

Diagnóstico estratégico: qué es, qué abarca cómo analizarlo

El objetivo de la fase de diagnóstico estratégico o de análisis de situación es valorar la entidad respecto al *territorio* y *ámbito* en el que desarrolla su actividad, así como considerar sus debilidades y fortalezas internas. El resultado de esta fase, el diagnóstico estratégico, es la base para la siguiente fase de trabajo, la de planificación.

Para desarrollar el análisis, será necesario disponer de información sobre una serie de aspectos, algunos externos y otros internos. Hay que tener en cuenta que, en muchas ocasiones, el diagnóstico representa un importante esfuerzo de tiempo y trabajo, por lo que es aconsejable identificar los niveles de análisis que se necesita alcanzar y obtener la información imprescindible para ello, ya que no es difícil caer en la “parálisis por el análisis” de forma que el volumen de datos se coman el objetivo: contar con la información suficiente -ni más, ni menos- para poder planificar.

El entorno escapa del control de la entidad y, de manera directa o indirecta, positiva o negativa, influye en ella. En el diagnóstico externo se diferencia el entorno macro y el entorno micro. En el primero se estudian los factores que, desde un punto de vista genérico, influyen en la entidad. El entorno micro hace referencia al entorno más cercano, en función del tipo de actividad de la entidad.

En el diagnóstico interno se analizan factores propios de la entidad. Facilita la identificación de las ventajas *competitivas* de la entidad, lo que la diferencia de otras entidades de su mismo entorno y ámbito de trabajo.

Análisis del entorno

El objetivo es recabar y analizar la información más relevante sobre las distintas dimensiones que presenta el entorno donde la entidad desarrolla su actividad y sobre los principales factores que pueden influir, con sus cambios, en su comportamiento futuro. Se analiza el entorno macro –aquellos aspectos generales que pueden influir en la entidad- y el entorno micro –el más cercano-.

De esta forma, se tratará de disponer de la información más significativa para iniciar el proceso de reflexión estratégica y para comenzar a concretar el plan estratégico:

Entorno macro:

- Factores políticos
- Factores legales
- Factores económicos
- Factores tecnológicos

Entorno micro:

- Ámbito de influencia: delimitación del ámbito territorial y poblacional, características socio demográficas, socioculturales, delimitación de zonas potenciales de posible influencia, identificación de nuevos servicios y procesos que no estén desarrollados
- Estructura competitiva del sector
- Análisis de la imagen pública y de la política de comunicación
- Usuarios de la entidad
- Grupos de interés externos e internos

Análisis interno

Una de las partes más importantes del proceso de planificación estratégica es la referida al análisis o diagnóstico interno de la entidad. En ella reside gran parte de las posibilidades de éxito del plan estratégico que se elabore y su grado de impacto.

La participación en esta fase de los profesionales –contratados y voluntarios-de la entidad es especialmente relevante, se debe resaltar la importancia de los recursos humanos en el diagnóstico de situación interna.

El diagnóstico interno intentará definir la posición y capacidad de la entidad, de cada uno de sus departamentos o servicios, detectando los puntos fuertes y débiles de la entidad y de su cartera de servicios.

- Análisis de la actividad, de los servicios y proyectos: actividades que se desarrollan - volumen de la misma - recursos que se dedican - métodos profesionales que sustentan la actividad - criterios de calidad y resultados
- Recursos Humanos, características de los profesionales -contratados y voluntarios-, su número, formación, características laborales: retribuciones, dedicación, cargas de trabajo, régimen de relación y contractual.

- Diagnóstico económico financiero, ingresos: procedencia, estabilidad, periodicidad; gastos: consumos, periodicidad; actividades que no generan ingresos, recursos que no generan gasto, relaciones económicas internas.
- Análisis de clima y cultura organizacional: el estilo de dirección - clima organizacional - satisfacción de profesionales - comunicación interna.

Método de trabajo para el análisis

El método DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades- es una de las metodologías de análisis más habituales. Resume y organiza la información recogida en el análisis del entorno e interno para responder a preguntas como:

- ¿Qué debemos crear o desarrollar para superar aquellas áreas débiles o problemáticas de la entidad?
- ¿Qué podemos hacer para reducir al mínimo o neutralizar las amenazas del entorno?
- ¿Qué necesitamos para hacer uso de las oportunidades que nos ofrece el entorno?
- ¿Qué podemos hacer para potenciar al máximo nuestros puntos fuertes como entidad?

Un DAFO puede hacerse con distintos niveles de profundidad, en función de los intereses y necesidades de la entidad.

En esta unidad, se abordan los aspectos relativos al análisis del entorno. El análisis interno de la entidad, de cada uno de los aspectos que lo configuran –actividad, servicios, proyectos; recursos humanos; diagnóstico económico financiero; clima y cultura organizacional- se desarrolla en las unidades correspondientes a cada uno de ellos.