Fecha: 27-3-2024
Autor: José Antonio Calvo Maguregi
Empresa: Acorde Consulting
Edición: 1

Planificación, comunicación y seguimiento estratégico

¿Qué es?

Sistemática para la selección, definición, despliegue y comunicación de objetivos, estrategias y prioridades a largo y corto plazo en la organización.

¿Para qué sirve?

- Para determinar las prioridades a largo plazo de la organización.
- Para dotar a la organización de una herramienta eficaz de actualización continua de la estrategia.
- Para facilitar el despliegue de los objetivos globales y a largo plazo de la organización hasta los objetivos operativos y a corto.
- Para dar sentido a la gestión por procesos.
- Para dotar a la organización de un sistema eficaz de seguimiento y control de objetivos.



Explicación

La definición y puesta en marcha de una sistemática para la selección, definición, despliegue y seguimiento de la estrategia es, quizás, la primera y más importante de las herramientas de las que debe dotarse toda organización.

Se resumen a continuación los hitos básicos a considerar:

1. La Planificación como proceso: No es tan importante contar con "Plan Estratégico" como contar con un proceso o sistemática de planificación. Un plan puede ser estático pero un proceso debe ser dinámico. Es más, el proceso de planificación debe contribuir a que el plan sea cambiante y sea actualizado tantas veces como sea preciso. Como toda sistemática deberá contar, por lo tanto, con una serie de instrucciones o procedimientos que detallen: Quién, Cómo, Con Qué, Cuándo, ..., en todo lo relativo a la formulación de la estrategia.

2. El Diagnóstico: Es esta la primera fase del proceso de planificación y, quizás, la ,más importante de todas; pues es imposible realizar una buena selección de prioridades y estrategias sino se cuenta antes con un diagnóstico y fiable.

Lo primero será seleccionar de forma adecuada las fuentes de información. Identificando primero qué es lo que se quiere saber, de qué o de quién. Es decir, buscar primero la necesidad a cubrir y después la fuente y nunca al revés.

Las fuentes serán tanto externas como internas y son la base para extraer las conclusiones que darán lugar a la ·foto" fundamental para el análisis: la "Matriz DAFO", donde se recogen las conclusiones sobre: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Para ello, habrá que analizar la información obtenida y sacar las conclusiones que proceda con una visión de futuro, "hacia adelante", pues la clave es hacer un análisis del futuro posible a partir de los datos del presente y del pasado reciente.

3. Visión y Estrategia: Una vez realizado el diagnóstico, es el momento de comenzar a definir los objetivos y prioridades a largo plazo. El escenario de llegada constituye la Visión, que debería ser algo más que una declaración de buenas intenciones. Debe ser una formulación de objetivos finales a alcanzar; realistas, concretos y cuantificados. Debe definir los objetivos finales del plan estratégico en un marco temporal determinado.

Y, una vez definida la Visión, deberemos identificar las estrategias alternativas y elegir entre ellas, Es decir, elegir los mejores impulsores para alcanzar la Visión teniendo en cuenta las condiciones del entorno, de la propia organización, etc..

Es fundamental la diferencia entre la Visión y la Estrategia, entre los objetivos finales y los objetivos impulsores, entre lo que la organización pretende y lo que gestiona; pues, de esta forma, el plan estratégico resultante será realmente desplegable y efectivo.

4. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando: El término original en inglés es "Balanced Scorecard" y es una herramienta para la concreción de la Visión y la Estrategia de una organización. En realidad no son dos herramientas diferentes, sino las dos caras de una misma moneda.

El Mapa Estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa – efecto entre los diferentes objetivos del plan Estratégico.

El Cuadro de Mando Estratégico (también denominado "Cuadro de Mando Integral") recoge además los indicadores asociados a cada objetivo y los valores a alcanzar por estos. De esta forma, se convierte no sólo en una herramienta para la concreción de la estrategia, sino también para su despliegue, seguimiento y control.

5. El despliegue de la Estrategia: La Visión y la Estrategia recogen las prioridades a largo plazo de la organización. Muchos procesos de planificación fracasan a partir de este punto, en su traslado al conjunto de la empresa y a los objetivos del día a día. Un planteamiento óptimo es el despliegue de estos objetivos generales y a largo plazo a objetivos operativos y a corto a través de los procesos.

Los procesos son unidades de gestión constituidas en base a los flujos de valor que atraviesan la organización pare llegar al cliente. Todo proceso tiene objetivos orientados al cliente (externo o interno). La concreción de estos objetivos derivará directamente de los objetivos estratégicos recogidos en el Mapa Estratégico, dando lugar al "Cuadro de Mando del Proceso". Este Cuadro recoge los objetivos "de resultado" y "de control" de cada proceso.

6. Seguimiento y actualización: Los Cuadros de Mando (tanto el estratégico o general de la organización, como el de cada proceso) son la herramienta fundamental para el seguimiento y control de la estrategia y de los objetivos operativos derivados de ella. Las relaciones causa – efecto entre los diferentes niveles de objetivos, deben facilitar su seguimiento, adecuación y, en su caso, actualización y corrección. La responsabilidad del seguimiento del Cuadro de Mando Estratégico debe recaer sobre el Comité de Dirección. El seguimiento de cada Cuadro de Mando de Proceso será responsabilidad del equipo de proceso correspondiente.

Asimismo, es importante considerar además la revisión anual de la estrategia. Al final de cada ejercicio se debe proceder a revisar si el planteamiento estratégico recogido en el Mapa sigue siendo idóneo o requiere de alguna modificación o adaptación. Una vez validados los objetivos generales, se procederá a actualizar los objetivos de los Cuadros de Mando de proceso (que recogen siempre objetivos anuales)

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

En la imagen se pueden ver algún ejemplo





Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Cuadro de mando integral	Recoge los mismos objetivos que el Mapa Estratégico pero incluye además los indicadores y los valores a alcanzar en cada uno de ellos.
E	Análisis DAFO	Es la herramienta fundamental a utilizar en la fase diagnóstico previa a la planificación. Consiste en la identificación de Fortalezas y Debilidades internas, por un lado, y de Oportunidades y Amenazas externas, por otro, basándose en información lo más o
	Mapa Estratégico	El Mapa Estratégico se construye reflejando los objetivos concretos que definen la Visión y la Estrategia de la organización y las relaciones causa – efecto entre ellos.
D	Matriz de despliegue	Matriz de doble entrada que sirve para relacionar cada objetivo estratégico con el proceso o procesos que tienen algo que aportar para su consecución y, por lo tanto, a los que hay que "desplegar" el objetivo.
	Mapa de procesos	Representación gráfica que sirve para reflejar cuales son los procesos de la organización y a los cuáles se desplegarán los objetivos estratégicos.
E	Cuadro de Mando de Seguimiento	Recoge los mismos objetivos que el Mapa Estratégico pero incluye además el seguimiento de los indicadores y los valores alcanzados en cada uno de ellos
	Cuadro de mando de proceso	Sirve para concretar y recoger los objetivos (y sus indicadores correspondientes) de cada proceso. En primer lugar, los objetivos de resultado (directamente relacionados con los objetivos estratégicos). En segundo lugar los intermedios o de control, que s
R	Buenas prácticas de Planificación Estratégica	Benchmarking con organizaciones excelentes

Cuestiones clave para autoevaluar

La siguiente lista de chequeo puede servir para el autodiagnóstico del proceso de planificación y despliegue del plan estratégico. La revisión debe afectar tanto al enfoque como a su puesta en marcha.

Están identificadas las fuentes de información necesarias para realizar el análisis DAFO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las fuentes anteriores consideran tanto las fuentes formales como las informales y abarcan todas las áreas y grupos de interés.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está definida la Misión de la organización quedando claramente delimitado su campo de actuación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se ha definido la Visión e identificadas las estrategias alternativas posibles para alcanzarla.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está desarrollando el Mapa Estratégico incluyendo: Objetivos de Visión, Objetivos de Estrategia y las relaciones causa-efecto entre unos y otros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los objetivos del Mapa se han trasladado a un Cuadro de Mando, incluyendo los indicadores necesarios para su medición y los valores objetivo a alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se han identificado los procesos a los que se debe desplegar cada objetivo estratégico.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los equipos de proceso han sido informados adecuadamente y han elaborado el Cuadro de Mando de Proceso tomando como referencia los objetivos estratégicos asignados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está prevista la dinámica de seguimiento de indicadores y objetivos a través de los correspondientes cuadros de mando.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está prevista la revisión anual del Mapa y Cuadros de Mando Estratégicos (quién la hace, cuándo y cómo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: José Antonio Calvo Maguregi	Cargo: Director General
	Empresa/organización: Acorde Consulting	
	Actividad: Consultoría en Gestión para la Dirección	Contacto: www.acordeconsulting.com