



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**

**GUIA METODOLOGICA PARA EL PROCESO DE
PLAN ESTRATEGICO**

Esta metodológica a través de un proceso participativo, pretende llevar a cabo un cambio planificado, que permita el desarrollo integral de la unidad mediante la elaboración, ejecución y evaluación de planes, basados en un pensamiento estratégico.

El proceso de planificación debe fundamentarse en la participación activa y comprometida de los universitarios durante el desarrollo de las diferentes actividades.

El establecimiento de planes estratégicos, permite clarificar una serie de retos que debe asumir la unidad para atender su misión dentro de la organización universitaria, lo que a su vez determina la definición de grandes objetivos.

La experiencia de la Oficina de Planificación en asesorías de planes estratégicos en diferentes unidades de la Institución, le ha permitido tener la siguiente metodología, distribuida en siete etapas:

ETAPA 1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACION

Definir el equipo de trabajo que coordinará el plan estratégico. El equipo coordinador es un grupo de funcionarios internos y externos de la unidad escogidos por el consejo asesor o científico, quienes en comunicación constante con dicho consejo, retroalimentan el proceso. Tiene primordialmente las siguientes funciones:

- a. Analizar la metodología propuesta de acuerdo con las expectativas de la unidad, para generar el proceso.
- b. Formalización del compromiso ante la Dirección.
- c. Definir los roles de participación de cada miembro.
- d. Convocar a las actividades que forman parte del plan de desarrollo estratégico.
- e. Preparar los instrumentos, equipo y materiales que se utilizan en cada actividad
- f. Confeccionar el cronograma del plan.
- g. Dirigir las dinámicas para el desarrollo de las actividades.
- h. Dirigir las plenarias.
- i. Procesar la información obtenida para las siguientes etapas del plan estratégico.
- j. Ser el enlace, ante eventuales dudas con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU).



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**

ETAPA 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES TEÓRICAS DE LA PLANIFICACIÓN CON UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica se recomienda sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la planificación, para ello se sugiere las siguientes actividades:

- a. Invitar a un conocedor en el tema para que realice una charla de motivación, preferiblemente que sea un consultor externo.
- b. Antes de iniciar el proceso el equipo coordinador expone la metodología y definición de términos en general a los participantes, con el fin de facilitar su comprensión.

ETAPA 3: DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Es importante definir o revisar la **Misión** de la unidad, para identificar su razón de ser. Para ello se debe contestar la pregunta ¿Para qué fue creada la unidad u organización? La misión debe estar bien definida, conocida y aceptada por todos. Asimismo, la Misión de la unidad debe articularse con la Misión de la Universidad. (Anexo No.2) ***“para acceder al anexo presione ctrl y clic del mouse”***.

Una vez definida la Misión se determina la **Visión**, la cual nos refiere a la situación deseada ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué se quiere ser? Nos indicará cuáles son los ideales que desea alcanzar la Unidad, a mediano y largo plazo, como resultado de su trabajo al administrar las ventajas competitivas

Los **valores** son fundamentos, principios o credos que guían el esfuerzo de la organización. Se relacionan con el comportamiento ético de cualquier creencia o postulado filosófico que guía la organización. Generalmente se les denomina como credo, principios o guías.

ETAPA 4 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y DIAGNÓSTICO

Como insumo para sustentar la etapa de diseño del plan, es necesario conocer la situación actual de la unidad, en cuanto a: capacidades, problemática; detalle de tendencias y aspectos positivos o negativos que pueden afectar su quehacer en el presente o futuro.

La Oficina de Planificación sugiere para el análisis de la situación actual el uso de la técnica FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), mediante esta herramienta se estudia la situación interna y externa de la unidad, los resultados definirán los temas estratégicos de la organización .

Este análisis es preliminar, ya que, en el siguiente paso se verificarán los datos obtenidos (diagnóstico), a través de instrumentos de recolección de información (encuestas, consultas telefónicas, entrevistas, entre otras).



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**

Los resultados del diagnóstico se sistematizan en la siguiente matriz:

Elemento citado en el FODA	Situación encontrada y posibles causas que originan el problema	Propuesta de acciones a corto y mediano plazo

ETAPA 5: ASPECTOS CLAVES DE EXITO

Los aspectos claves de éxito son factores internos de la unidad, medibles, normalmente controlables y son indispensables para el cumplimiento de los objetivos. Dependen directamente de la misión y visión de la unidad.

En esta etapa se rescatan los resultados más importantes extraídos del diagnóstico, para esto se considera la columna "*Propuesta de acciones a corto y mediano plazo*", con el fin de priorizar los aspectos positivos y negativos que permitan visualizar su realidad y posibilidad de cambio.

Por tanto, la identificación de los aspectos claves de éxito debe ser realizada por funcionarios con conocimiento sobre: la misión, la visión y la organización en general (dentro o de este contexto se establecerá el plan de acción).

Para identificar los aspectos claves pueden plantearse, entre otras, las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué aspectos probablemente tendrían el mayor efecto sobre el éxito a corto y largo plazo de la organización?
- b. ¿Qué cambios han tenido lugar o tendrán lugar, que afectarán los objetivos de la organización durante los próximos años?
- c. ¿Cuáles son los principales obstáculos para llevar a cabo su misión?

Los factores claves del éxito también se presentan como aspectos que dificultan el logro de los objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una organización y que al ser identificados, deben ser orientados y revertidos en situaciones favorables para la unidad. Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual. Estos factores deben ser resueltos progresivamente, se debe concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

Realizada la identificación de los aspectos claves de éxito, se hace necesario clarificarlos para que todo el equipo los comprenda, se priorizan, con el fin de dar solución a aquellos que tienen mayor impacto en el desarrollo de la organización.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

ETAPA 6: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO

Determinados los aspectos claves de éxito se procede a la elaboración del plan de acción, en dicho plan se establecen las estrategias consecuentes con la visión, la misión y los objetivos. Para esto se seleccionan las estrategias, que pretenden eliminar las diferencias entre la situación actual y la esperada; estas deben presentar soluciones viables, es decir, que tomen en cuenta las fortalezas, que actúan sobre el problema que sean al mismo tiempo eficaces y factibles económicamente. La satisfacción de los objetivo la logramos mediante el desarrollo de la estrategia. Los resultados esperados de cada estrategia corresponden a los objetivos específicos, si se quiere programar un proyecto o micro proyecto.

En la elaboración del plan de acción se revisan programas y proyectos vigentes para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan. Es importante obtener un listado de los programas y proyectos logrados por consenso y seleccionar aquellos de mayor prioridad. Para tal fin se utiliza la siguiente matriz:

Aspectos claves de éxito	Objetivo estratégico	Estrategia	Programa o proyecto	Responsable	Plazo
Factores internos que nos facilitan el logro de la misión y visión	¿Qué se pretende lograr? y ¿Para qué?	¿Cómo se alcanzará el objetivo estratégico?	Nombre del proyecto o programa	Responsable (s) directo del proyecto o programa	Tiempo de duración

Concluido el plan de acción, cada responsable de proyecto o programa se encargará de desarrollar los proyectos considerando los siguientes aspectos: Objetivo general, objetivos específicos, metas cuantificadas, presupuesto requerido (recursos humanos, financieros y materiales), cronograma y el cómo se llevará a cabo la autoevaluación cada proyecto.

Con base en la priorización que se realizó de los proyectos en el plan de acción, se recomienda incluir los programas y proyectos en el Plan Anual Operativo de la unidad, según los lineamientos establecidos por las Vicerrectorías.

Es importante destacar, que uno de los objetivos al realizar los planes estratégicos es que las unidades reorganicen los recursos existentes de forma más eficiente. Otro objetivo es priorizar los proyectos en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de que los proyectos planteados se concreten en el período establecido para el plan estratégico.



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**

Presentación final del Plan estratégico

El Plan Estratégico de la Unidad se presentará en dos documentos, a saber:

- a. Un informe final que anexe la información generada durante el proceso, debe mantenerse en la unidad para efectos de: respaldo, consulta, seguimiento y formulación del plan anual operativo .
- b. Un informe ejecutivo que se presentará ante las autoridades respetivas y organismos interesados .

ETAPA 7: AUTOEVALUACION

Conviene resaltar, que una vez aprobado dicho Plan por las autoridades, tienen lugar las etapas de ejecución, control y evaluación.

Es importante realizar una autoevaluación periódica del Plan Estratégico, con el fin de registrar las limitaciones, problemas y aciertos y tomar así, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos.