

INDICE

PRESENTACIÓN	15
PRÓLOGO	17
PRIMERA PARTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ENTIDADES LOCALES	21
1. INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN	23
1.1. Niveles de decisiones y niveles de planificación	25
1.1.1. Distintos niveles de toma de decisiones	25
1.1.2. Qué es la planificación y niveles posibles	27
2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LAS ENTIDADES LOCALES	31
2.1. Marco legislativo	35
2.2. Marco académico	36
2.2.1. Enfoques de análisis de la estrategia	37
2.2.2. Escuelas que han estudiado la estrategia	38
2.2.3. Escuelas de tipo prescriptivo	39
2.2.4. Escuelas de tipo descriptivo.....	39

2.2.5. Escuelas de estrategia como creación colectiva.....	40
2.2.6. Escuela de la configuración.....	41
2.3. Marco experiencial.....	41
2.4. Políticas Públicas como escenario estratégico	42
2.5. El término de estrategia	44
2.5.1 Las cinco “p” de la estrategia	45
2.6. El proceso de realización de un plan estratégico	48
3. ELEMENTOS INICIALES: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE UNA ENTIDAD.....	49
3.1. Misión	51
3.1.1. Elementos para una acertada redacción de la misión.....	52
3.2. Visión	54
3.2.1. Elementos para una acertada redacción de la visión	54
3.3. Identificación de los valores que subyacen a una entidad	56
3.4. Conexión entre misión, visión y valores. Ejemplos actuales	60
4. ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	68
4.1. Realización de análisis del entorno de la entidad	70
4.1.1. Análisis por subsistemas.....	72
4.1.2. El análisis “PESTEL”	75
4.2. Realización del análisis interno de la entidad	77
4.2.1. Elementos a analizar	78
4.3. Técnicas de recogida de datos.....	83
4.3.1. Técnicas cuantitativas de recogida de datos	84
4.3.2. Técnicas cualitativas de recogida de datos	86

4.3.3. Técnicas más apropiadas para el análisis externo e interno de la organización.....	88
5. EL ANÁLISIS “DAFO” COMO HERRAMIENTA DE LA PLANIFICACIÓN	92
5.1. Definición de oportunidades y amenazas	95
5.2. Definición de fortalezas y debilidades ..	98
5.3. Elaboración de la matriz DAFO.....	102
6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURO.....	105
6.1. Características de un Plan Estratégico	106
6.2. Definición de Líneas Estratégicas a partir del análisis DAFO	107
6.2.1. Elementos a tener en cuenta en la definición de las líneas estratégicas	109
6.2.2. Recomendaciones para una correcta redacción de las Líneas Estratégicas.....	114
6.3. Definición de Objetivos Estratégicos ...	115
6.3.1. Alineación de los objetivos con la misión, la visión y las líneas estratégicas.....	116
6.3.2. Formulación de los objetivos	116
6.3.3. Recomendaciones para una correcta redacción de los objetivos.....	119
6.4. Programación de acciones eficaces	121
6.4.1. Una ficha para cada acción	124
6.5. Temporalización del Plan Estratégico .	125
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	127
7.1. Construcción de indicadores.....	130

7.1.1. Características de los indicadores	132
8. EL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	132
8.1. La comunicación del plan y el mapa estratégico	134
8.2. La estrategia de implementación	138
SEGUNDA PARTE: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS LOCALES	141
1. PROYECTOS OPERATIVOS EN EL MARCO DE LA PLANIFICACIÓN	143
1.1. Tipos de proyectos según su objeto.....	146
1.1.1. Proyectos internos de la entidad local.....	147
1.1.2. Proyectos para el municipio y la ciudadanía.....	148
1.2. Posiciones que puede tomar una entidad local según el proyecto	148
1.3. Ciclo de vida de un proyecto	149
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD	153
2.1. Tipología de necesidades y problemáticas	153
2.1.1. Necesidad normativa.....	156
2.1.2. Necesidad experimentada o sentida	156
2.1.3. Necesidad expresada o demanda.....	156
2.1.4. Necesidad comparada	156
2.1.5. Necesidad prospectiva.....	157
2.1.6. Necesidades emic y epic	157
2.1.7. Tipos de demandas	157
2.2. Realización del diagnóstico de necesidades.....	158

2.3.	Herramienta del árbol de problemas ..	162
2.4.	Elaboración de la ficha de proyecto	165
3.	DISEÑO DEL PROYECTO.....	167
3.1.	Modelo de las nueve preguntas.....	169
3.2.	Establecimiento y construcción de los objetivos del proyecto.....	171
3.2.1.	Objetivos generales de un proyecto	172
3.2.2.	Objetivos específicos de un proyecto	172
3.2.3.	Recomendaciones para una correcta redacción de los objetivos.....	178
3.2.4.	Vinculación de los objetivos con el árbol de problemas	182
3.3.	Definición de la metodología a aplicar ...	183
3.4.	Diseño de actividades a desarrollar	185
3.4.1.	Elementos a tener en cuenta al diseñar actividades	188
3.5.	Diseño inicial del sistema de seguimiento y de la evaluación.....	190
3.6.	Temporalización de las fases y actividades: cronograma.....	191
3.7.	Recursos humanos, materiales y económicos	193
3.7.1.	Equipo de profesionales	194
3.7.2.	Materiales.....	195
3.7.3.	Financiación de los proyectos locales	196
3.8.	El documento de presentación del proyecto.....	198
4.	GESTIÓN DEL PROYECTO	201
4.1.	Establecimiento de la estrategia de implementación	203
4.1.1.	Agentes intervinientes	205

4.1.2. Metodología del trabajo	205
4.1.3. Coordinación	206
4.1.4. Fichas de actividades	206
4.1.5. Flujograma general del proyecto ..	207
4.1.6. Mecanismos de seguimiento	208
4.1.7. Planificación temporal.....	211
4.2. Ejemplo de ficha de actividades.....	211
4.3. Puesta en marcha del proyecto	213
4.4. Coordinación de las actividades	215
4.4.1. Organización funcional	216
4.4.2. Organización por proyectos	217
4.4.3. Organización matricial	217
4.4.4. Organización de liderazgo.....	218
4.5. Seguimiento del proyecto	219
4.6. Comunicación y difusión del proyecto: elaboración del Plan de Comunicación y Difusión.....	220
4.6.1. Identificación del público objetivo	222
4.6.2. Definición de objetivos	223
4.6.3. Estrategia de comunicación.....	223
4.6.4. Acciones a realizar	224
4.6.5. Temporalización	225
4.6.6. Presupuesto.....	225
4.6.7. Seguimiento y Evaluación	225
4.7. Gestión económica y de la documentación.....	226
5. EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO	228
5.1. Evaluación de proyectos.....	229
5.2. Evaluaciones posibles según quién, cuándo, para qué y qué se evalúa.....	232
5.2.1. Evaluaciones según quién la realiza	233
5.2.2. Evaluaciones según cuando se realizan	235

5.2.3. Evaluaciones según para qué se llevan a cabo.....	236
5.2.4. Evaluaciones según qué se evalúa	237
5.3. Elección de los criterios de valor.....	238
5.4. Tipos de evaluaciones básicas: diagnóstica, de diseño, de implementación y de resultados	240
5.4.1. La evaluación diagnóstica	240
5.4.2. La evaluación de diseño	241
5.4.3. La evaluación de la implementación.....	242
5.4.4. La evaluación de resultados.....	242
5.5. Revisión y establecimiento del Plan de Evaluación: preguntas de evaluación, objetivos, indicadores, metodología y matriz de evaluación ...	243
5.5.1. Documento del Plan de Evaluación	244
5.5.2. Las preguntas de evaluación	246
5.5.3. Los objetivos del Plan de Evaluación.....	248
5.5.4. Matriz de indicadores	250
5.5.5. Metodología.....	253
5.6. Ejecución de la evaluación final.....	261
5.7. Redacción del informe de evaluación final	264
5.8. Aprendizajes obtenidos y ciclo de mejora continua	266
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	269