

Actividad: ¿QUIÉN HACE QUÉ?	Objetivos
<p>El objetivo de ¿Quién hace qué? es identificar las tareas, quién debe participar, qué resultado se debe obtener e identificar quién debe ratificar o decidir en cada paso del proceso de planificación, es fundamental que la entidad adapte y acuerde un método adecuado para si misma.</p> <p>El desarrollo de un proceso de este tipo tiene un fuerte componente didáctico: haciendo el plan se crea un enfoque estratégico en la entidad, <i>una forma de pensar</i>. Por eso es fundamental que la participación sea la adecuada: ni todos haciéndolo todo, ni dos haciendo lo de todos.</p> <p>La actividad se organiza en tres apartados:</p> <p>Responsables por apartados Se presenta un cuadro con las fases y los resultados que con que deben concluir y una columna para que cada entidad identifique a quién corresponde. En entidades medianas y pequeñas es muy conveniente que toda la entidad conozca cada uno de los resultados según se vayan alcanzando.</p> <p>El equipo de dirección Orientaciones sobre la caracterización del equipo de dirección y sobre las capacidades y ficha para establecerlo en la entidad.</p> <p>Asesor externo Orientaciones para valorar la necesidad de contar con asesoría externa y para identificar las necesidades de la entidad y el perfil adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar las fases, quién debe participar, qué resultado se debe obtener y quién debe ratificar o decidir en cada paso del proceso <input type="checkbox"/> Analizar las capacidades que deben estar presentes en el grupo de dirección del proceso <input type="checkbox"/> Valorar la necesidad de contar con asesoría externa <input type="checkbox"/> Caracterizar el perfil adecuado
	Material
	Fotocopias, pizarra
	Duración
	2h.

Fases						
0 Sensibilización	1 Organización proceso	2 Diagnóstico estratégico			3 Planificación	
		Externo	Interno	Conclusiones	Elementos nucleares	Elementos operativos

¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR?

Fases de Organización	¿Quién lo hace? ¿Quién está implicado?	En nuestra entidad...
Proponer un proceso de dirección estratégica	Las personas con capacidad de propuesta en la entidad: exponen y proponen las razones fundamentadas por las que consideran que sería positivo y es el momento de llevara cabo un proceso de planificación estratégica.	
Tomar la decisión	Las personas con capacidad de decisión en la entidad deciden cuándo, cómo y quién desarrollará el proceso.	
Constituir el Equipo de Planificación	Las personas con capacidad de decisión en la entidad acuerdan quién formará el quipo responsable de organizar y llevar a cabo el proceso. Dentro de él debe haber un responsable último. Es conveniente que haya una persona con experiencia en dirección estratégica.	
Organizar el proceso: el manual de planificación, la agenda, el plan de comunicación...	El equipo de planificación decidido por la entidad: organizan y planifican el proceso –tareas, grupos de trabajo, agenda, plan de comunicación con la entidad...-. Esta fase debe concluir con la elaboración del manual y una presentación del documento a la entidad: la justificación del proceso, los principios que lo guiarán, la estructura y la metodología que se va a seguir, los pasos que se darán.	
Resultados	Manual del Proceso de Planificación	

Fase de Diagnóstico Estratégico	¿Quién lo hace? ¿Quién está implicado?	En nuestra entidad...
Diseñar el proceso para el Diagnóstico estratégico	El Equipo de Planificación: decide sobre la amplitud del proceso, identifica las tareas, acuerda el método de trabajo, asigna responsables, constituye los grupos de trabajo para el diagnóstico, elabora la agenda y el plan de comunicación, recoge las conclusiones y las presenta al órgano correspondiente.	
Diagnóstico del entorno	El Equipo de Planificación dirige el diagnóstico, puede formar parte de los grupos de trabajo en los que estarán presentes las personas responsables de las distintas áreas para llevarlo a cabo. El Equipo de Planificación elabora las síntesis.	
Diagnóstico interno	El Equipo de Planificación dirige el diagnóstico, puede formar parte de los grupos de trabajo en los que estarán presentes las personas que lo lleven a cabo. El Equipo de Planificación elabora las síntesis.	
Conclusiones	El Equipo de Planificación elabora el informe de recomendaciones estratégicas y lo presenta al órgano que corresponda. Es muy importante que la entidad conozca y analice el Informe de Recomendaciones.	
Resultados	Diagnóstico estratégico de la entidad. Informe de recomendaciones	

Fase de Diseño de la Estrategia	¿Quién puede hacerlo? ¿Quién está implicado?	En nuestra entidad...
Formulación de la misión y los valores	Según el tamaño de la entidad, si es pequeña, puede incluirse a todas las personas o bien desarrollar una serie de dinámicas para extraer las claves sobre las que se formulará y delegar la formulación a un equipo que la devolverá al global para su consenso, puede ser el Equipo de Planificación.	
Formulación de las líneas estratégicas y los objetivos	El equipo de planificación con algún miembro de la estructura de la entidad.	
Diseño de la estrategia	El equipo de planificación, o bien los miembros con cargos de mayor responsabilidad. Se analizan y definen: los usuarios o clientes – la cartera de servicios – los proyectos – la gestión de Recursos Humanos – la gestión económica financiera – el modelo de organización y dirección – el sistema de control y de información – la rendición de cuentas.	
Planificación de la acción	El equipo de planificación o el órgano al que corresponda: se diseña el cronograma de implantación de los acuerdos alcanzados.	
Resultados	Plan estratégico de la entidad	

Fase de Implementación	¿Quién puede hacerlo? ¿Quién está implicado?	En nuestra entidad...
Puesta en práctica del Plan estratégico	Toda la entidad. El órgano correspondiente lleva a cabo el proceso de “Dirección Estratégica” durante el periodo de vigencia del Plan estratégico en el que implanta los acuerdos alcanzados y establecidos en él. Anualmente se elabora un Plan anual y cada año se evalúa la consecución de los objetivos anuales previstos.	
Resultados	Planes anuales de implantación	

Fase de Evaluación Final	¿Quién puede hacerlo? ¿Quién está implicado?	En nuestra entidad...
Seguimiento y evaluación	El seguimiento es continuo y lo lleva a cabo el quipo de planificación y/o el órgano que se haya establecido para el proceso de Dirección Estratégica. Todas las personas, cada una en su ámbito y nivel evalúan.	
Resultados	Evaluación final del Plan	

EL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y EL RESPONSABLE DEL EQUIPO

Para que un proceso de dirección estratégica funcione es necesario designar un equipo de dirección del mismo y, dentro de este equipo, acordar un responsable último.

Debe constituirse con el acuerdo explícito de la entidad y ser conocidas sus funciones, las necesidades de dedicación que tendrá y su marco de trabajo.

Para constituir este equipo conviene tener en cuenta si en la entidad existen diversas tendencias, distintos puntos de vista sobre el futuro de la entidad, sobre el método de trabajo y valorar el sumar dichas tendencias al equipo.

El Equipo de Dirección del proceso y su responsable último

- ☐ Debe conocer de forma clara y precisa sus funciones, tareas, calendario
- ☐ Debe tener una dedicación clara, explícita y reconocida por la entidad
- ☐ Debe depender del nivel más alto de la entidad
- ☐ Debe tener la capacidad y autonomía para guiar el proceso
- ☐ Debe poder contar y dirigir equipos para desarrollar las tareas
- ☐ Debe cumplir las funciones establecidas
- ☐ Debe mantener un ritmo de información claramente acordado con la entidad

Identificar las capacidades en función de las responsabilidades

Conocer las responsabilidades y funciones que tendrá el equipo y el responsable último del mismo

Para ello, formarse sobre el proceso completo de dirección estratégica

Identificar y explicitar las tendencias dentro de la entidad y valorar su presencia en el equipo

Adquirir compromisos claros y explícitos: las personas del equipo y la entidad deben conocer sus responsabilidades mutuas

FUNCIONES DEL EQUIPO	CAPACIDADES	EN NUESTRA ENTIDAD
Diseñar el método y los procedimientos: las fases, las personas y equipos que deben participar en cada paso, los principios a respetar, las técnicas y métodos, los documentos que se deben producir, la agenda.		
Generar empatía y adhesión al proceso, estimular el proceso, es más que informar y desarrollar un seguimiento adecuado, es facilitar la información adecuada para que las personas de la entidad tengan confianza en el proceso.		
Dirigir y facilitar el desarrollo de las tareas y reuniones, ha de participar y gestionar las comisiones y grupos de trabajo.		
Recoger y sistematizar la documentación generada, documentar cada paso y mantener un ritmo de información adecuado hacia la entidad.		
Exigir y facilitar el control del proceso por parte de la entidad.		

Conocimiento del sector

Formación en gestión

Conocimiento y dominio de técnicas de planificación

Capacidad de organizar equipos

Capacidad de trabajo en equipo

Dotes de organización

Dotes de negociación y persuasión

Capacidad de análisis

Creatividad

Capacidad de síntesis

Dotes de relaciones personales

Asunción de responsabilidades

Capacidad de liderazgo

¿BUSCAMOS ORIENTACIÓN O AYUDA EXTERNA?

Contar con asesoría para el desarrollo del proceso puede ser muy útil y ayudar a que la entidad no se pierda o eternice en él. Especialmente si no se cuenta con experiencia. Para buscar la persona adecuada se deben tener en cuenta una serie de aspectos que la entidad considere suficientes.

Una vez seleccionada, se deben establecer los acuerdos por escrito y de forma clara para que no haya malentendidos sobre lo que se quiere y se espera.

ASESORÍA EXTERNA	SI
Experiencia en diseño, dirección e implementación de procesos de dirección estratégica. Que <i>lo haya hecho</i> antes, que tenga experiencia real <i>completa</i> –diseñar, implantar, evaluar al menos un proceso de dirección- además de los conocimientos necesarios.	
Compromiso para ayudar a alcanzar los resultados deseados.	
Comprensión de la entidad y su entorno, especialmente de los ritmos	
Conciencia de que la responsabilidad en la toma de decisiones es de la entidad y no de quien asesora	
Autoridad y credibilidad para la entidad.	
Autonomía de criterio: no se trata de buscar a alguien que diga lo que la entidad previamente quiere oír.	
Buena reputación con clientes previos.	
Capacidad para gestionar conflictos y confidencialidad para manejarlos.	
Compromiso con los plazos.	
Habilidades escritas y orales.	
Tarifa razonables.	