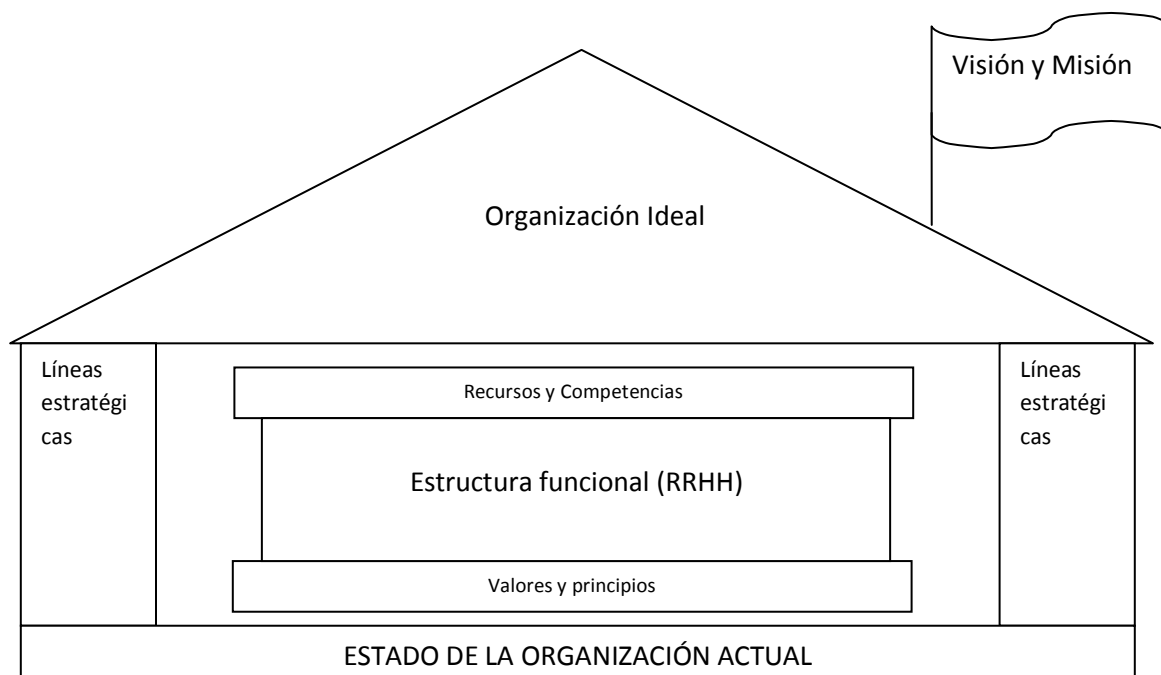


Metodología

Es de vital importancia de que la construcción del plan estratégico elaborado a través de un ejercicio participativo. Se quiere evitar producir otro documento sin uso en la organización, y por esto, se ha enfocado en crear un espacio de reflexión para la organización sobre su camino institucional.

El proceso de planificación estratégica se puede comparar con la construcción de una casa. Primero se tiene que tener una idea sobre el uso de la casa, es decir desarrollar el diseño de la casa según las visiones y misiones que existe. Esto es también lo que se va a ver desde afuera, la imagen que se proyecta. Con la misión y visión también se está definiendo la identidad de la organización dándole sentido hacia adentro y hacia afuera. Con esta identidad vienen algunos objetivos generales que se quiere lograr. Se puede decir que son el techo de la casa como definen algo que se quiere alcanzar. En la construcción de la casa, sin embargo, tiene que empezar con el fundamento, lo que implica analizar donde estamos ahora. ¿Qué competencias y recursos tenemos y que necesitamos reforzar para llegar hasta los objetivos en el techo? Esto también implica un análisis del entorno de la casa para entender que material se necesita usar para resistir los problemas que pueden haber en el ambiente, que recursos hay al alcance etc.



Los pilares son las líneas estratégicas que conectan el fundamento con el techo. Para construir los pilares entonces hay que juntar los dos lados: lo que existe en el fundamento con lo que se aspire en el techo y la bandera. Los valores y principios institucionales son el pegamento que debe fortalecer la estructura y asegurar que el fundamento puede mantener el techo y la "bandera" con la proyección de ciertas ideas hacia afuera. Adentro hay planes de trabajo, que responden a las actividades de una estructura funcional.

Para llevar a cabo esto proponemos cuatro diferentes perspectivas que se deben tener en cuenta en juntar y seleccionar indicadores claves. Las cuatro perspectivas son: Perspectiva financiera, Perspectiva de clientes y/o beneficiarios, Perspectiva de procesos internos, y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Entorno Institucional

Ninguna organización funciona aislada, y en la construcción de una estrategia a largo plazo es importante pensar sobre qué cambios o tendencias pueden haber o venir en su entorno en el futuro.

Las tendencias son los grandes procesos que están en marcha, fenómenos sociales, económicos, tecnológicos, ambientales, políticos, culturales que acontecen en el mundo, la región centro americana y el país. Identificándolas nos permite ubicar nuestro análisis más allá del aquí y el ahora, identificando oportunidades como amenazas que se tiene que considerar en la estrategia.

Principios y Valores institucionales

En la metodología se comparó la construcción de una estrategia con la construcción de una casa en que los principios y valores funcionaban como el pegamento que asegurase la solidez de la casa. Los valores y principios de una organización, escritos o no escritos, son las creencias, ideas y la fe que empuja el trabajo de la organización y que ayuda en mantener dirección y dinámica.

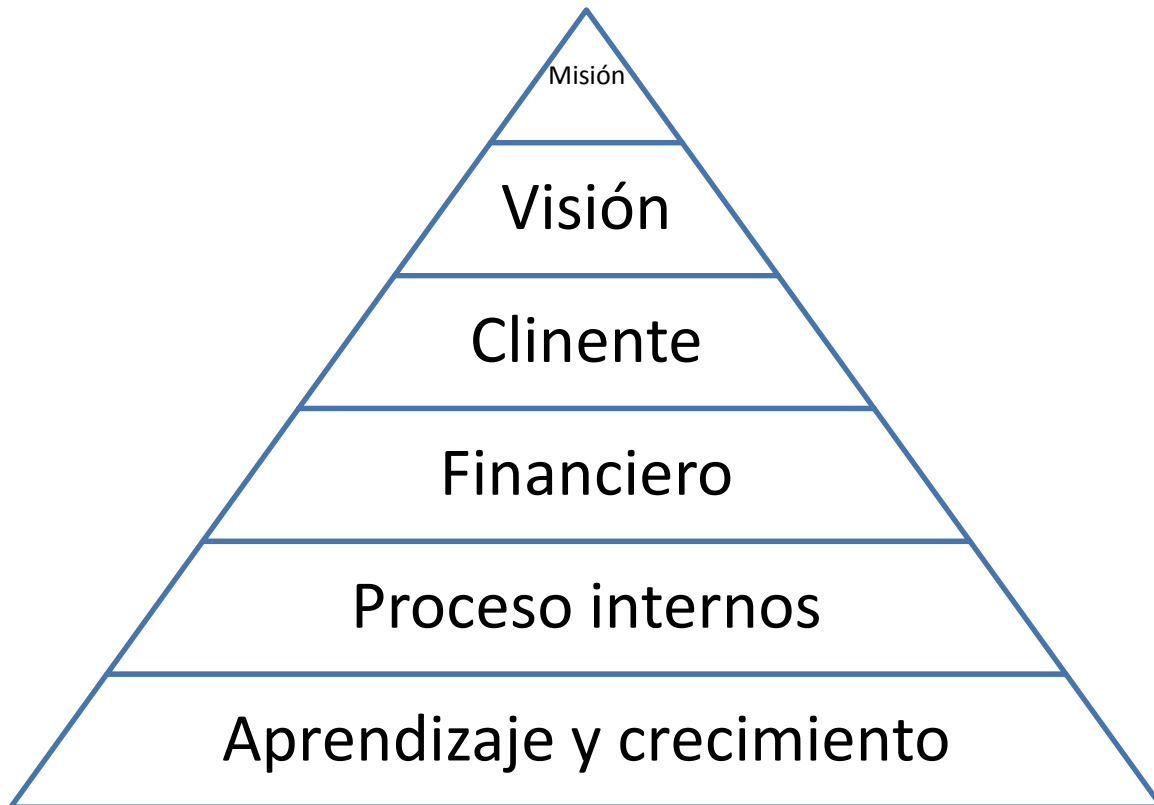
Para que la organización pueda lograr su misión y visión tiene que tener valores que apoyan y van mano a mano con el propósito fundamental de la organización, tanto a lo interno como a lo externo. Si los valores practicados contradicen los escritos y la misión de la organización, difícilmente se logre el trabajo que se quiere.

Objetivos institucionales

Estos temas u objetivos son como al equipo le gustaría ver a la organización en el futuro, y como piensa que pueden llegar a tener resultados en el área en que se desenvuelve. En la construcción de la estrategia, se tiene que validar los temas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontrados con el análisis interno y del entorno institucional para convertirlos así en temas realmente estratégicas.

Definición de líneas estratégicas institucionales

Para definir líneas estratégicas de una combinación de la visión/aspiraciones de la organización y los elementos encontrados en la FODA de la organización, se han usado las perspectivas de 'cliente – financiero – procesos internos – aprendizaje y crecimiento'. Los objetivos mencionados aquí arriba, con su conexión a los objetivos más generales expresados en la misión y visión, se deben colocar bajo las cuatro perspectivas del CMI como se puede observar en la figura aquí abajo:



Mapa estratégico

El mapa estratégico es una ilustración de la estrategia en su forma más general. El mapa muestra como la organización planifica lograr su visión y mejorar el desempeño de su misión conectando acciones (factores críticos de éxito (FCE)) en diferentes áreas (las perspectivas). Al mismo tiempo, el mapa tiene un papel importante en el proceso de la construcción de la estrategia como sirve para verificar la conexión entre las estrategias bajo las diferentes perspectivas. Los FCE son los elementos más generales de acción para lograr los objetivos y la misión y la visión.

Perspectiva Cliente

La perspectiva de cliente se centra en que debe hacer la organización para crear mayor valor para sus clientes.

Perspectiva Financiera

En la organización o empresa sin fines de lucro la perspectiva financiera normalmente cuenta si se puede llegar a la meta de la organización en una manera eficiente con un mínimo de gastos.

Perspectiva Procesos Internos

Desde la perspectiva de procesos internos se mira la eficiencia con que una organización logra coordinar e integrar sus actividades internamente tanto como hacia afuera.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se mira los elementos en la organización que básicamente hacen que el trabajo funciona. Son la calidad de los recursos humanos, los sistemas que dirige la información que existe entre el personal, la cultura organizacional y el liderazgo en la organización. Son en otras palabras los elementos que van a sostener el funcionamiento de los procesos internos, que lleva a la producción de cierto valor para los clientes.