



**BIBLIOTECA LAS CASAS – Fundación Index**  
<http://www.index-f.com/lascasas/lascasas.php>

### **Cómo citar este documento**

Torres Andrade, C. Planificación estratégica bajo un enfoque de marco lógico en unidades de instituciones de salud. Versión 2006. Biblioteca Lascasas, 2006; 3.(1)

Disponible en <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0210.php>



## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO UN ENFOQUE DE MARCO LOGICO EN UNIDADES DE INSTITUCIONES DE SALUD. Versión 2006**

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

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

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

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



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

**Prof. M. Cristina Torres Andrade,  
Instituto de Salud Pública,  
Universidad Austral de Chile**

La planificación estratégica basa la sobrevivencia institucional, en la capacidad de adaptación de ésta a su entorno, plantea objetivos en función de él, y asume la incertidumbre como un piso concreto de planificación.

Los planificadores estratégicos deben tener una visión de escenario y pensamiento sistémico que se exprese en una buena capacidad para relacionar y concatenar adecuadamente los eventos importantes. También es importante que los planificadores estratégicos sean capaces de tener una gerencia estratégica, es decir, vincular la comprensión lograda del escenario, con la acción específica dentro de él, a través de los recursos humanos que su institución tiene. En este aspecto, la gestión de las relaciones interpersonales es muy importante.

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

En la caracterización de los escenarios, lo primero que se visualiza es el escenario de continuidad, pero también es necesario imaginar un escenario de crisis, que ocurre cuando las condiciones de base (los supuestos de no cambio) cambian. Otros escenarios imaginables se configuran combinando elementos claves favorables y desfavorables del entorno y de la propia unidad sujeto de planificación estratégica. Así se configuran escenarios de riesgo, de desafío, de potencialidad y de crecimiento, en los que es necesario sobrevivir y prosperar. Cuanto más completa y certera es la definición de elementos claves, mejor será la configuración de estos escenarios.

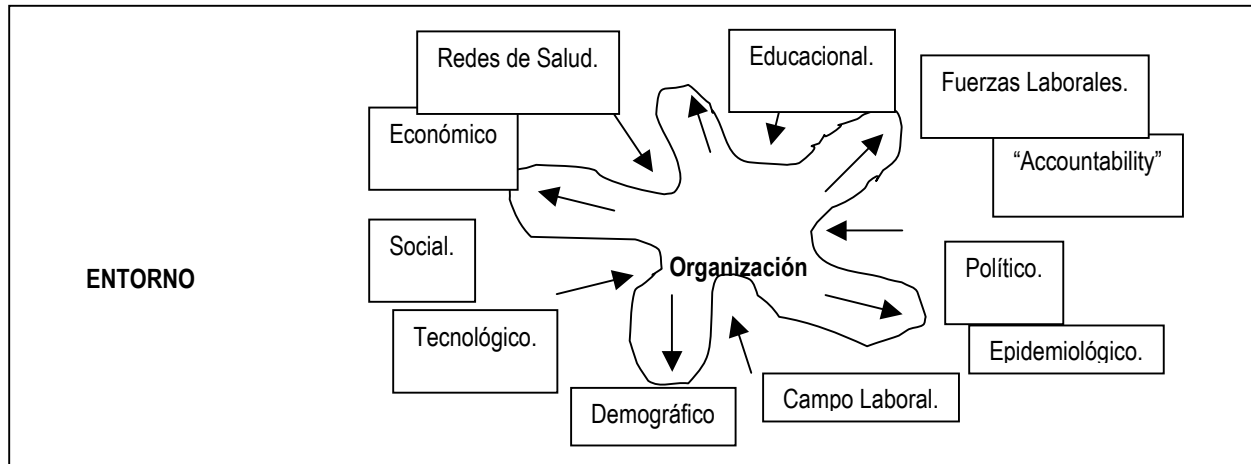
Dado que la planificación estratégica debe situarse en escenarios futuros, requiere de un instrumento que la vincule con el aquí y ahora, para que esta se vuelva efectivamente un instrumento de cambio y no sólo de intenciones. En este sentido, es ser útil, el uso del marco lógico, entendido este como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

niveles de planificación y de evaluación, enlazando los medios y los fines en un entramado coherente.

***Un plan estratégico es un ejercicio de coherencia entre lo que soñamos, lo que favorece y restringe el sueño, los medios que tenemos y los que están a nuestro alcance para implementar dicho sueño.***

## ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE ACTÚAN SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

“No hay Organización sin entorno” Darío Rodríguez, 1995



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

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

El nivel estructural se relaciona con la **visión y la misión**, que provocarán modificaciones profundas en el entorno con el que interactúa la unidad estratégica sujeto de planificación. Serán las modificaciones del nivel conductual o funcional, las que provocarán dichos cambios estructurales. Para que estos se logren, los **objetivos estratégicos** deben responder a un adecuado análisis del *entorno*, en conjunto con un adecuado análisis del *intorno*. Los objetivos estratégicos deben implementarse a través de líneas estratégicas que contienen los **hechos u obras** posibles de realizar para conseguir este objetivo. Estos hechos u obras pueden ser proyectos, investigaciones, estudios, normativas, protocolos. Los planes de acción responderán a una calendarización de las tareas necesarias para obtener los hechos u obras concretas requeridas.

Para la evaluación de los objetivos deben construirse los llamados *“indicadores de resultado”* asociados a los distintos niveles de objetivos planteados. De este modo, en primer lugar deben mostrar el resultado en términos de **impacto** con relación al nivel estructural, o a modificaciones tan profundas que hacen variar sustancialmente el próximo plan. Los indicadores de **efecto** muestran los resultados a nivel funcional, es decir,

modificaciones en las capacidades institucionales y personales que hacen que se produzca el cambio estructural. El **logro**, es el resultado a nivel concreto y expresa los compromisos que es capaz de asumir el equipo planificador en los plazos del plan, en forma secuenciada o simultánea.

Para lograr esos compromisos el equipo debe realizar una cierta **cantidad** de actividades o prestaciones durante la ejecución del plan. Estas actividades podrán tener cierta normativa de realización para cautelar la calidad de ellas. El indicador de **logro**, muestra el producto concreto para el grupo de usuarios o beneficiarios. Este indicador muestra la acumulación de recursos lograda en nivel concreto del árbol de objetivos.

El indicador de **efecto**, intenta verificar lo que el grupo beneficiario puede hacer con los logros o hechos realizados. Es decir, este indicador apunta a revisar los **cambios conductuales** que hayan ocurrido a consecuencia del logro de los productos, en los usuarios o beneficiarios o en los equipos técnicos. En este caso, los involucrados habrán adquirido una nueva manera de hacer.

El indicador de **impacto** evidencia que lo que el grupo hace o sea la conducta adquirida, modifica condiciones de estructura que gravitan en el problema inicial. En otras palabras, los cambios conductuales han sido de tal magnitud que han logrado la modificación de las condiciones de base sobre las cuales se sustentaba la mantención de la situación a mejorar.

## MODELO DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA



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

***La coherencia entre los niveles de planificación y evaluación debe expresarse en vinculaciones reales entre ellas, en que la magnitud o tamaño debe ir decreciendo entre niveles y en que debe separarse la demanda de la oferta. Esta última es la que está bajo el control del equipo ejecutor***

El análisis estratégico en la formulación de planes debe servir como carta de navegación para la institución y proporcionar el marco de lo que puede hacerse para aprovechar las ventajas del entorno y minimizar las amenazas a partir de las fortalezas y debilidades de ella. El marco lógico, proporciona una manera de ordenar las intervenciones deseadas para una gestión estratégica conducente a la implementación del plan. Es decir ir desde lo macro, al día a día con un hilo conductor coherente y pertinente.

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

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

<b>TIPO DE ALCANCE</b>	<b>EXPLICACION</b>	<b>TIPO DE MEDIDA</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>VISIÓN MISIÓN</b>	Apunta al posicionamiento que la unidad desea tener en un horizonte de cinco a diez años, declara los valores que mueven al equipo y la población para la que desean trabajar, asumiendo su rol social	<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	Consecuencia última del efecto en un ámbito social mayor
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Dan cuenta de las opciones asumidas para conseguir el posicionamiento deseado en la visión en el marco valórico que muestra la misión. Apunta al efecto, a los cambios funcionales, de las capacidades. Estos objetivos deben formularse desde la demanda o que deseamos que pase a los usuarios o clientes.	<b>INDICADOR DE EFECTO</b>	Capacidad adquirida de hacer algo en función de un objetivo mayor
<b>LÍNEA DE CONTROL DEL EQUIPO</b>			
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA PRODUCTO: PROYECTOS PROGRAMAS NORMATIVAS</b>	Corresponde a los compromisos que el equipo puede asumir y expresan lo tangible, lo medible. Son obras, hechos que deben ocurrir. Corresponde a la oferta institucional para responder a la demanda.  Para construirse debe pensarse en lo que se tendrá al fin del proceso. Apunta a los logros. Puede comenzar con un sustantivo.  De cada línea estratégica deben desprenderse varios productos los que	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	Obtenido por el proyecto en función del efecto  Es el compromiso que puede asumir el equipo.

	desprenderse varios productos los que constituirán el plan de acción que debe revisarse anualmente.		
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Son los productos calendarizados que deben lograrse en un determinado tiempo. Sobre estos se definen las responsabilidades del equipo.	<b>INDICADOR OPERATIVO</b>	Pueden formularse normas técnicas

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



## **METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

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

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

- 1. CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INTERVENCIÓN: DEFINICIÓN DE VISION MISION (PRIMER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO)**
- 2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**
- 3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**
- 4. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS: RIESGO, CRECIMIENTO, DESAFÍO Y POTENCIALIDAD**
- 5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES (TERCER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO)**
- 6. ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: FORMULACION DE OBJETIVOS E INDICADORES DEL SEGUNDO NIVEL SEGÚN EL MARCO LÓGICO**
- 7. ANALISIS DE COHERENCIA INTERNA Y EXTERNA**
- 8. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO: ORDENAMIENTO DE LAS REFLEXIONES Y ACCIONES**
- 9. IMPLEMENTACION PROGRAMA: CAMBIOS INSTITUCIONALES**

*Dado que construir un plan con enfoque estratégico, implica una mirada sistémica, cada etapa implica una revisión de su consistencia y coherencia entre sí y con las otras etapas. Por ello, es imprescindible la revisión de las etapas anteriores y modificarlas, si es necesario. También es posible modificar la secuencia de pasos, siempre vigilando la coherencia entre etapas.*

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

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

Como primer paso debe reconocerse la **visión** de área de intervención y luego, describir y redactar su **misión**. La visión se compone de dos elementos: el rol social del área de intervención y el sueño a largo plazo que el equipo tiene. A la descripción del rol social se debe agregar las condiciones deseadas para el ejercicio de este rol social, es decir el posicionamiento que el área de intervención desea tener en un plazo de cinco a diez años. La misión está relacionada con la manera como el área de intervención asume el rol social y el sueño. La misión debe construirse pensando en lo que los miembros del área de intervención realizan a diario para avanzar hacia el logro de la visión. Su redacción debe ser convocante, de pocas palabras, traducible en valores y valoraciones. En algunos casos, la misión se puede formular posterior al análisis de los usuarios. Preguntas claves: ¿quiénes somos, qué necesidades satisfacemos? **(Punto I)**

Otro punto importante es preguntarse ¿qué procesos es necesario intervenir para cumplir la misión?, por ejemplo, la pesquisa, la atención directa o la derivación de pacientes, el dimensionamiento de recursos disponibles, la oferta de servicios, la logística, los ingresos, o la contención de costos, entre otros.

La visión y la misión en su conjunto deben responder a las siguientes interrogantes (adaptado de Kaplan, R y D.Norton, 1992)

ELEMENTO	VISIÓN	MISIÓN
<b>Perspectiva</b>	Posicionamiento, Imagen de Futuro	Valores, Identidad
<b>Impacto</b>	¿Cómo nos debería ver la sociedad?	¿Por qué y para qué existimos?
<b>Clientes</b>	¿Qué queremos ser para nuestros usuarios?	¿Para quién trabajamos? ¿Con quién colaboramos?
<b>Procesos</b>	¿Qué debería distinguir nuestras actividades?	¿Qué hacemos? ¿Con qué características?
<b>Organización</b>	¿Qué requerimos para mejorar y cambiar?	¿Cómo lo hacemos? ¿Qué distingue a nuestro equipo?

Una vez declarada la visión y la misión, se debe identificar a los grupos de usuarios, la demanda que estos plantean y los servicios que el área de intervención puede o podría ofrecer sin que existan cambios sustanciales en ella. Es decir, identificar aquellos cambios que se podría hacer si necesidad de una planificación estratégica, sólo pensando una optimización de los recursos actuales (**Punto II**). Usuarios son aquellas entidades con las que el área de intervención mantiene relaciones de intercambio.

Es importante caracterizar a estos usuarios o grupos de usuarios, mencionando elementos que determinen funcionalmente las relaciones que se establecen entre ambos y algunos datos que den cuenta de la magnitud de ellos

***Revisión de la consistencia y coherencia  
interna y con las etapas anteriores.  
Modificar, si es necesario***

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

Se trata de visualizar los escenarios que posiblemente se presentarán en el horizonte de planificación elegido y dibujado por la visión- misión. Escenario es todo aquello que podría presentarse en el camino en que el área de intervención lleva a cabo su visión- misión. Se puede identificar dos espacios en el escenario o universo de referencia: uno a nivel institucional, más cercano al área de intervención y otro más lejano, a nivel de la sociedad, el más global. En ambos es posible identificar amenazas y oportunidades para el desarrollo de la visión-misión del área de intervención. Serán consideradas oportunidades en la medida que favorezcan el logro de la visión-misión y caso contrario, al impedir el desarrollo expedito de ésta, serán consideradas amenazas. Sin embargo para catalogar a un elemento como oportunidad o como amenaza, el equipo debe analizar este factor clave en su doble dimensión: el mismo elemento debe ser visto como oportunidad y debe ser visto como amenaza. Una vez hecho este análisis estratégico, el equipo, por consenso decidirá, como se clasifica. De esta manera se tendrá una mejor revista de los condicionantes de la situación. Si el equipo no tiene la capacidad para asumir esta doble dimensión, mantendrán sesgos en el factor seleccionado y si el plan se apoya precisamente en este factor, puede tener incluido el germen del fracaso. Si el equipo no es capaz de lograr esta doble mirada, este elemento o factor debe separarse del análisis y ser considerado como una restricción supuesto.

***Luego del análisis y decisión del equipo, cada elemento clave debe ser  
ubicado sólo como oportunidad o sólo como amenaza***

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

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

Cuando el área de intervención es de envergadura, es necesario apoyarse en una línea de base que contiene indicadores cuali y cuantitativos, que representen tendencias básicas y factores condicionantes de ellas, que partiendo del presente, señalen a los futuros descritos por los escenarios. Cuando el equipo reconoce una amplia gama de elementos es necesario seleccionar los factores claves, que se definen como los aspectos más cruciales del ambiente o entorno que rodean en área de intervención, foco de análisis.

Como elementos de análisis para obtener amenazas y oportunidades, considerar por ejemplo:

- tendencias en el desarrollo territorial, ya sea nacional, regional o local; tendencias desarrollo del sector salud como políticas, financiamiento, inversiones
- perfiles de usuarios, por ejemplo, demográfico, epidemiológico (morbilidad, mortalidad), de riesgo, cultural, educacional, étnico, familiar, laboral, patrones de ocio y de consumo
- tendencias culturales: como itinerario terapéutico, proveedores en salud, historia reciente, mitos urbanos, nivel de autocuidado, equipamiento doméstico

El escenario puede ser descrito a partir del espacio social más macro y desde el entorno más inmediato que rodea al área de intervención. **(Punto III).**

La descripción de los escenarios más probables o la lógica del escenario, es la capacidad del planificador de interrelacionar las diversas fuerzas claves ambientales, en base a modelos de percepción y/o teorías de cambio social, político o económico, construyendo en base a esto, una descripción integral de dichos escenarios. Después de la reflexión, la búsqueda de paradojas y de los flujos e intensidades, se tendrán descritas las oportunidades y amenazas que rodean el cumplimiento de la misión del

área unidad estratégica. En este caso, se diseñarán cuatro escenarios: de crecimiento, de riesgo, de desafío y de potencialidad, al cruzar las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas.

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

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

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

El área de intervención, cuenta para lograr lo deseado, con herramientas que se alinean en una cadena de valor. Aplicando esta forma de análisis al sector salud y en la planificación estratégica, se busca identificar ventajas en calidad y en costo en las actividades que pueden generar resultados de valor para la institución de salud, como por ejemplo, los resultados sanitarios deseados.

Para situarse en la búsqueda de fortalezas y debilidades es necesario analizar la intervención en el proceso salud enfermedad que hace el área de intervención, el desarrollo de sus recursos humanos, su equilibrio financiero y su capacidad de comunicación y de soporte a la red. Así como, deben analizarse los valores y rutinas institucionales, la organicidad y comunicación interna, las competencias técnico asistenciales y de gestión, la infraestructura y el equipamiento, la capacidad gerencial, el clima y cultura organizacional, capitalización de saberes, investigación propia, entre otras.

Desde la perspectiva de la cadena que genera valor al resultado sanitario deseado, puede ordenarse en:

- **Infraestructura de la institución<sup>1</sup>:** Activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento.
- **Administración de Recursos Humanos:** Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, Potencial de desarrollo;
- **Desarrollo de la Tecnología:** Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica

---

<sup>1</sup> Basado en presentación Prof. G. Ledermann, Instituto de Administración, Fac. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile

- **Adquisiciones:** Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores

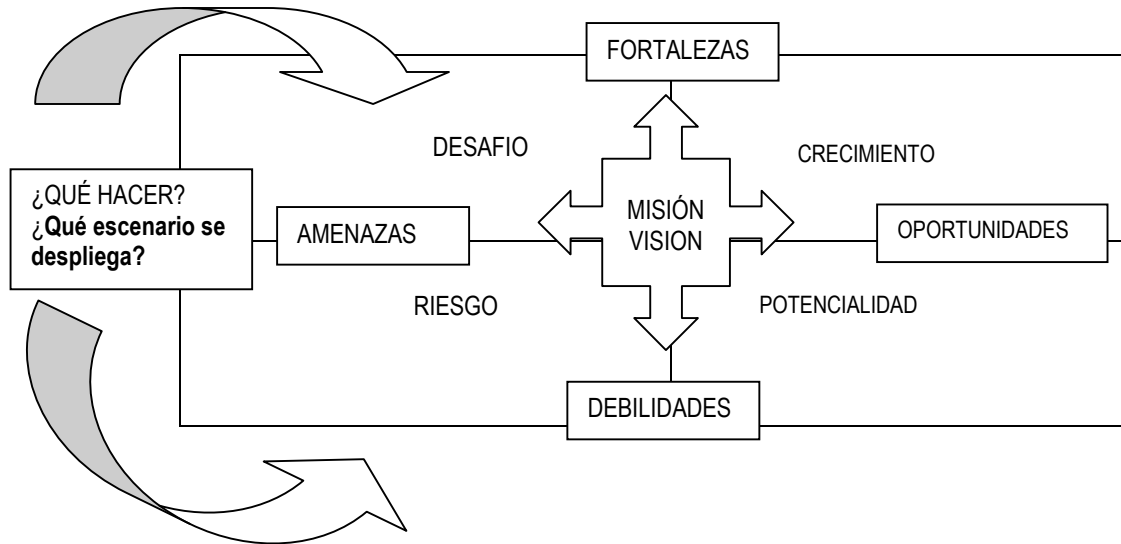
Es importante hacer un recorrido por ellas, catalogándolas como fortalezas o debilidades y mirándoles desde ambos ángulos, para ver de qué manera una fortaleza se transforma en debilidad y viceversa. Una vez que se haya visualizado en su doble dimensión, se la clasifica. Cada una de las capacidades explicitadas,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

*Cada elemento clave debe ser ubicado sólo como fortaleza o sólo como debilidad, luego del análisis y decisión del equipo*

#### **4. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES DEL TERCER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO**

El tercer componente y probablemente el más importante, lo constituye el análisis conjunto del entorno y del medio interno. Se deberán cotejar las fortalezas y debilidades, consideradas de mayor relevancia para el logro de la misión con las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas se sitúan en un eje y las fortalezas y debilidades se sitúan en otro eje. En la intersección de ambos ejes se ubica la misión. De este modo de presentan cuatro campos de relación. El de las amenazas con las debilidades (**zona de riesgo**), el de amenazas con las fortalezas (**zona de desafío**), el de las oportunidades con las fortalezas (**zona de crecimiento**) y el de las oportunidades con las debilidades (**zona de potencialidad**). Se configuran estos cuatro escenarios, si se responde a la pregunta ¿Qué pasaría si las condiciones actuales se mantienen durante cinco años?, en cada uno de ellos.



Con los escenarios configurados, el paso siguiente es preguntarse ¿qué hacer?, pero en lo concreto, situándose en el tercer nivel de planificación según el marco lógico, para minimizar el riesgo, para asumir el desafío, para aprovechar la potencialidad y para direccionar el crecimiento. **(Punto V)**, siempre teniendo como referente la visión-misión, que representa el cambio estructural deseado en el área de intervención.

Para identificar este nivel de planificación, el concreto, debe situarse desde la perspectiva de un hecho, una obra. Es útil comenzar con un sustantivo. De este modo, tendremos un listado de cosas concretas (a veces semejantes) que el equipo ha decidido como posibles de realizar, bajo su criterio y experiencia. Algunas de estas cosas concretas pueden ser de distinta envergadura y pueden agruparse en líneas estratégicas o ser considerada por si sola.

## 5. ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: FORMULACION DE OBJETIVOS E INDICADORES DEL SEGUNDO NIVEL SEGÚN EL MARCO LÓGICO

El próximo paso es visualizar el conjunto de cosas concretas factibles de hacer y buscar criterios bajo las cuales agruparlas. De este modo, los **objetivos estratégicos se seleccionan a partir de lo posible realizar**. Es recomendable buscar una palabra clave, un foco, un criterio estratégico, para agrupar lo posible de realizar, por ejemplo:

- La **asistencia**, que puede agrupar las acciones tendientes a apoyar directa y concreta al grupo para el cual se planea, de modo que sea posible solucionar la coyuntura, pero, al mismo tiempo, facilite la contextualización del problema. Es decir, la visualización de los factores condicionantes del problema;

- La **inversión**, que puede agrupar las acciones tendientes a buscar recursos materiales o financieros;
- La **sustentabilidad**, que puede agrupar las acciones apoyen la posibilidad cercana de que los beneficiarios sean capaces de conducir un proceso con una adecuada capacitación;
- La **sostenibilidad**, que puede agrupar las acciones tendientes que el plan se mantenga sin dañar el ambiente;
- La **coordinación interinstitucional**, que puede agrupar cambios propuestos para relevar la existencia de un substrato para alianzas y cooperaciones con instituciones vinculadas;
- La **capacitación o formación**, que puede agrupar las acciones para el fortalecimiento de un referente técnico comunitario o institucional y de un campo para la adquisición de nuevos conocimientos;
- La **investigación operativa**, que puede agrupar las acciones que profundicen o aumenten los conocimientos de la comunidad y los equipos;
- La **gestión interna**, que puede agrupar las acciones tendientes a que se mejoren los sistemas y procesos productivos incluidos los recursos humanos;

Transformar las palabras claves en objetivos estratégicos, (**Punto VI**), identificado los indicadores y los medios de verificación. Para iniciar, usar verbos como fortalecer, defender, superar, incrementar, intensificar, preservar, mejorar. Recordar el escenario de crisis, si es que existen demasiados objetivos estratégicos, porque en un plan como este no es deseable la existencia de más de cuatro objetivos estratégicos, por la dificultad de conducción que se genera.

## **6. ANALISIS DE COHERENCIA INTERNO Y EXTERNO:**

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

Es posible que algunas palabras claves o focos, no correspondan a una estrategia específica, expresada en objetivo estratégico, sino que logren una estrategia en conjunto con otro foco. La idea, es reducir los objetivos estratégicos al mínimo, porque



es difícil avanzar teniendo tantos caminos, o sea tantas estrategias. No confundir con metodología. La estrategia, subsumida en el objetivo estratégico, corresponde a una abstracción, a una intelectualización que da cuenta de la “pillería” (el gnen de los mapuche) que se usará para llegar a la meta.

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

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

## **7. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO**

Con los elementos anteriores se está en condición de elaborar el programa estratégico, que considera los objetivos estratégicos seleccionados (entre cuatro y seis) lo concreto que debe realizarse internamente para lograr el objetivo. Como algunas de estas cosas concretas pueden ser de distinta envergadura, pueden agruparse en líneas estratégicas o ser considerada por si solas. Esto dependerá de la habilidad del equipo para relacionar y clasificar.

De las líneas estratégicas y de sus resultados, pueden identificarse las actividades principales que se requieran y establecerse nuevas rutinas, normas de trabajo y de calidad, focalización de ellas (es decir cobertura y concentración), además definir rendimientos operativos.

***En otras palabras, implica el rediseño de los procesos clínicos, administrativos o financieros***

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

Para elaborar el plan estratégico es necesario clasificar los productos según si se deben realizar en el corto plazo, por ejemplo seis meses, los de plazo intermedio, por ejemplo

un año, un año y medio y los al más largo plazo. Los primeros corresponderán al plan de emergencia. Y el resto será calendarizado según lo estipulado antes.

Es posible que el logro de algún producto se más complejo que otro y que se requiera de formular un proyecto especial para más de alguno de ellos.

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

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

## **8. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO: (punto IX)**

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

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

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

Respecto del desarrollo institucional, sin duda que las tareas y el impulso de implementarlas modificará la organicidad tradicional. Habrá que preguntarse bajo que condiciones se puede seguir funcionando con la misma y si se requiere una organización distinta, habrá que responderse si esta debe ser paralela, o sólo un equipo de trabajo con menos atribuciones.

Para identificar las condiciones de una organicidad distinta al interior de la institución, cabrá preguntarse cuán horizontal o piramidal se requiere. O si es posible pensar en una estructura por redes o matricial. Para esto es útil ensayar distintos tipos de representaciones de la institución (organigramas) desde la perspectiva jerárquica y funcional. Las representaciones jerárquicas pueden realizarse considerando la

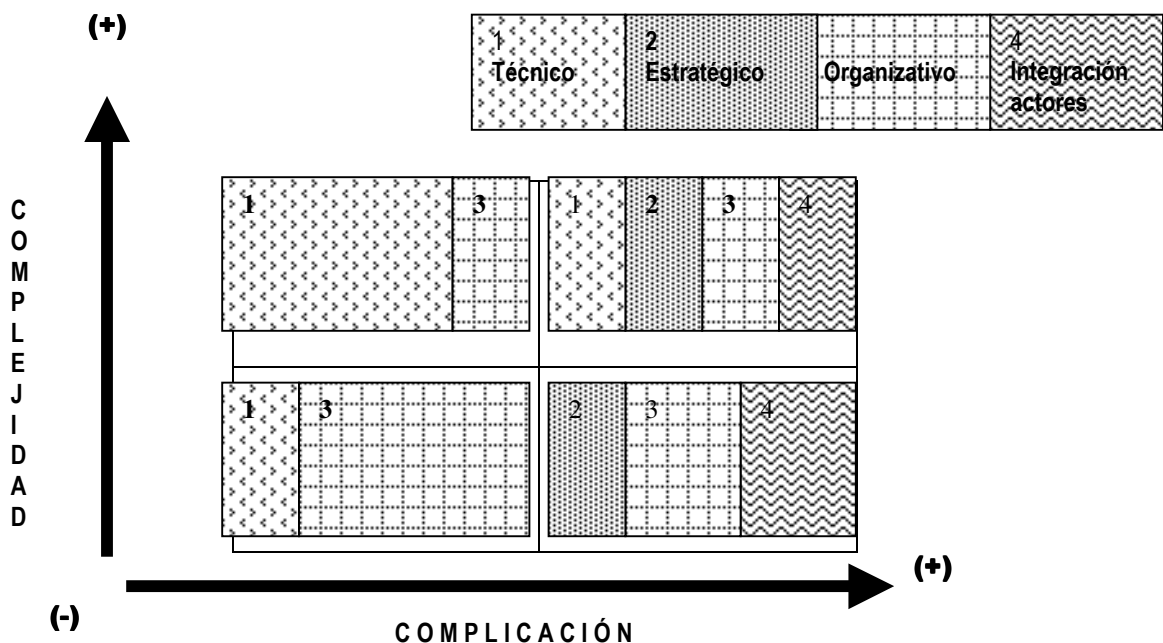
dependencia técnica o administrativa. Las representaciones funcionales pueden diseñarse a través de los grupos de trabajo (procesos), el flujo de relaciones internas o los flujos de relaciones inter institucionales.

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

- Los sí (ALIADOS DE SIEMPRE): Con ellos es posible contar siempre. No son muy críticos.
- Los sí, aunque (ALIADOS CRITICOS): Deben recibir una razonable explicación del cambio.
- Los sí, pero (ALIADOS CONDICIONALES): Deben recibir una compensación para contar con ellos
- Los ni a favor ni en contra (NEUTRALES): Ellos esperarán que la balanza se desequilibre
- Los resistentes (OPOSITORES): Pueden provenir desde los críticos o los condicionales.
- Los totalmente en contra (ENEMIGOS): Estos tienen grandes diferencias ideológicas o personales

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

### NIVEL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTO, SEGÚN COMPLEJIDAD/COMPLICACIÓN



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

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

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

## INSTRUMENTAL BÁSICO E INTERVENCIONES REQUERIDAS

Etapas	Descripción	Instrumentos	Intervención consultores
<b>1. Visión</b>	Identificar la visión, sobre la base de sueños de actores de la Organización y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresar sueños y consensuar sueños</li> <li>▪ Transformar sueños en horizonte valórico de la organización</li> <li>▪ Incorporar valores al lenguaje de quienes lideran los procesos de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud de escucha</li> <li>▪ Abordar expectativas</li> <li>▪ Abordar el sentimiento de amenaza</li> <li>▪ Propiciar una mirada de totalidad</li> </ul>
<b>2. Entorno</b>	Comprender las variables del entorno y las fuerzas que influyen en la estructura del sector en que se inserta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologías de diagnóstico externo de oportunidades y amenazas (buscar aporte de expertos)</li> <li>▪ Análisis de industria desde perspectiva relacional (diálogo con autoridades, expertos)</li> <li>▪ Co-creación de mapas conceptuales que muestren las variables del entorno y la proyección de comportamientos</li> <li>▪ Prospectiva de visión de escenarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validación de conductores del proceso</li> <li>▪ Pertinencia del lenguaje</li> <li>▪ Atención a dudas, los para qué, paradigmas</li> </ul>

<p><b>3. Misión</b></p>	<p>Determinar la misión de la organización y correlacionarla con los valores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responder preguntas (quiénes somos, las necesidades que satisfacemos, etc)</li> <li>▪ Analizar mandato estratégico que entorno exige a la organización (“razón de ser”)</li> <li>▪ Examinar la coherencia entre valores de visión y bienes y servicios que ofrece la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención a amenazas, miedos, poder</li> <li>▪ Identidad, pertenencia</li> <li>▪ Sentido de la organización</li> <li>▪ Motivación</li> </ul>
<p><b>4. Diagnóstico Organizacional</b></p>	<p>Comprender variables internas de la organización desde la perspectiva de sus fortalezas y debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de análisis de fortalezas y debilidades</li> <li>▪ Desarrollar capacidad organizacional de autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular autoevaluación</li> <li>▪ Desarrollar mirada de relaciones globales: capacidad de acción de la organización al entorno</li> </ul>
<p><b>5. Objetivos estratégicos</b></p>	<p>Determinar políticas orientadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de diseño de misión por unidades de negocios, en el marco de mandato estratégico</li> <li>▪ Otorgar espacios de reflexión acerca de las líneas de pensamiento que guiarán acciones de la organización</li> <li>▪ Detectar principales disfuncionalidades que influyan en procesos</li> <li>▪ Aumentar compromiso</li> <li>▪ Identificar sanciones y premios</li> <li>▪ Determinar red de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención a desconfianza y confianza</li> <li>▪ Evocar sueños</li> <li>▪ Trabajar miedos</li> <li>▪ Atender amenazas y valorar oportunidades</li> </ul>
<p><b>6. Factores de éxito</b></p>	<p>Diseñar estructuras y procesos para la organización. Definir cómo se implementarán los objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar procesos claves en función de vector de crecimiento definido en misión</li> <li>▪ Registrar competencias del personal</li> <li>▪ Estimular creación de equipos de trabajo, privilegiando el expertizaje</li> <li>▪ Ofrecer incentivos de desarrollo / desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miedos a trabajar en equipo</li> <li>▪ Miedo a la pérdida de poder</li> <li>▪ Negociar consensos</li> </ul>
<p><b>7. Evaluación</b></p>	<p>Diseño de indicadores de la relación organización /entorno (indicadores de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres de evaluación continua</li> <li>▪ Espacios de diálogo y análisis crítico de resultados</li> <li>▪ Análisis de coherencia con visión, misión, objetivos y metas de los resultados (alcanzados / por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimientos de logros</li> <li>▪ Inducir mirada de la relación organización / entorno</li> </ul>

	gestión)	alcanzar)	▪ Reinducir el proceso estratégico para incrementar la sustentabilidad de la organización
--	----------	-----------	---

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

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA**

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





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

**Corresponde a los pasos que un equipo de trabajo debe dar.**

***La forma para presentar el documento que resume estos pasos se presenta al final***

**CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INTERVENCIÓN: DEFINICIÓN DEL PRIMER NIVEL DE PLANIFICACIÓN  
SEGÚN EL MARCO LÓGICO**

**(Punto I)**

**VISIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN:**

**Sueño a largo plazo + rol social  
¿Quiénes somos?**

**MISIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN.**

**Valores que modelen las conductas cotidianas en post de la misión  
¿Qué hacemos?**

**DESCRIPCION DE LA UNIDAD ESTRATEGICA**

**Descripción general de la unidad sujeto de planificación**

**DESCRIPCION DE LA UNIDAD ESTRATEGICA  
(punto II)**

<b>GRUPO DE USUARIOS</b>	<b>DEMANDAS A SATISFACER</b>	<b>SERVICIOS A OFRECER</b>	<b>ASPECTOS A OPTIMIZAR</b>
Identificar usuarios definir características comunes (ejemplos)	Los que los grupos de usuarios solicitan. Definirlos desde la perspectiva del usuario	La oferta de servicios de la institución de salud	Lo que se puede hacer mejor sin necesidad de plan alguno
<b>Pacientes clientes principales</b>			
<b>Equipos de salud de otras unidades</b>			
<b>Proveedores</b>			
<b>Autoridades</b>			
<b>Otros establecimientos</b>			
<b>Comunidad organizada</b>			

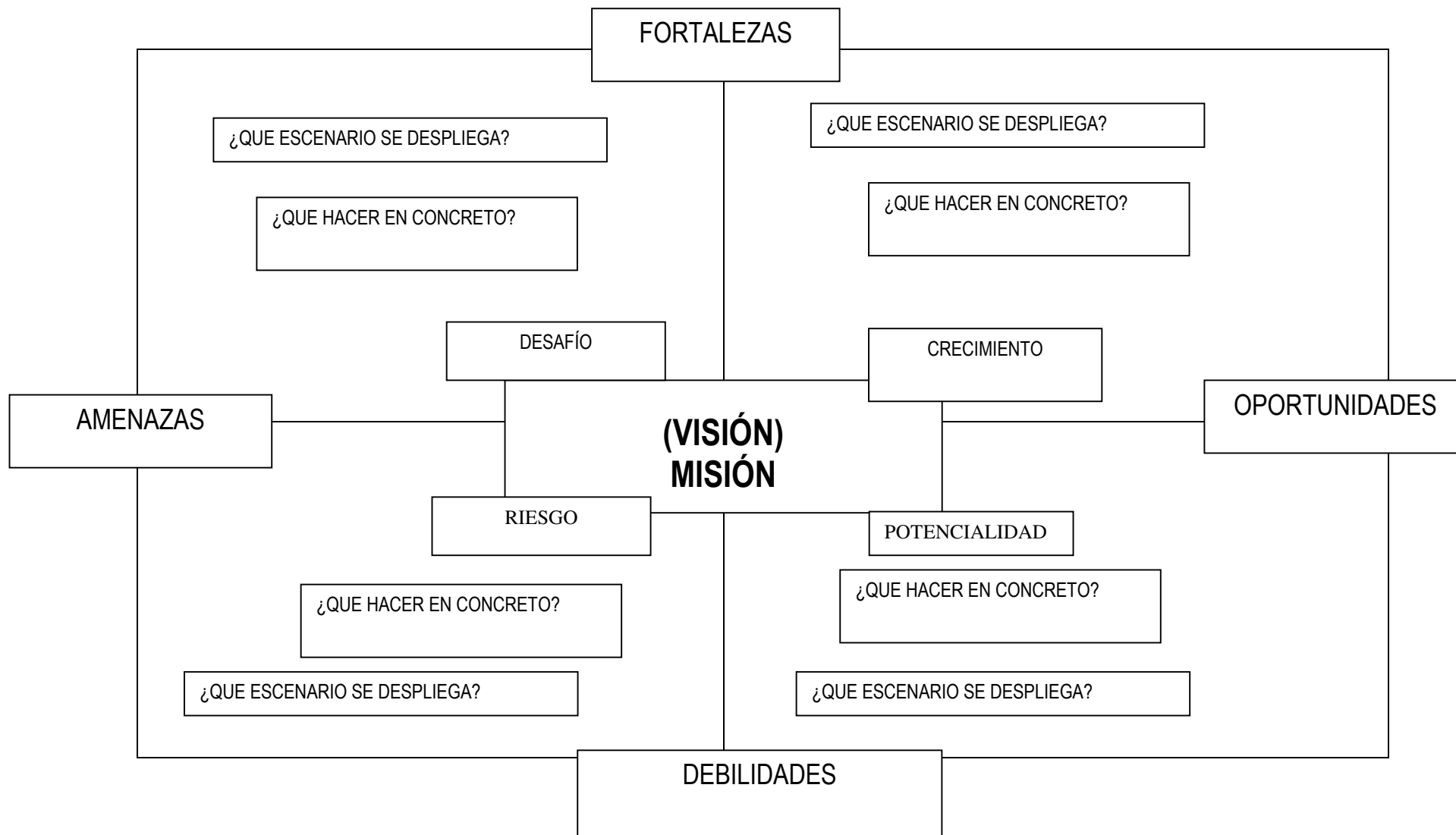
**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO (punto III)**

<b>Escenario societal:</b>	<b>Escenario Institucional:</b>
<input type="checkbox"/> <b>Oportunidades</b>	<input type="checkbox"/> <b>Oportunidades</b>
<input type="checkbox"/> <b>Amenazas</b>	<input type="checkbox"/> <b>Amenazas</b>

### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS (punto IV)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la institución:</b> Activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento,</li> <li>• <b>Administración de Recursos Humanos:</b> Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, el potencial de desarrollo;</li> <li>• <b>Desarrollo de la Tecnología:</b> Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica</li> <li>• <b>Adquisiciones:</b> Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la institución:</b> Activos, Patrimonio, Deudas, Estructura Financiera, Rotación de Activos, Costos de financiamiento,</li> <li>• <b>Administración de Recursos Humanos:</b> Satisfacción laboral, Rotación, Ausentismo, Capacitación, el potencial de desarrollo;</li> <li>• <b>Desarrollo de la Tecnología:</b> Innovación de atención, Mejoras de procesos, Mejoras en la producción, Innovación en actividades básicas, Productividad técnica</li> <li>• <b>Adquisiciones:</b> Niveles de stock y flujos, Disponibilidad de proveedores, Relación con proveedores,</li> </ul>

### ANALISIS INTERNO Y EXTERNO: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE INDICADORES DEL TERCER NIVEL DE PLANIFICACIÓN SEGÚN EL MARCO LÓGICO (PUNTO V)



**ESPECIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: FORMULACION DE OBJETIVOS E INDICADORES DEL SEGUNO NIVEL SEGÚN EL MARCO LÓGICO (PUNTO VI)**

<p align="center"><b>(FOCOS / EJES)</b>  <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>  <i>(Asistencia, inversión, sustentabilidad, sostenibilidad, coordinación interinstitucional, capacitación, investigación operativa, gestión interna)</i></p>	<p align="center"><b>INDICADORES DE EFECTO</b>  <b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b></p>	<p align="center"><b>SUPUESTOS</b></p>
<p>fortalecer, defender, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar...</p>		
<p>fortalecer, defender, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar....</p>		
<p>fortalecer, defender, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar....</p>		
<p>fortalecer, defender, superar, priorizar, incrementar, intensificar, preservar....</p>		

**MONITOREO Y EVALUACIÓN (PUNTO VII)**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>SUPUESTOS</b>	<b>Indicadores</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
MISIÓN	<b>Necesarios de explicitar</b>		<b>Necesarios de explicitar</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<b>Necesarios de explicitar</b>		<b>Necesarios de explicitar</b>
PRODUCTOS/LINEAS ESTRATEGICAS (MOVIMIENTOS, OBRAS, HECHOS)	<b>Necesarios de explicitar en algunos más importantes</b>		<b>Necesarios de explicitar</b>
MODIFICACIÓN INSTITUCIONAL REQUERIDA	<b>Necesarios de explicitar en algunos más importantes</b>		<b>Necesarios de explicitar</b>
ACTIVIDADES Y NORMAS	<b>No explicitar</b>		<b>Necesarios de explicitar</b>

### ELABORACION PROGRAMA ESTRATEGICO (PUNTO VIII)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 (2,3,4)	INDICADORES / MEDIOS DE VERIFICACIÓN / SUPUESTOS	PRODUCTOS / LINEA ESTRATÉGICA (MOVIMIENTOS, OBRAS, HECHOS)	INDICADORES (COMPROMISOS) MEDIOS DE VERIFICACIÓN	MODIFICACION ORGANIZACIONAL REQUERIDA	RESPONSABLE TIEMPO Y PLAZO	ACTIVIDADES PROGRAMADAS  NORMAS DE ATENCIÓN
	INDICADORES					
	MEDIOS DE VERIFICACIÓN					
	SUPUESTOS					



### PAUTA PARA PRESENTAR PLANES ESTRATÉGICOS:

ASPECTO A CONSIDERAR	CANTIDAD
<b>I. Caracterización del área de intervención. (punto I)</b>	
a) Descripción de área del plan estratégico y de la institución	1 hoja y anexos
b) Definición del primer nivel de planificación según el marco lógico: visión y misión	1 hoja
<b>II. Antecedentes para el plan</b>	
a) Reflexión respecto del entorno basada en el análisis de oportunidades y amenazas. <b>(punto III)</b>	1-2 hojas y anexos
b) Reflexión respecto de la gestión interna, basada en las debilidades y fortalezas <b>(punto IV)</b>	1-2 hojas y anexos
c) Descripción de escenarios: crecimiento, potencialidad, desafío y riesgo <b>(punto V)</b>	1-2 hojas
c) Caracterización de los usuarios y servicios de la unidad estratégica <b>(punto II)</b>	1-2 hojas y anexos
d) Reflexión respecto de las áreas de optimización inmediata <b>(punto II)</b>	1-2 hojas
<b>III. Formulación del programa estratégico</b>	
e) Objetivos e indicadores <b>(punto VI, VII)</b>	4- 5 páginas
f) Asignación de responsabilidades, modificaciones organizacionales, tiempo y plazo <b>(punto VIII)</b>	4- 5 páginas
g) Valorización de recursos adicionales y existentes <b>(punto VIII)</b>	2 páginas
<b>IV. Implementación del plan (punto IX)</b>	
h) Modificaciones organizacionales y equipo de trabajo	2 páginas
i) acuerdos de socialización y cuenta pública	1 página
i) acuerdos de seguimiento y evaluación	1 página
<b>VI Reformulaciones del programa estratégico. Planes de acción anuales</b>	5 páginas