

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificación Estratégica

1.- Introducción

El Plan estratégico constituye el mapa que guía la acción de corto y mediano plazo de una organización. Es la brújula que indica el camino que hay que transcurrir para transitar de una situación actual a otra referencial o deseada.

Todo plan está circunscrito a tres variables predominantes. La primera, saber que se quiere lograr (direccionalidad estratégica); la segunda, cómo lograr lo que se quiere (capacidad de gestión); y la tercera, con quienes lograr los objetivos (governabilidad estratégica). La combinación de estos factores es lo que permite que el desempeño organizacional llegue en cantidad, calidad y oportunidad a la ciudadanía, como sujetos de derechos, tal como lo establece la Constitución nacional.

2.- Las diez enfermedades más recurrentes de las organizaciones públicas:

1. Excesiva burocracia
2. Falta de definición político – estratégica de la organización
3. Ausencia de control de gestión
4. Bajo perfil del recurso humano para acometer actividades especializadas
5. Desorganización administrativa
6. Alta rotación de personal
7. Predominio en resolver los problemas urgentes por encima de los problemas importantes
8. Escaso conocimiento del entorno organizacional (ciudadanos, instituciones vinculantes, leyes)
9. Uso inadecuado de los sistemas de información y comunicación
10. Excesiva centralización de la toma de decisión

Estas enfermedades es lo que esta impidiendo mayor efectividad en el cumplimiento de la agenda pública, indicada tanto en la Constitución Nacional como en planes gubernamentales, siendo imperativa para todos los órganos de la administración pública.

3.- ¿Porqué un plan estratégico es importante?

El plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la ciudadanía o la institucionalidad pública.

La capacidad de conducir¹ los procesos institucionales viene dada por la sinergia del Triangulo de las Tres G, como elementos contenedores de la planificación estratégica:

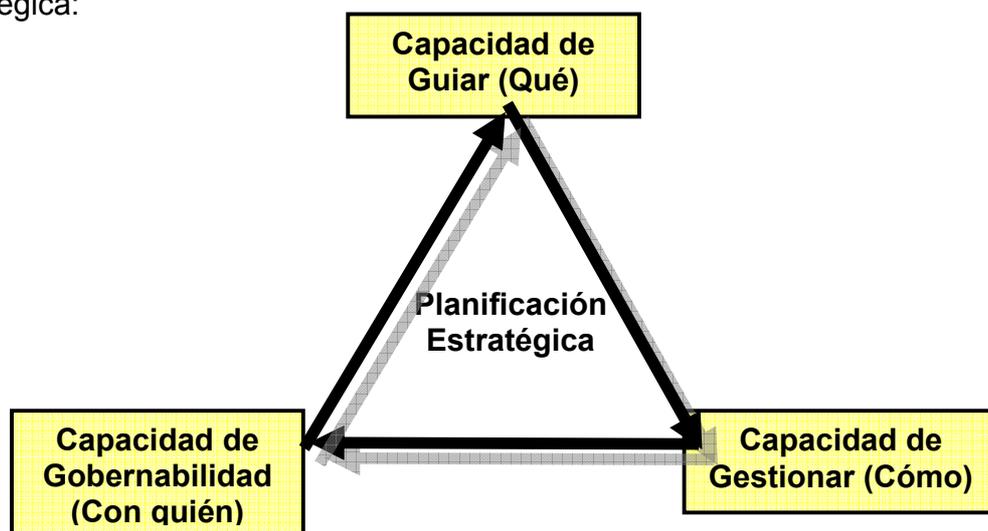


Figura 1: Triangulo de las Tres G

¹ Sobre los procesos de conducción estratégica institucional veáse a Matus Carlos: Teoría del Juego Social. Fondo Editorial Altadir. Año 2000.

El triángulo de las Tres G se inicia con el proceso de Capacidad de Guiar. Consiste en desarrollar el pensamiento estratégico de la organización, iniciado por la

No se puede culminar el proceso de planificación estratégica si algunos de los elementos del triángulo no han sido incluidos en el análisis y en el desarrollo de las decisiones estratégicas de la organización.

formulación de la filosofía de gestión, la auditoría organizacional, la identificación de actores, la formulación de proyectos estratégicos y la elaboración del presupuesto. Es una fase en la que se diseña a la organización respondiendo la pregunta ¿Qué se espera lograr?.

El segundo eje lo constituye la Capacidad de Gestión. Consiste en identificar las capacidades que posee la organización para instrumentar los proyectos estratégicos. También implica poner en práctica el sistema de control de gestión que facilite medir el grado de avance de la ejecución con respecto a lo programado. Es una fase en la que se pone en práctica el conocimiento, la experiencia y el cálculo respondiendo la pregunta: ¿Cómo instrumentar el plan?.

Por último, se encuentra la fase de la Capacidad de Gobierno. Consiste en identificar los grupos sociales, instituciones o personas que pueden mantener algún tipo de alianza, asociación o cooperación con los proyectos incluidos en el plan institucional de la organización. También puede darse la posibilidad de identificar agentes que actual o potencialmente son o tienden ser opositores de los proyectos. En ambos tipos de circunstancias hay que diseñar estrategias viables para captar o contrarrestar las intencionalidades de los actores. Es una fase de análisis y de cálculo estratégico que responde a la pregunta ¿Con quién se establecen vínculos estratégicos para apoyar la instrumentación de los proyectos?

A.- Capacidad de Guiar (Qué)

La primera pregunta que surge es ¿Qué es lo que se guía?. Se guía una situación presente a otra deseable y posible, es decir, la capacidad de conducir el futuro de la organización, lo que Carlos Matus conceptualiza como la capacidad de preceder y presidir la acción.

Usualmente los gerentes o administradores de recursos no se detienen a pensar en el futuro, sino la inercia de los acontecimientos cotidianos los envuelve permanentemente dejándose conducir por los hechos producidos en la realidad. No son capaces de gobernar el nicho propio de la organización, dejan que los problemas importantes se hagan a un lado y se resuelvan los urgentes. Este tipo de pragmatismo es lo que caracteriza a las organizaciones reactivas, que a diferencia de las organizaciones emprendedoras integran el pensamiento y la acción en una dirección previamente estudiada. Por tanto, las organizaciones emprendedoras hacen una apuesta estratégica hacia el futuro, lidiando permanentemente con los problemas y las adversidades que la realidad impone, mientras que las organizaciones reactivas son conducidas por la voluntad de los acontecimientos, sin darse cuenta de la situación, por cuanto son víctimas de sus propias incapacidades.

Es importante crear un futuro a la organización para:

- **Romper con la trampa del inmediatismo y del pragmatismo de la gestión institucional**
- **Conducir los procesos de gestión y toma de decisión con método y prácticas estructuradas**
- **Cambiar las reglas que permitan enfrentar los problemas y las adversidades.**

Romper con la trampa del inmediatismo y del pragmatismo implica cambiar y poner en prácticas reglas y conocimientos aplicados a la forma de conducir la gestión institucional. La mayor parte del tiempo los gerentes o directores de la administración pública lo ocupan en atender los problemas urgentes y cotidianos dejando poco valor agregado a la producción institucional y a los resultados sustantivos por los cuales la ciudadanía espera que hagan. Estudios de los procesos gerenciales señalan que por encima de cualquier estructura existen las personas y la cultura organizacional, y si ellos no se incorporan en los procesos de cambio, probablemente continúe prevaleciendo las viejas normas y la manera tradicional de administrar y prestar los servicios públicos. Asimismo, incide notablemente que los cargos de gerentes y directores de la administración pública sean ocupados por personal leal al partido de gobierno, pero con limitadas capacidades de gerencia y liderazgo que obstruyen seriamente la gestión y los resultados de gestión. En consecuencia, el impacto de la gestión institucional se ve mermado e insignificante en comparación a la magnitud de los problemas sociales que vive actualmente la colectividad. Esta práctica cotidiana se ve reflejada en la opinión de la gente cuando señalan que la administración pública es ineficiente, incapaz, burocrática, partidista y otros calificativos que desaniman al ciudadano cuando se ve en la necesidad de acudir a algún órgano de la administración pública a realizar alguna solicitud de servicio. Como resultado de este círculo vicioso es que la calidad de los servicios públicos decrece, mientras las exigencias de la ciudadanía cada día se hacen mayores y diversas, especialmente de aquellos que dependen del Estado para que sean atendidas y resueltas sus necesidades.

Cambiar las reglas implica poner en práctica un nuevo paradigma de gestión pública, centrada en alcanzar resultados válidos, creíbles y oportunos para el conglomerado social. Un paradigma que facilite un compromiso abierto con el ciudadano y no con el partido de gobierno, tenga mecanismos de evaluación permanente por parte de la colectividad e impida el cogollismo político, incorpore la participación ciudadana en todo el proceso de gestión institucional y genere

valores éticos donde se impongan la transparencia, la responsabilidad, la verdad y la humildad y principalmente la aptitud como elementos conductores del cambio. Un paradigma socialmente universal (incluyente), sensible y humano que este al servicio de todos, sea de cualquier estrato social.

Conducir los procesos de gestión y toma de decisión con método y prácticas estructuradas, significa poner por encima de la acción a la razón. La base de cualquier sistema de planificación o gerencia pública esta en el conocimiento, por cuanto en ello existen los elementos estructurados para conducir los procesos de cambios de una organización. En el conocimiento siempre se dan las respuestas a los problemas complejos que la realidad impone y permite organizar la gestión para adecuar, adaptar y desarrollar a la organización hacia el proyecto político imperativo. El otro pilar que sostiene y enriquece el aprendizaje organizacional es el liderazgo. Este esta estrechamente ligado a la capacidad de conducción de procesos que tiene una persona o, un grupo de personas, sobre otras, para lograr la consecución de determinados fines de interés colectivo. Un líder reúne cuatro cualidades que en los términos de este documento son indispensables desarrollar. La primera, el líder debe mirar el futuro de la organización para asegurarse qué procesos ha de conducir y qué situaciones debe enfrentar en un entorno complejo, incierto y altamente político -planeamiento estratégico-. En segundo lugar, el líder organiza y sensibiliza a todos los miembros de la organización para comprometerlos en el proyecto político colectivo. En tercer lugar, el líder dirige las acciones importantes del proyecto político como sucede con un director de orquesta que aglutina a todos los músicos para lograr armonía en cada uno de los instrumentos que sigue el pentagrama. En cuarto lugar, el líder controla las acciones para asegurarse de que los recursos invertidos están siendo utilizados en el logro de las metas y hacer los correctivos necesarios en caso de identificarse algún desvío con respecto a lo planificado.

¿Cómo construir un futuro a la organización?

Las organizaciones son sistemas abiertos y complejos que influyen y son influidas de manera permanente y dinámica por las condiciones del entorno². Existen aspectos de ese entorno que la organización puede controlar y otros no, es decir, se dan relaciones bidireccionales y unidireccionales en las cuales se desencadenan decisiones favorables o desfavorables a la gestión institucional. Por esta razón, es imprescindible estudiar y monitorear el comportamiento del entorno organizacional para estar atento a las conductas, aptitudes, actitudes de las instituciones, agentes o cualquier otro actor que tenga inherencia directa o indirectamente en las decisiones de la organización. Cuando se habla de actores se refiere a todos aquellos sujetos con capacidad acumulada de fuerza política, que hacen apuestas estratégicas sobre situaciones o escenarios que son de interés particular o público.

El otro aspecto a considerar, es no dejar perder de vista el objeto o razón de ser de la organización, por cuanto éste punto define los parámetros de actuación de la organización y en consecuencia delimita los procesos de análisis, pensamiento, planificación y desempeño de todo el organismo. Hay que recordar que un proceso de cambio esta precedido y gira en torno a la misión de la organización y es precisamente aquí donde se inicia la planificación estratégica.

1. Diseño de la Filosofía de Gestión Institucional.

La filosofía de gestión esta compuesta por los siguientes elementos direccionales: Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Valores. Estudiemos cada uno de ellos.

² El entorno organizacional esta compuesto por los ciudadanos, las organizaciones civiles nacionales e internacionales, las instituciones del Estado (especialmente aquellas que pertenecen a los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Ciudadano).

Visión: Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro. La visión reúne los siguientes elementos:

- **Debe ser retadora**
- **Debe ser creíble**
- **Debe ser compartida**
- **Debe ser posible**

- *Debe ser retadora:* La visión debe provocar un desafío en el colectivo donde todos se vean incluidos y hagan el esfuerzo necesario para lograr una situación que se considera deseada o favorable en un determinado plazo de tiempo. El reto impulsa a la gente a derrumbar barreras, a construir futuro, a organizar ideas, a ser proactivo, a desarrollar identidades y talento corporativo. En fin, el reto constituye el motor que alimenta y alinea la energía y el espíritu de la gente para desafiar la realidad y crear nuevas situaciones en el colectivo.
- *Debe ser creíble:* La visión es un estado ideal, la cual debe ser lo suficientemente convincente, verosímil y aglutinadora para que la gente dirija todos sus esfuerzos en lograrla.
- *Debe ser compartida:* Todos los miembros de la organización deben conocer la intencionalidad y potencia de la visión para que exista un compromiso sincero de parte de cada uno en realizar los esfuerzos necesarios hasta hacer realidad el deseo.
- *Debe ser posible:* Cuando se piensa en la visión todo lo deseado tiene que ser factible de realizar, de lo contrario estaríamos en el campo de la utopía y del engaño.

La visión está estrechamente ligada a la misión de la organización para que exista coherencia y sentido de direccionalidad corporativa.

Misión: Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación. Para la construcción de la misión se debe incluir los siguientes elementos:

- **Qué necesidades se satisfacen**
- **Cómo se satisfacen**
- **A quién se satisface**

- *Qué necesidades se satisfacen:* Las organizaciones generan bienes y/o servicios que son demandados por la sociedad y que al ser satisfechas plenamente generan un impacto en la calidad de vida de la gente. Por ejemplo, La Defensa Pública es un órgano del Tribunal Supremo de Justicia que tiene como servicios la orientación, asistencia, asesoría y representación legal ante las instancias jurisdiccionales para garantizar el derecho a la defensa que tiene todo ciudadano nacional o extranjero. Estos servicios están diversificados en diversas áreas como son penal ordinario, responsabilidad penal de menores y protección de niños y adolescentes de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de la Infancia y la Adolescencia. En consecuencia el impacto que genera estos servicios en la sociedad es que la Defensa Pública contribuye a administrar justicia y es parte fundamental de aplicar el debido proceso en las actuaciones judiciales.
- *Cómo se satisfacen:* En este punto es indispensable evaluar los procesos que se llevan a cabo y las normas existentes para transformar los insumos en bienes y/o servicios generados por la organización (Red Institucional de Producción). ¿Qué procesos hace y debe hacer?, ¿Qué procesos no hace y debe hacer? y ¿Qué procesos hace y no debe hacer?
- *A quién se satisface:* Se satisface necesidades que la ciudadanía demanda. Pero hay que medir bajo que condiciones de calidad, cantidad y oportunidad llegan los bienes y/o servicios a la ciudadanía, puesto que son ellos quienes evalúan estos parámetros e indican al organismo si están haciendo una gestión institucional acorde a las necesidades de la gente.

Objetivos: Representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades que tiene la organización hoy y a futuro. Para diseñar los objetivos se deben considerar los siguientes elementos:

- **Visión de la organización**
- **Misión de la organización**
- **Debilidades y fortalezas**
- **Amenazas y oportunidades**
- **Identificación de actores**

Políticas: Representan las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción³. Las políticas aclaran, conducen y centran la acción de la gestión institucional. Por ejemplo, en un proceso de compra desde que se hace la solicitud hasta que se despacha el pedido no debe pasar de 30 días calendario.

Valores: Los valores constituyen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el recurso humano para mantener una relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo. Sirve de soporte al desarrollo de la cultura organizacional para indicar aptitudes, actitudes, conductas, identidades, retos, entre otras.

Los valores organizacionales son elementos fundamentales para motivar, inspirar y crear conciencia a todo el personal sobre las responsabilidades o compromisos que tienen tanto individual como colectivo dentro de la organización y ésta con la sociedad.

³ Mintzberg, Henry, Brian Quinn James. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1993, Capítulo I pág. 5

Los valores son formulados de forma positiva, retadora, precisa, inspiradora de tal manera que cada quien se vea reflejada en ella y asuma con conciencia la responsabilidad que la organización le entrega para cumplir con la función establecida.

2.- Auditoría organizacional

La auditoría es el mecanismo por el cual se identifica la situación actual en que atraviesa la organización. Se hace en dos direcciones: en la primera se analiza el entorno general y específico para señalar las oportunidades y amenazas del organismo y en la segunda se analiza la situación interna para identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización.

Es una etapa del proceso donde se señalan y resaltan los problemas que limitan, restringen o impiden un mejor desempeño del organismo y sobre los cuales se actúa para lograr alcanzar la visión y los objetivos propuestos.

La auditoría organizacional es un insumo de información fundamental para la formulación de la filosofía de Gestión.

3.- Identificación de actores

El estudio de actores es estratégico por cuanto permite identificar los actos, intencionalidades o repercusiones que tendría cada uno de ellos con respecto a los objetivos o apuestas estratégicas de la organización. En este caso se hace referencia a los actores del entorno específico que directa o indirectamente tienen influencia y capacidad de ejercer fuerza política en el organismo y que pueden determinar decisiones estratégicas positivas o negativas a los intereses de la organización.

4.- Formulación de proyectos y del presupuesto

Los proyectos constituyen el instrumento que canaliza y materializa en acciones concretas lo expresado en la visión, misión y objetivos estratégicos definidos en la filosofía de gestión. En este punto es donde se establece la vinculación del plan con el presupuesto.

Para la formulación de los proyectos es imprescindible:

- **Identificar el nombre del proyecto**
- **Definir metas concretas**
- **Asignar responsabilidades**
- **Estimar tiempo**
- **Asignar recursos humanos, materiales y financieros**
- **Diseñar los indicadores de logro**

- **Identificar el nombre del proyecto:** Consiste en colocar el título o denominación al proyecto, tomando en consideración que el mismo está dirigido a atender una necesidad concreta considerada insatisfecha por el colectivo. Para la identificación de necesidades es imprescindible elaborar objetivamente un diagnóstico⁴ que explique la situación ya sea institucional, social, gubernamental u aquella por la cual se requiera la elaboración de un plan.
- **Definir metas concretas:** De acuerdo a la situación estudiada y a las causas identificadas, el proyecto contiene un conjunto de metas dirigidas todas a provocar un cambio real de esa situación ya sea para erradicar las causas o para minimizar sus efectos. En este caso, las metas deben ser cuantificadas,

⁴ Para la elaboración del diagnóstico es necesario identificar la situación que se desea explicar, por cuanto de ello depende el tipo de método a utilizar. Por esta razón en este documento no se desarrolla como un tema para el análisis.

en cantidad, calidad, tiempo y espacio para evaluar posteriormente sus resultados.

- **Asignar responsabilidades:** Todo proyecto tiene internamente en la institución u organización un responsable natural que se encarga de coordinar, comunicar, liderar y controlar cada una de las metas programadas en los proyectos. Estos responsables son los que se encargan a su vez de rendir cuentas a las directivas de la organización o a la ciudadanía afectada por la situación en particular.
- **Estimar tiempo:** El tiempo es un recurso no renovable y su uso requiere ser administrado con criterios de racionalidad, responsabilidad y eficiencia. En consecuencia, estimar el tiempo de ejecución de las metas asignadas al proyecto tiene que pasar por estos criterios como elementos de validez, capacidad y confianza.
- **Asignar recursos humanos, materiales y financieros:** Para la elaboración del presupuesto y estimar el costo del proyecto, se debe prever cuánto cuesta poner en marcha las acciones en términos de recursos humanos, materiales y financieros que son requeridos para la ejecución del mismo. Estos recursos son incluidos de acuerdo a la desagregación presupuestaria contenida en el Plan Único de Cuenta que utiliza la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.
- **Diseñar los indicadores de logro:** La Contraloría General de la República es el órgano encargado de verificar y auditar a las instituciones del Estado sobre el cumplimiento de planes, programas, proyectos y el presupuesto con la intención de salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones (...) (artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal). La forma de establecer control en las acciones acometidas es a través de indicadores de gestión de acuerdo a lo dispuesto en el artículo N° 37 de la mencionada ley. Los

indicadores de gestión tienen que estar asociados como mínimo a cinco (5) tipos de indicadores: Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto.⁵

B.- Capacidad de Gestionar (Cómo)

Esta se refiere a medir técnica y financieramente la capacidad de respuesta ante los retos previamente definidos en la filosofía de gestión. Se analiza si la estructura organizativa, el recurso humano, la tecnología de información y los recursos financieros son suficientes para lograr los objetivos propuestos. En algunos casos hay que redefinir todos estos elementos para adecuar a la organización a la nueva realidad. En otros casos, solo se requiere el fortalecimiento de todos o algunos de estos campos para obtener un desempeño satisfactorio.

- *Subsistema de estructura organizativa:* La estructura organizativa es una variable dependiente de la estrategia, en consecuencia queda precedida y determinada por aquella. Para adecuar la estructura organizativa es imprescindible conocer con exactitud qué es lo que la organización desea y puede lograr en el futuro. Sobre esta base se ajusta la estructura organizativa, siguiendo los siguientes parámetros:

- **División del Trabajo**
- **Coordinación de funciones**
- **Estructura de mando**

⁵ Para mayor información sobre la definición conceptual de estos tipos de indicadores véase en anexo a este documento. Es importante señalar que estos conceptos fueron tomados textualmente de la terminología manejada por la Contraloría General de la República.

- **División del Trabajo:**

Estos parámetros son elaborados de acuerdo a los resultados que se obtengan de los procesos clave que realiza la organización para cumplir con su misión. Estos procesos son estudiados de acuerdo a la metodología de Insumo – Producto – Resultado.

- Subsistema de recurso humano: El recurso humano constituye la clave para lograr el éxito. Son ellos los que tienen la responsabilidad de consolidar ideas, conceptos, valores y prácticas para producir formas particulares de organización y gestión y alcanzar mejores resultados en el desempeño organizacional. Adecuar el recurso humano a las necesidades de la organización pasa por redefinir los siguientes puntos:

- **Selección, admisión y reclutamiento**
- **Descripción de puestos de trabajo**
- **Plan de carrera**
- **Evaluación de desempeño**
- **Salarios y beneficios sociales**
- **Formación y capacitación**

- *Subsistema de tecnología de información:* Es una herramienta básica para el desarrollo de toda organización. Hoy día no se puede hablar de cambio organizacional sino se incluye la tecnología de información como uno de los pivotes para lograr efectividad en la gestión institucional. Son variadas las ventajas de contar con tecnología de información, sin embargo, entre las mas resaltantes están las siguientes:

- **Facilita el flujo de comunicación y de información entre las diferentes unidades que componen la estructura organizativa, mejorando la coordinación de actividades y el desempeño de funciones.**
- **Facilita el control de gestión de todas las unidades**
- **Mejora los sistemas estadísticos e identifica con facilidad los nudos críticos o embotellamientos de los procesos administrativos y operativos**
- **Mejora los procesos de toma de decisión oportuna, ya que la información puede fluir de manera horizontal y vertical de forma fácil y rápida.**
- **Reduce los costos de operación.**

- Subsistema financiero: Consiste en adecuar el sistema administrativo y financiero a los requerimientos establecidos en la filosofía de gestión. Este aspecto tiene que ver con los siguientes puntos:

- Asignación presupuestaria
- Presupuesto causado
- Modificaciones presupuestaria
- Asiento presupuestario
- Conciliación de cuentas bancarias
- Registro de cheques, depósitos, notas de créditos, notas de debitos, transferencias
- Registro de proveedores
- Ordenes de compra
- Ordenes de servicio
- Registro de comprobante diario
- Balance general
- Estado de resultado
- Movimientos

- Saldos
- Balance de caja
- Otros.

C.- Capacidad de gobernabilidad (Con quién)

La gobernabilidad se entiende, por un lado, como la capacidad que tiene una organización de diseñar e instrumentar políticas públicas con eficiencia y eficacia y, por otro lado, la capacidad de construir viabilidad política al conjunto de programas o proyectos estratégicos de la organización que permita establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones entre las diversas instituciones del sector (proveedores de bienes y servicios, instituciones de carácter político e instituciones de carácter técnico – financiero). El mayor énfasis que se hace en esta propuesta es hacia el segundo aspecto, por cuanto el primero es ampliamente cubierto en los puntos vinculados a la capacidad de guiar y a la capacidad de gestionar.

Dada la complejidad normativa y política en que las organizaciones públicas se ven envueltas, la gestión y el desempeño institucional se hace cada vez mas complicada, especialmente para aquellos funcionarios con responsabilidad de toma de decisión, por cuanto carecen de las herramientas técnicas que faciliten identificar aquellos organismo u instituciones que puedan ser aliados u conflictivos sobre las apuestas estratégicas que la organización tiene planteada. Este estudio se hace sobre la base de identificar la relación de fuerza positiva o negativa de cada uno de los actores con el propósito de diseñar estrategias que viabilicen los objetivos y proyectos de la organización.

Programa

Parte 1. Aspectos teórico - metodológicos

- 1.1.- Qué es planificar
- 1.2.- Qué es planificar estratégicamente
- 1.3.- Triangulo de las tres G

Parte 2.- Capacidad de Guiar

- 2.1.- Filosofía de Gestión Institucional
- 2.2.- Auditoría Organizacional
- 2.2.- Identificación de actores
- 2.4.- Formulación de proyectos estratégicos
- 2.5.- Vinculación de los proyectos con el presupuesto
- 2.6.- Control de Gestión

Parte 3.- Capacidad de Gestión

- 3.1.- Subsistema de estructura organizativa
- 3.2.- Subsistema de Recursos Humanos
- 3.3.- Subsistema de Tecnología de Información
- 3.4.- Subsistema Financiero

Parte 4.- Capacidad de Gobernabilidad

- 4.1.- Análisis de actores
- 4.2.- Viabilidad tecnopolítica del plan

5.- Conclusiones