
Planificación Estratégica

Mejoras en la organización
UNAD 2007



Objetivos

- Conocer en qué consiste La Planificación Estratégica
- Participar en la elaboración del plan estratégico de UNAD.

- Metodología, Roles.

Método de trabajo

- ❑ Distintos puntos de vista: Seminarios, equipo, CP - JD
- ❑ Diferentes jornadas de trabajo.
- ❑ Breve introducción teórica por apartados
- ❑ Desarrollo práctico.
 - Individual
 - Grupal
 - ❑ Puesta en común.
 - ❑ Consenso

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

***"ES MEJOR COJEAR POR EL BUEN CAMINO
QUE CORRER POR EL MALO"***

Planificación estratégica

- Es el proceso por el cual una organización define su razón de ser en el entorno, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.
- El proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

Planificación estratégica

- Es una visión de éxito colectiva y **consensuada** sobre **el futuro de una organización**
- Implica un **esfuerzo ordenado** para producir decisiones y acciones fundamentales que configuren y dirijan los objetivos de una organización.

Planificación estratégica

- ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?

Las claves de una buena planificación estratégica

- **La participación** de los miembros de la organización en el proceso de planificación.
- La definición de una **misión compartida** y legitimadora de la actividad.
- La **asunción** del marco de un sistema de **valores**.
- La visualización de un **horizonte de futuro** que oriente y coordine la acción

Las claves de una buena Planificación Estratégica

- La realización de **un buen diagnóstico**
 - Cómo se encuentra la organización en relación al cumplimiento de la misión, a la visión de futuro, a la orientación por valores, a las metas estratégicas
- La formulación de los **objetivos estratégicos**
 - Globales y parciales que puedan ser convertidos en planes de acción

**EL PLAN
ESTRATÉGICO**

0. BENEFICIARIOS Clientes

1. MISIÓN

2. VALORES

3. ANÁLISIS EXTERNO
Amenazas y Oportunidades

3. ANÁLISIS INTERNO
Debilidades y Fortalezas

4. VISIÓN DE FUTURO

5 PREGUNTAS

¿Qué oportunidades podemos aprovechar? ¿Qué amenazas debemos superar?, ¿Qué fuerzas podemos liberar? , ¿Qué debilidades debemos eliminar?

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: QUÉ

7. ACCIONES PARA LOGRARLO: CÓMO

**8. DE TRABAJO
ANUALES DE CADA ÁREA**

9. TRES ENERGETIZADORES:

¿CONTAMOS CON EL PERSONAL NECESARIO?, ¿CON LA TECNOLOGÍA REQUERIDA?, ¿CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS?



Elaboración del Plan Estratégico



Pasos a seguir

- Identificar claramente los destinatarios, beneficiarios, “clientes”:
 - Aquellos que deben de ser satisfechos para que la organización obtenga resultados.
 - Aquellos, que tiene expectativas legítimas y posibilidades de participar en el proceso de elaboración, consumo o disfrute de un servicio”
 - Diferentes tipos de clientes
 - Principal.
 - Apoyo, secundario, ...

Beneficiarios UNAD

- **Beneficiario Principal**
 - Organizaciones Miembro
- **Beneficiarios de apoyo, secundarios,...**
 - Administraciones
 - Entidades Financiadoras
 - Sociedad
 - Trabajadores de UNAD
 - Usuarios de las entidades miembro de UNAD
 - Afectados por las drogodependencias desde la dimensión de la exclusión.



LA MISIÓN



Misión.

- Es la **razón de ser** de la organización, lo que le da sentido
- Es el ***por qué*** y ***para qué*** de su acción cotidiana
- La misión es el compromiso adquirido por la organización con su entorno.

Elaboración de la Misión.

Respuestas a:

- **QUIENES SOMOS**
- **QUÉ HACEMOS**
- **PARA QUIÉN LO HACEMOS**
- **PARA QUÉ, CON QUÉ
PROPÓSITO LO HACEMOS**

REDEFINICION MISION DE UNAD

- Identificar, canalizar y promover respuestas a necesidades comunes de las organizaciones miembros que fortalezcan el tejido asociativo para fomentar una sociedad integradora.

- **LA MISIÓN DE UNAD** (Antigua)

UNAD es una organización de entidades no gubernamentales y no lucrativas repartidas por todo el territorio del Estado Español **que** intervienen en el campo de las drogodependencias y **que** comparten unos criterios mínimos de actuación y organización **para** mejorar la calidad de vida y promover el pleno desarrollo personal y social **de** las personas drogodependientes, la de sus familias y la de su entorno.

**EL PLAN
ESTRATÉGICO**

0. BENEFICIARIOS Clientes

1. MISIÓN

2. VALORES

3. ANÁLISIS EXTERNO
Amenazas y Oportunidades

3. ANÁLISIS INTERNO
Debilidades y Fortalezas

4. VISIÓN DE FUTURO

5 PREGUNTAS

¿Qué oportunidades podemos aprovechar? ¿Qué amenazas debemos superar?, ¿Qué fuerzas podemos liberar? , ¿Qué debilidades debemos eliminar?

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: QUÉ

7. ACCIONES PARA LOGRARLO: CÓMO

**8. PLANES DE TRABAJO
ANUALES DE CADA ÁREA**

9. TRES ENERGETIZADORES:

¿CONTAMOS CON EL PERSONAL NECESARIO?, ¿CON LA TECNOLOGÍA REQUERIDA?, ¿CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS?



VALORES

Valores

- Las justificaciones ideológicas mas importantes de cualquier organización.
- Las creencias morales en las que se basan todas las actuaciones.
- Establecidos normalmente por los fundadores y son perfilados y compartidos por el resto de miembros de la organización

Valores

- Los valores de las ONG es lo que las hace diferente de otro tipo de organizaciones.
- Los valores son cruciales en la gestión de las ONG.
- Avanzar a través de la diferencia entre lo escrito y la realidad.
- Definición clara de los valores; sino es fácil caer en contradicciones internas y externas.

Ejercicio sobre valores

- Hoja de trabajo

VALORES

■ VALORES EN LAS PERSONAS

- ❑ Respeto
- ❑ Sensibilidad Social
- ❑ Compromiso

■ VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

- ❑ COHERENCIA
- ❑ INDEPENDENCIA
- ❑ TRANSPARENCIA

■ VALORES EN LA SOCIEDAD

- ❑ SOLIDARIDAD
 - ❑ PARTICIPACIÓN
 - ❑ JUSTICIA SOCIAL SOSTENIBLE
-

EL PLAN ESTRATÉGICO

1. MISIÓN

2. VALORES

3. ANÁLISIS EXTERNO
Amenazas y Oportunidades

3. ANÁLISIS INTERNO
Debilidades y Fortalezas

4 PREGUNTAS

¿Qué oportunidades podemos aprovechar? ¿Qué amenazas debemos superar?, ¿Qué fuerzas podemos liberar? , ¿Qué debilidades debemos eliminar?

4. VISIÓN DE FUTURO

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: QUÉ

6. ACCIONES PARA LOGRARLO: CÓMO

7. PLANES DE TRABAJO ANUALES DE CADA ÁREA

9. TRES ENERGETIZADORES:

¿CONTAMOS CON EL PERSONAL NECESARIO?, ¿CON LA TECNOLOGÍA REQUERIDA?, ¿CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS?



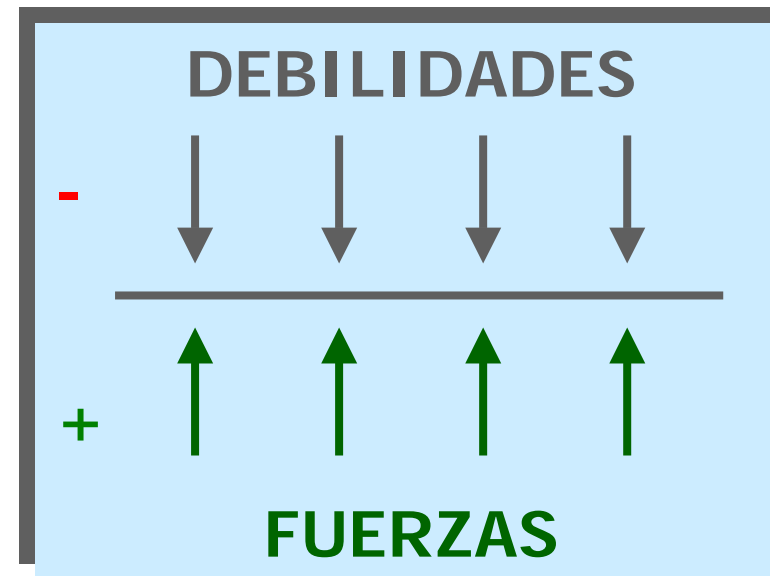
¿Donde estamos?
¿Donde queremos llegar?

Análisis diagnóstico

ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO



ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN



CONCEPTOS BÁSICOS QUE DAN SENTIDO AL DAFO

Lo que llamamos **estabilidad institucional**, no es más que un equilibrio dinámico entre dos grandes campos de fuerzas:

- Las **FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS**
- Las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS**

Análisis Externo

- Identificar aquellas amenazas y oportunidades que, de una manera u otra, afectarán a la organización, ponen en peligro el cumplimiento de la misión.
 - Individual
 - Exposición Grupal

AMENAZAS EXTERNAS	Puntuación
PERCEPCION SOCIAL DE LAS DROGODEPENDENCIAS COMO UN MAL MENOR	23
APARICION Y/O CRECIMIENTO DE OTRAS PROBLEMATICAS SOCIALES	18
DECISIONES POLITICAS EN FUNCION DE LA ALARMA SOCIAL E INTENCION DE VOTO	16
FALTA DE RECONOCIMIENTO Y OBSTACULOS AL TERCER SECTOR	14
CRECIMIENTO DE LA "ORIENTACIÓN" FARMACOLOGICA Y DE SALUD MENTAL DE LAS DROGODEPENDENCIAS	9
NO SE CONSIDERA COMO VALOR LA EDUCACIÓN EN RESPONSABILIDAD Y LA PARTICIPACION SOCIAL	9
CONCEPCIÓN MERCANTIL DE LA PRESTACION DE SERVICIOS SOCIALES DE EMPRESAS Y SECTOR PUBLICO	7
TENDENCIA A LA REDUCCION DE RECURSOS ESPECIFICOS PARA DROGODEPENDENCIAS	4
TRATAMIENTO NO ADECUADO DE LOS PROBLEMAS SOCIALES POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3
NO INCLUSION DE LAS DROGODEPENDENCIAS EN LAS NUEVAS LEGISLACIONES	2

OPORTUNIDADES EXTERNAS	Puntuación
CRECIENTE IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS SOCIALES	26
RECONOCIMIENTO Y ARTICULACIÓN DEL SECTOR DE ACCION SOCIAL	23
NECESIDAD DE UNA RED DE RECURSOS SOCIALES DE DROGODEPENDENCIAS	16
RETROCESO DE LAS POLITICAS "REPRESIVAS Y PURITANAS" A NIVEL INTERNACIONAL	15
EVOLUCION DE LAS T.I.C.	11
AUMENTO DE LA FORMACION Y DE LOS PROFESIONALES DE DROGODEPENDENCIAS	10



Diagnostico Interno

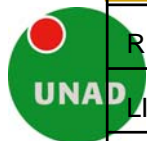
- Identificación de los puntos fuertes y débiles que condicionarán la capacidad de respuesta de la organización al entorno.
- Hacer un diagnóstico interno no supone elaborar una lista exhaustiva y detallada de todas las posibilidades y limitaciones que esconde nuestra organización sino, llegar a identificar aquellos puntos fuertes y débiles que determinarán la actuación de la entidad.

Diagnostico interno

- Trabajo individual
 - Debilidades
 - Fortalezas

- Ordenar por categorías; se puede seguir modelo anexo

DEBILIDADES INTERNAS		Puntuación
MODELO ORGANIZATIVO		20
FALTA DE SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE LOS ASOCIADOS		18
LA DEBILIDAD DE SUS ASOCIADAS		13
COMUNICACIÓN POCO EFECTIVA		13
HETEREONEIDAD DE SUS ASOCIADAS		8
POCA VISIBILIDAD DE LOS RESULTADOS		8
DISTANCIAMIENTO GEOGRAFICO DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO		7
POCO VISIBILIDAD DE LAS ACTUACIONES DE UNAD		6
RESISTENCIA AL CAMBIO		5
FALTA DE CONSENSO EN EL PAPEL DE LOS LIDERES		4
FORTALEZAS INTERNAS		Puntuación
NUMERO Y PROCEDENCIA GEOGRAFICA DE SUS ASOCIADOS		19
COHEXION DE LA JUNTA DIRECTIVA ACTUAL		16
INDEPENDENCIA		15
REPRESENTACION CONOCIDA Y RECONOCIDA		14
CAPACIDAD DE DAR RESPUESTA PROFESIONAL		11
BUENA GESTION		10
RESULTADOS IMPORTANTES, CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS		8
LIDERAZGO COMPROMETIDO PROFESIONAL Y RESPALDADO		5



POSICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO CON EL DAFO

POSICIÓN PÉSIMA (REPLIEGUE)

AMENAZAS +
DEBILIDADES +
FORTALEZAS -
OPORTUNIDADES -

POSICIÓN INTERMEDIA (RETO)

AMENAZAS +
FORTALEZAS +

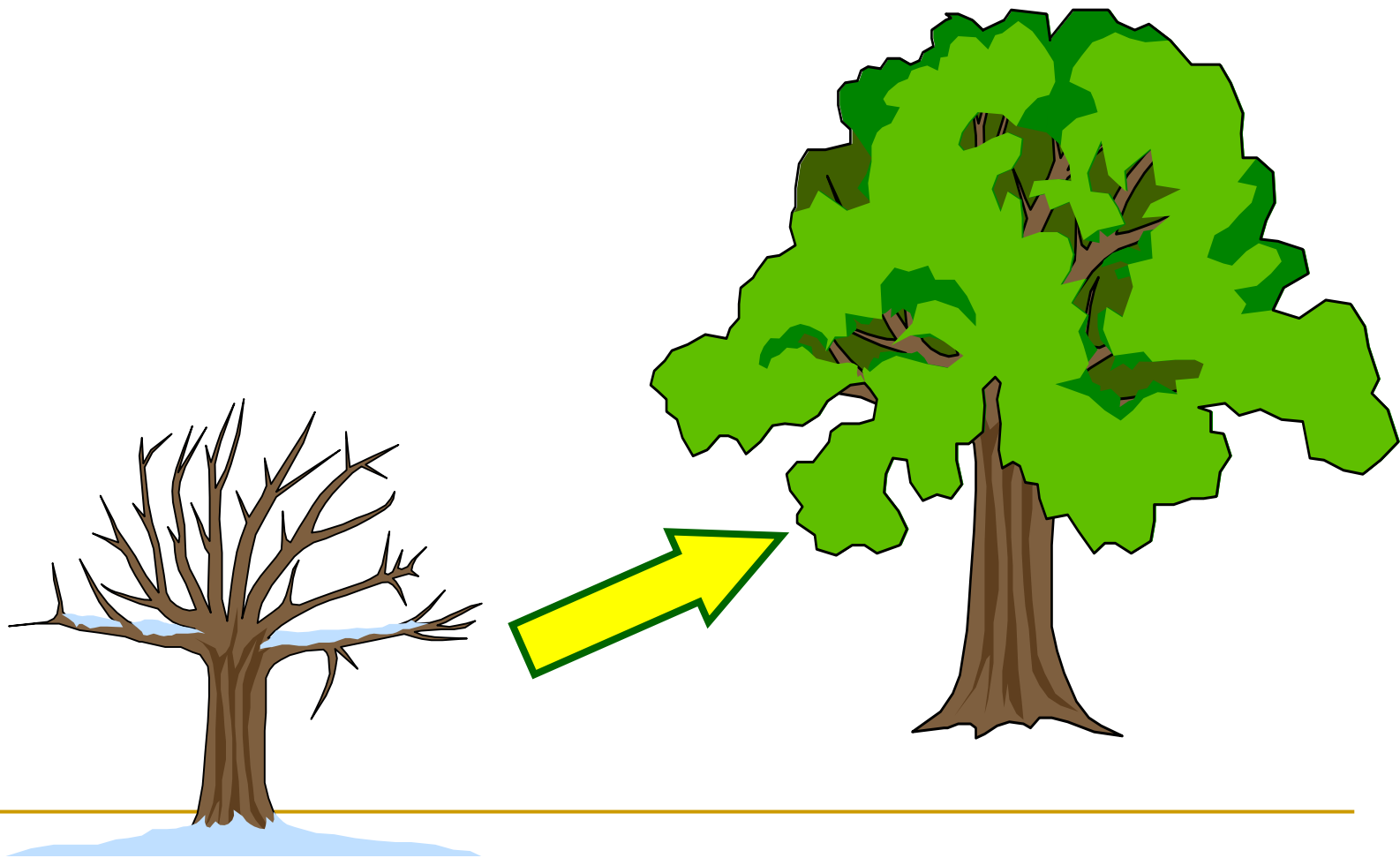
POSICIÓN INTERMEDIA (RIESGO)

DEBILIDADES +
OPORTUNIDADES +

POSICIÓN ÓPTIMA (ÉXITO)

AMENAZAS -
DEBILIDADES -
FORTALEZAS +
OPORTUNIDADES +

LA VISIÓN



Visión de futuro

- **Horizonte de futuro que deseamos alcanzar.**
- **Imagen de lo que debe y quiere ser la organización. Refleja nuestros anhelos y nuestros sueños.**
- **Tiene carácter utópico pero ha de considerarse alcanzable.**
- **Orienta la tarea de hoy.**
- **Sentimos que podemos contribuir a construirlo con nuestras acciones.**

Visión

- **Saber “verse” en una situación es el primer paso para comenzar a construirla.**
- **La eficacia de nuestro comportamiento deriva de cómo nos representamos esa realidad, más que de sus características objetivas e intrínsecas.**
- **¿Por qué dos personas se comportan de distinta forma ante la misma situación y obtienen resultados distintos?**
- **Pro actividad frente a reaccionar**

Trabajo en grupo sobre la visión

- Hoja de trabajo:
 - Individual

Visión UNAD

“Somos la mayor red de entidades referente en materia de drogodependencias y política social, independiente, eficaz, coherente y transparente, que participa proactivamente en política social en complementariedad con las instituciones públicas y con el tercer sector, ofreciendo servicios que fortalecen a sus entidades socias, sintiéndose estas presentes y representadas y como pertenecer a UNAD les otorga un prestigio social.”



¿Qué debemos hacer para conseguirlo?

Brechas de mejora

- Identificar de tres a siete grandes brechas entre la visión de futuro y la realidad actual.

BRECHAS DE MEJORA

- COMPLEMENTARIEDAD CON LA ADMINISTRACIÓN
- PARTICIPACIÓN SOCIAL PROACTIVA
- VISIBILIDAD
- SENTIDO DE PERTENENCIA
- REPRESENTATIVIDAD
- RECONOCIMIENTO
- SER REFERENTE

Podemos provocar VOLUNTARIAMENTE una INESTABILIDAD para BIEN

- AÑADIENDO FUERZAS
- APROVECHANDO OPORTUNIDADES
- ELIMINANDO DEBILIDADES
- SUPERANDO AMENAZAS

Al final hay que responder a estas
CUATRO PREGUNTAS

- ¿Qué **OPORTUNIDADES** decidimos aprovechar?
- ¿Qué **AMENAZAS** decidimos superar?
- ¿Qué **FUERZAS** decidimos liberar y aumentar?
- ¿Qué **DEBILIDADES** decidimos eliminar?

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Contestemos a la pregunta

- IMPACTO en el logro de la Misión, los valores y la visión.
- Trabajo individual grupal y de consenso

EL PLAN ESTRATÉGICO

0. BENEFICIARIOS Clientes

1. MISIÓN

2. VALORES

3. ANÁLISIS EXTERNO
Amenazas y Oportunidades

3. ANÁLISIS INTERNO
Debilidades y Fortalezas

4. VISIÓN DE FUTURO

5 PREGUNTAS

¿Qué oportunidades podemos aprovechar? ¿Qué amenazas debemos superar?, ¿Qué fuerzas podemos liberar? , ¿Qué debilidades debemos eliminar?

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: QUÉ

7. ACCIONES PARA LOGRARLO: CÓMO

8. PLANES DE TRABAJO ANUALES DE CADA ÁREA

9. TRES ENERGETIZADORES:

¿CONTAMOS CON EL PERSONAL NECESARIO?, ¿CON LA TECNOLOGÍA REQUERIDA?, ¿CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS?



Plan de acción

- Aportaciones, sugerencias al trabajo realizado.(15 días) 26 de Mayo
- Jornadas de trabajo de toda la Junta. (junio o septiembre)
- Directiva para consensuar:
 - Objetivos y líneas prioritarias
 - Acciones .
- Jornada de representantes de cada “grupo”, (noviembre - diciembre) para consensuar una propuesta presentar en Congreso – Asamblea.