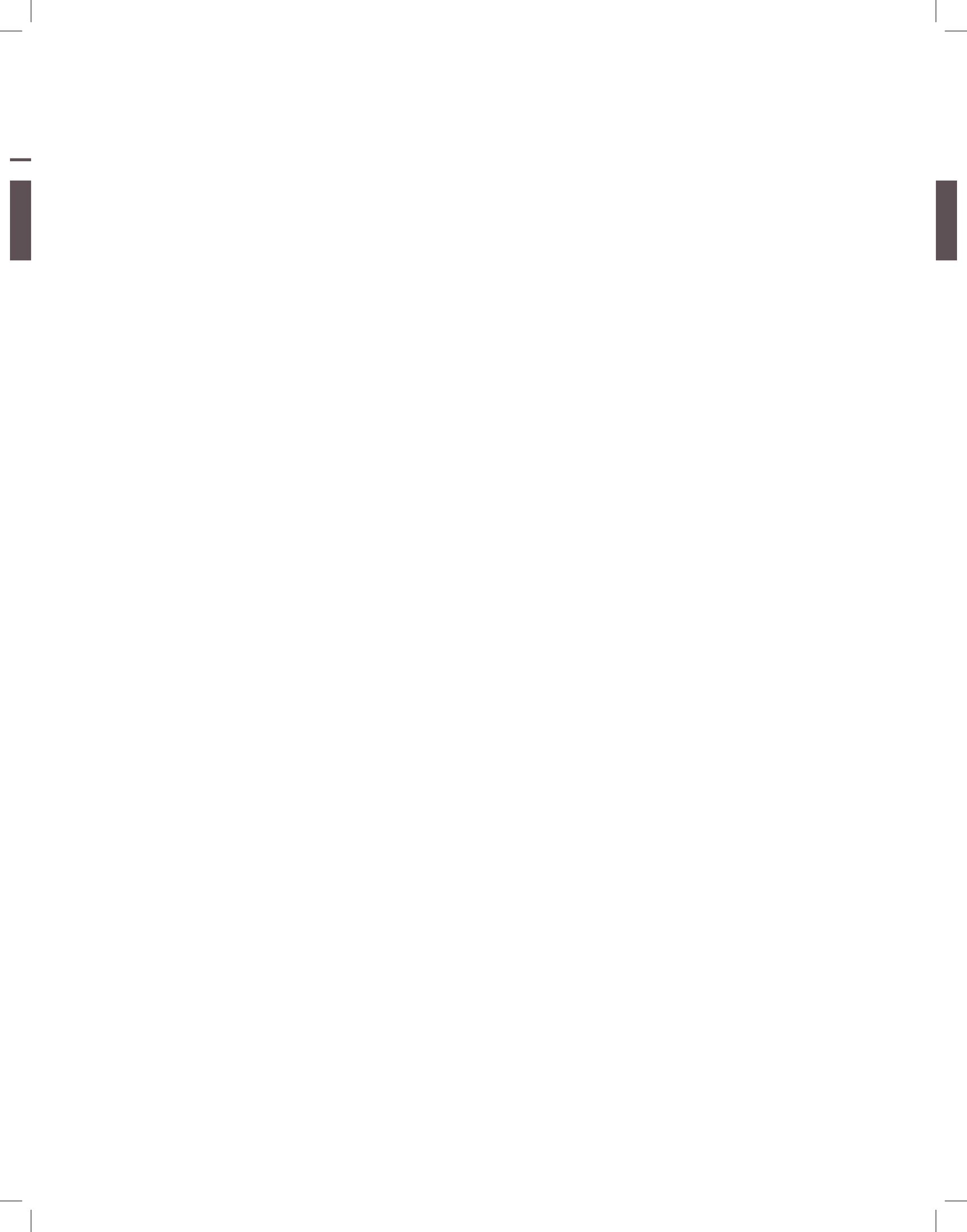
¿Quiénes evalúan el cumplimiento del plan?

¿Cada cuánto tiempo?

Seguimiento y evaluación

¿Cómo se relaciona el plan con los planes anuales de trabajo?

¿Quién registra y divulga los resultados?



IICA



Oficina del IICA en Costa Rica

San José, 2015