



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Manual de planificación estratégica y control de gestión



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla de contenido

1. Definiciones estratégicas	3
1.1 Misión	3
1.2 Valores	3
1.3 Visión	3
1.4 Objetivos estratégicos	3
1.5 Mapas estratégicos	3
1.6 Cuadro de Mando Integral	4
2. Planificación estratégica	6
2.1. Reflexión estratégica	6
2.2. Formulación del plan anual	7
2.3. Seguimiento y Control de Gestión	8
3. Integración con otros procesos de gestión	9
4. Anexos	10
4.1. Matriz de interesados	10
4.2. Matriz o análisis FODA	11
4.3. Matriz esfuerzo-impacto y análisis de riesgos.	15



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. Definiciones estratégicas

Las **definiciones estratégicas** son enunciados que describen el camino que la organización espera recorrer en su horizonte de planificación. Expresan la razón de ser, la forma en que la organización espera desempeñarse y la descripción de su futuro deseado:



1.1 Misión

La **Misión** es una definición comprensible, clara y concisa del propósito organizacional o de su identidad. Señala la dirección que las acciones de la organización deben seguir. Refleja el concepto que tiene la organización de sí misma, indica los principales productos o servicios que provee, identifica los principales grupos de interés que busca satisfacer y de qué forma les entrega valor. En el caso de instituciones públicas la misión está asociada a los cometidos o finalidades establecidas por mandato legal.

1.2 Valores

Los **Valores** representan el conjunto de modos habituales de percibir y actuar de una organización ante los desafíos con que se enfrenta cotidianamente, y son parte fundamental de su cultura organizacional.

1.3 Visión

La **Visión** es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la que trabaja; constituye la construcción de una imagen objetivo de cómo desea ser vista o percibida.

1.4 Objetivos estratégicos

Los **objetivos estratégicos** determinan la **estrategia** de la organización y describen en forma clara y concisa los resultados que la organización espera concretar en un plazo determinado para cumplir con su misión.

1.5 Mapas estratégicos

Contamos con dos niveles de **Mapas Estratégicos**, un Mapa Estratégico Institucional (MEI) y Mapas Estratégicos Sectoriales (MES) que representan a cada Línea de Reporte (LR) a Directorio. La utilización de esta herramienta permite alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Clarificar y comunicar mejor la estrategia a todos los niveles de la institución
- b) Lograr alineación y transversalidad al mismo tiempo

Alineación implica que las estrategias definidas por cada LR deben establecerse a partir, y de acuerdo, con la estrategia definida por la institución.

Transversalidad en la gestión refiere a que cada participante sea consciente de que es un eslabón en la cadena, que demanda y provee de insumos y que el intercambio debe ser realizado en forma cooperativa y fluida a lo largo y ancho de la organización.



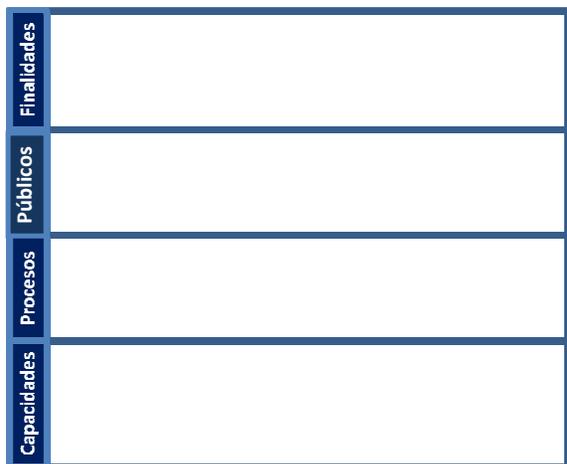
BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Un Mapa Estratégico se divide en perspectivas, dentro de las cuales se van organizando los diferentes objetivos estratégicos. En nuestro caso las perspectivas definidas son: *Finalidades, Públicos, Procesos y Capacidades*.

Al momento de asignar los objetivos a las perspectivas definidas, se sugiere realizar la siguiente pregunta: ¿puedo yo incidir directamente con acciones concretas en ese objetivo o es un resultado de las acciones que yo tomo y por tanto incido indirectamente?

Eso va a determinar en qué zona del mapa se va a ubicar cada objetivo estratégico; los que respondan a la primera pregunta formarán parte de las perspectivas internas y los otros de las perspectivas externas.



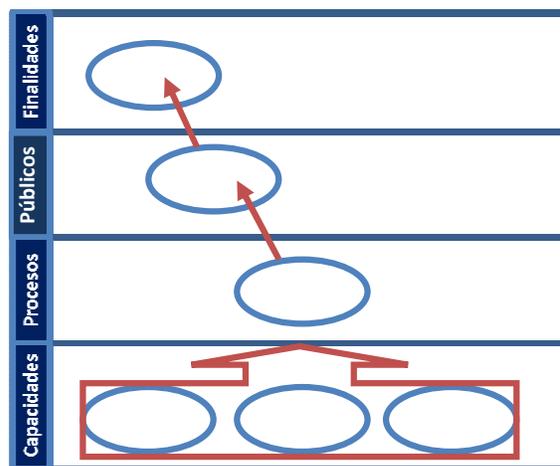
Dentro de las **perspectivas externas** (las 2 superiores) se engloban aquellos objetivos que muestran los resultados que pretende alcanzar la institución; deberían permitirnos responder a las siguientes preguntas:

- **Finalidades** - ¿cumplimos con nuestra misión y nuestros objetivos?
- **Públicos** - ¿están nuestros públicos satisfechos?

Dentro de las **perspectivas internas** (las 2 inferiores) se enmarcan aquellos objetivos que especifican las acciones concretas que pretende realizar la institución; deberían contestar las siguientes preguntas:

- **Procesos** - ¿en qué procesos debemos ser excelentes?
- **Capacidades** - ¿qué recursos precisamos para ello?

Una vez organizados los objetivos en las perspectivas establecidas, se identifican sus **relaciones de causa-efecto**, esto es, cómo contribuyen unos con otros siguiendo una lógica ascendente. Los objetivos de capacidades contribuyen con todos los demás, razón por la cual dichas relaciones no se marcan explícitamente.



1.6 Cuadro de Mando Integral

Tomando como base el Mapa Estratégico, el siguiente paso para la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) es la identificación de **indicadores** que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los indicadores cumplen el rol de proporcionar a los tomadores de decisión la información necesaria para llevar adelante su trabajo con mayor efectividad, monitorear los resultados de su gestión y corregir desvíos a tiempo.

Una forma de lograr buenos indicadores es medir qué hacemos y cómo lo hacemos. Para ello es necesario tener claro cuáles son los productos y servicios que brinda cada LR, así como cuáles son los procesos claves que los soportan.

Medir qué hacemos

Identificar los **atributos** más valorados de nuestro **servicio o producto** por los grupos de interés: esto nos permite establecer indicadores de resultado (o de efecto), en definitiva determinar cómo queremos que sea el producto o servicio resultante de nuestro trabajo.

Medir cómo lo hacemos

Identificar los **factores claves de éxito** de los **procesos** que soportan a ese servicio o producto que brindamos: esto nos permite establecer indicadores de desempeño (o de causa), también llamado inductores de actuación, o sea definir cómo tenemos que hacer las cosas para que el resultado sea el deseado.

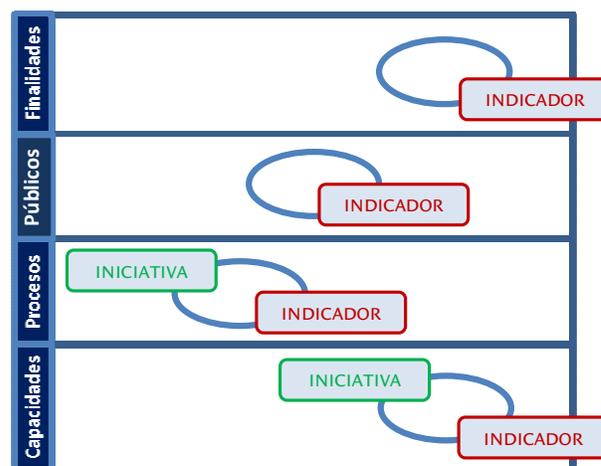
Por último se definen **iniciativas** anuales en línea con los objetivos de los Mapas Estratégicos; en la medida que estas iniciativas tengan un impacto positivo en su logro, esto se va a traducir en la mejora de los indicadores establecidos para su medición.

Lo anterior se resume en el siguiente esquema CMI:



Como se mencionó anteriormente, es posible incidir en forma mucho más directa sobre aquellos objetivos asociados a procesos y capacidades. Por ello, las iniciativas que se formulen anualmente deberán estar alineadas a estos objetivos, teniendo en cuenta la relación causa-efecto con los objetivos de las perspectivas externas.

Según la lógica de la herramienta, en la medida que avancemos en pos de los objetivos de las perspectivas internas, los de las externas se van a ver beneficiados indirectamente con nuestras acciones. Esto debería reflejarse en una mejora de los indicadores de las perspectivas internas (directamente) y de las perspectivas externas (indirectamente):





BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

En resumen, mientras el Mapa Estratégico traduce la estrategia en objetivos, el CMI muestra si dichos objetivos están siendo alcanzados.

2. Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica anual toma como punto de partida los Mapas Estratégicos elaborados. Da inicio en el Comité Ejecutivo de Dirección (CED), donde se establecen los lineamientos y la estrategia a seguir. Posteriormente intervienen en el proceso todas las áreas de la institución con el apoyo y la facilitación de Planificación y Gestión Estratégica (PGE).

Al proceso de planificación estratégica se lo puede dividir en tres fases: reflexión, formulación y seguimiento de la ejecución (con su correspondiente control de gestión).

2.1. Reflexión estratégica

Previo a la elaboración del Plan Estratégico plurianual, se lleva a cabo una profunda reflexión estratégica que implica la revisión de las definiciones estratégicas, partiendo de un diagnóstico que permite identificar las brechas entre la situación actual de la institución y la deseada. Las herramientas disponibles para llevar adelante este análisis son: la matriz de interesados y el análisis FODA (ver Anexo I). A su vez, se cuenta con el Mapa de Riesgos del BCU que muestra la exposición a riesgos relevantes de los objetivos estratégicos del MEI.

Una vez realizado este análisis el CED define la estrategia a seguir definiendo los objetivos estratégicos del MEI. Para ello se parte del MEI vigente, realizando las modificaciones a

nivel de las perspectivas y objetivos que se consideren necesarias para reflejar la nueva estrategia definida. Deberán también fijarse los indicadores y las metas que permitirán medir periódicamente el logro de los objetivos estratégicos definidos.

Una vez revisado el MEI se identifican los **objetivos estratégicos en los que se va a hacer foco** en los siguientes años y se define la situación deseada para cada uno de ellos al final del período de planificación.

A partir de los resultados de la reflexión estratégica y los objetivos del MEI en los que se va a hacer foco, se procede a definir la estrategia a seguir para el logro de cada objetivo estratégico identificado en el MEI.

En primer lugar se identifican a nivel de los MES los objetivos de procesos y capacidades que contribuyen a los objetivos del MEI en que se va a hacer foco. Luego, para cada objetivo del MEI se abre un espacio de análisis e intercambio transversal donde participan todos quienes contribuyen a dicho objetivo con el fin de evaluar diferentes alternativas para el logro del mismo.

Posteriormente se formulan las **iniciativas plurianuales** a llevarse adelante durante el período de planificación plasmando de esta manera la estrategia seleccionada. Todas las iniciativas plurianuales propuestas son evaluadas y priorizadas por el CED en términos de su esfuerzo de implementación (considerando las restricciones a nivel de recursos existentes) y su impacto en el logro de los objetivos en los que se va a hacer foco. A su vez, el CED realiza un análisis de los riesgos de implementación de las iniciativas definidas. Ver en Anexos matriz de esfuerzo-impacto y análisis de riesgos.

Posteriormente y previo a cada formulación anual, se lleva a cabo un análisis en el que se validan las definiciones existentes realizadas



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

en la reflexión plurianual o se realizan los ajustes que sean necesarios teniendo en cuenta los cambios en el entorno que afecten la planificación anual. Esto puede llevar tanto a cambios en la estrategia definida como a cambios en el foco a realizar sobre los objetivos del MEI.

2.2. Formulación del plan anual

El plan anual incorpora la formulación de iniciativas anuales y la revisión de los objetivos e indicadores de los MES de cada LR.

Formulación de iniciativas anuales:

A partir de los objetivos del MEI identificados como focos estratégicos y de las iniciativas plurianuales resultantes de la reflexión, se formulan las iniciativas con un horizonte anual.

Las iniciativas anuales se clasifican por parte del CED en iniciativas estratégicas e iniciativas operativas de acuerdo a su impacto sobre el logro de los objetivos estratégicos.

Las **iniciativas estratégicas** son acciones diseñadas para mejorar el desempeño de la institución y que van más allá de la operativa diaria; implican un esfuerzo importante desde el punto de vista de la asignación de recursos y tienen un impacto alto en el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por lo general su ámbito de acción trasciende a un área o LR (transversales).

Las **iniciativas operativas** son acciones asociadas a la mejora de la operativa diaria, principalmente en términos de mejora de procesos; su impacto se ve reflejado directamente en un mejor desempeño de dichos procesos lo que contribuirá con un impacto más moderado al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

El proceso de formulación de iniciativas anual debe ser un proceso participativo en el que se involucren a los diferentes actores que deberán contribuir al logro de la iniciativa, sin distinción de escalafones, e identificar a los interesados que pueden verse afectados por la misma. Durante el período de formulación de cada iniciativa es importante que se realice un análisis exhaustivo de lo que implica su ejecución en términos de entregables, actividades y plazos. Se deben identificar adecuadamente los recursos requeridos para llevarla adelante, definir el equipo de trabajo e involucrarlo en la planificación, realizar los acuerdos con otras áreas intervinientes y verificar que se cuenta con el presupuesto necesario.

Anualmente, las LR analizan sus posibilidades reales de ejecución y las necesidades de recursos presupuestales adicionales al momento de delinear sus iniciativas. Una vez hecho esto, presentan sus propuestas al CED, quien las prioriza en función del esfuerzo que implican, de los recursos totales incluidos en los diferentes rubros del presupuesto y del impacto que pueden llegar a tener en el desempeño de la organización.

En particular aquellas iniciativas que involucran a Tecnologías de la Información (TI) deben contar con el correspondiente acuerdo de servicio y valoración de prioridad por cada LR. El Comité de Gestión de Proyectos de TI analiza las iniciativas presentadas teniendo en cuenta las restricciones de recursos para llevar adelante los proyectos (de contraparte tanto de TI, contraparte funcional o restricciones presupuestales) y presenta una propuesta de prioridades al CED.

A su vez, dentro de cada iniciativa se identifican las necesidades de realizar adquisiciones. Las mismas son consolidadas por PGE y remitidas a la Gerencia de Bienes y Servicios para la elaboración del plan anual de compras. Dicha gerencia analiza los requerimientos temporales de cada



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

adquisición e identifica posibles dificultades en la ejecución del plan consolidado, remitiendo esta información al CED.

Con toda esta información el CED realiza una priorización de las iniciativas presentadas y puede realizar una asignación de recursos a iniciativas prioritarias que no cuenten con los medios para ser ejecutadas en forma exitosa. Ver en Anexos las herramientas utilizadas para dicho análisis: matriz de esfuerzo-impacto y análisis de riesgos.

Una vez priorizadas las iniciativas se verifica que el total de debilidades y amenazas identificadas en el FODA cuentan con iniciativas que las contrarrestan, así como los riesgos críticos identificados en el Mapa de Riesgos cuentan con mitigación en el plan anual. A su vez, se verifica que todos los objetivos identificados en el MEI en los que se hace foco cuentan con una iniciativa a desarrollar.

Del total de iniciativas ya priorizadas, el CED selecciona las que considera más apropiadas para proponer como metas de mejora.

El resultado de la priorización de iniciativas y la propuesta de metas de mejora se ponen a consideración del Comité de Dirección Estratégica (CDE) y posteriormente se elevan a Directorio para su aprobación final.

Al mismo tiempo que se definen las iniciativas a realizarse en el siguiente año, se determinan las metas anuales para los indicadores de los diferentes mapas estratégicos (institucional y sectoriales).

Revisión de objetivos e indicadores de los MES:

Anualmente y durante el período de formulación de iniciativas anuales, las

diferentes LR revisan su MES. Esta revisión se realiza con dos objetivos, por un lado lograr la alineación de los MES al MEI y por otro lado mejorar la eficacia de la herramienta de gestión.

En primer lugar cada LR debe tener en cuenta las modificaciones que haya tenido el MEI tanto a nivel de objetivos como de indicadores y analizar cómo afectan a la contribución que la LR realiza a los objetivos estratégicos institucionales, a efectos de identificar las posibles modificaciones a nivel de su MES.

Asimismo, con una lógica de mejora continua de la herramienta se revisarán los indicadores de los objetivos estratégicos del MES que se están utilizando para monitorear la gestión, y se analizará si los mismos son adecuados y representativos para medir el logro de los objetivos estratégicos.

En función de dicho análisis se proponen los cambios necesarios a nivel de objetivos e indicadores del MES.

2.3. Seguimiento y Control de Gestión

Al comenzar el año para el que formuló el plan se inicia la etapa de ejecución

Para ver de qué manera se va avanzando en el cumplimiento del plan, periódicamente se realiza un **control de gestión** que se resume en el CMI. Esto implica por un lado el monitoreo de los indicadores establecidos a nivel de los mapas estratégicos y por otro el seguimiento del avance de las iniciativas y metas de mejora de gestión del año.

Es responsabilidad del gerente de cada área y del gerente de LR en última instancia la realización de este monitoreo de la gestión



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

dentro de su ámbito de control. Es por ello que este último, al mismo tiempo, es responsable por el reporte de los seguimientos establecidos a nivel institucional.

El seguimiento de indicadores, iniciativas y metas de mejora se realiza en el ámbito del CED. Adicionalmente, el Comité de Seguimiento de Cumplimiento de Metas Institucionales (CSCMI), integrado por representantes de la Administración y de la Representativa, analiza el cumplimiento de las metas de mejora validado previamente por el CED.

Alineación con la evaluación de desempeño

De acuerdo al proceso de **evaluación de desempeño**, al inicio del período de evaluación el evaluador se reúne con sus evaluados para acordar las metas individuales para ese año.

Las metas individuales deberán estar alineadas con las iniciativas, metas de mejora u objetivos estratégicos que se hayan definido en los MES a nivel de las perspectivas de procesos y capacidades para ese mismo año.

Se sugiere que las metas que se les asignen a los funcionarios sean a lo sumo cinco. Se requiere determinar una ponderación para cada una de ellas en relación con el esfuerzo que cada funcionario desarrolle para su cumplimiento y el establecimiento de los indicadores o criterios para evaluar el cumplimiento de las respectivas metas.

3. Integración con otros procesos de gestión

Proceso de formulación presupuestal:

En el marco del proceso de planificación estratégica se elaboran las iniciativas que integran el plan anual a ser ejecutadas en el siguiente ejercicio. Las mismas deben ser realizadas teniendo en cuenta los recursos disponibles incluidos en el presupuesto que regirá para dicho ejercicio. La reflexión estratégica se realiza previo a la formulación presupuestal, de forma tal que a la hora de elaborar el presupuesto se consideren las iniciativas plurianuales revisadas y se prevean los recursos necesarios para la ejecución del plan correspondiente al ejercicio a presupuestar.

Proceso de gestión integral de riesgos:

Un insumo relevante para la planificación estratégica es el Mapa de Riesgos institucional que contiene los riesgos estratégicos, operativos y reputacionales relevantes. Una vez identificados se deberá definir la respuesta a ellos que puede incluir planes de acción para su mitigación o su monitoreo. Estos planes de acción, dependiendo de su impacto, pueden constituir iniciativas estratégicas u operativas que integrarán el plan anual.

Proceso de gestión de proyectos:

Tanto la planificación de iniciativas como el seguimiento de su ejecución constituyen etapas relevantes en el proceso de gestión de proyectos por lo que se han incorporado en dichas instancias mejores prácticas como ser la identificación del beneficio esperado e impacto de la iniciativa, el análisis de riesgos de la iniciativa, el cronograma de hitos principales con los principales entregables identificados, el presupuesto asociado y la identificación de los diferentes participantes de los que se requerirá apoyo para su ejecución.



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

4. Anexos

4.1. Matriz de interesados

Es importante contar con una matriz de interesados, mediante la cual se identifiquen todas aquellas personas u organizaciones que obtienen productos o servicios directa o indirectamente de la institución, para luego analizar si las necesidades de cada uno de ellos están siendo satisfechas adecuadamente. A continuación se detalla el formulario sugerido para confeccionar la matriz:

"Matriz de interesados" y sus necesidades			
¿Cuáles son los principales grupos de interés?	¿Qué necesidades de estos grupos de interés se satisfacen?	¿Con qué productos o servicios se satisfacen estas necesidades?	¿Cuáles son los principales atributos valorados por los grupos de interés?
1)			
2)			
Identificar agrupaciones que tienen algún tipo de interés o vínculo con la organización.	Señale cuál es la necesidad específica que se satisface en cada uno de los grupos que acaba de identificar.	Identifique los productos o servicios que actualmente ofrece la organización para cubrir esas necesidades identificadas.	Detalle cuáles conoce o cree usted que son los atributos más valorados de estos productos o servicios por los grupos identificados, ordenados de más a menos valorados.

Nota: a los tradicionalmente denominados "clientes" aquí se los llama "grupos de interés", pueden ser internos o externos.



4.2. Matriz o análisis FODA

El siguiente paso es analizar la **situación del entorno** en donde operan todos estos grupos de interés, poniendo especial atención en los cambios ocurridos en los últimos tiempos.

La Matriz FODA es una de las herramientas más importantes de la planificación estratégica, se puede estructurar de acuerdo a las perspectivas definidas para los Mapas Estratégicos, y conjuga el análisis externo con el interno:

	(+)	(-)
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades

1. **Análisis externo de tipo PESTEL** (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal)
2. **Análisis interno de procesos y recursos claves** (tecnología, capital humano, infraestructura)

Del primero de estos insumos obtenemos las posibles **oportunidades y amenazas** a las que se verá enfrentada la institución, mientras que del segundo obtenemos las **fortalezas y debilidades** que posee internamente.

El FODA resultante nos debería permitir imaginar cómo potenciar los factores positivos identificados y cómo mitigar los negativos, y esto traducirlo a acciones concretas a realizar que se agrupan posteriormente en lo que denominamos **líneas de acción**:

<i>LÍNEAS DE ACCIÓN</i>	
OPORTUNIDADES	ACCIONES CONCRETAS
Las potenciales oportunidades que se derivan del entorno son:	Las posibles acciones para potenciarlas son:
AMENAZAS	ACCIONES CONCRETAS
Las potenciales amenazas que se derivan del entorno son:	Las posibles acciones para protegerse de ellas son:
FORTALEZAS	ACCIONES CONCRETAS
Las fortalezas que se derivan del análisis interno son:	Las posibles acciones para aprovecharlas son:
DEBILIDADES	ACCIONES CONCRETAS
Las debilidades que surgen del análisis interno son:	Las posibles acciones de mejora son:



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. ANÁLISIS PESTEL

Es una herramienta de análisis externo que evalúa el entorno en el que se desarrolla la institución. Algunas de las variables o temas a analizar podrían ser los siguientes:

POLÍTICO	TECNOLÓGICO
Marco legal	Accesibilidad / Internet
Protección de la propiedad intelectual	Telecomunicaciones
Fortaleza de las instituciones	Acceso a avances tecnológicos
Estabilidad política	Desarrollos tecnológicos en el país
ECONÓMICO	AMBIENTAL
Tipo de cambio y estabilidad monetaria	Contaminación
Eficiencia de mercados financieros	Emanación de gases tóxicos
Costos mano de obra	Consumo de energía
Crecimiento económico	Nivel de reciclado
Inflación, desempleo	Consumo de agua potable
Ingreso, ahorro, inversión	Recolección de basura
SOCIAL	LEGAL
Demografía	Leyes laborales
Distribución de la riqueza	Semana laboral
Educación	Impuestos / Cargas sociales
Cultura	Beneficios para empleados
Salud, nutrición	Normativas de seguridad



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se detallan los formularios sugeridos para llevar adelante el análisis externo:

FACTORES POLÍTICOS			FACTORES TECNOLÓGICOS		
¿Qué cambios han ocurrido en el ámbito político que puedan afectar a la institución?			¿Qué cambios han ocurrido a nivel tecnológico que puedan afectar a la institución?		
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		
¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?		¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA		OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		
FACTORES ECONÓMICOS			FACTORES AMBIENTALES		
¿Qué cambios han ocurrido en las variables económicas que puedan afectar a la institución?			¿Qué cambios han ocurrido en lo referente a temas ambientales que puedan afectar a la institución?		
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		
¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?		¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA		OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		
FACTORES SOCIALES			FACTORES LEGALES		
¿Qué cambios han ocurrido en las variables sociales que puedan afectar a la institución?			¿Qué cambios han ocurrido en el ámbito legal que puedan afectar a la institución?		
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		
¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?		¿Cuáles son las posibles consecuencias que podrían tener estos cambios en el Banco?	¿es una posible OPORTUNIDAD o AMENAZA para la institución?	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA		OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		



2. ANÁLISIS INTERNO

Lo que se examina en este caso es el desempeño y las capacidades de la institución. Una herramienta a utilizar es el método del Análisis de la Cadena de Valor propuesto por Michael Porter, el cual identifica la secuencia de los **procesos críticos** necesarios para obtener los productos y servicios que se brindan:

FORMULARIO PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	
PROCESO:	Nombre del proceso a detallar
MACROPROCESO:	A cuál de los macroprocesos definidos a nivel institucional pertenece el proceso
DESCRIPCIÓN:	Objetivo del proceso, valor que crea, necesidades que satisface, descripción de los productos o servicios que genera.
RESPONSABLE:	Una persona, un área, un comité, el verdadero “dueño” del proceso
NORMATIVA QUE LO SOPORTA:	Normativa, decretos, manuales, etc.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
DESCRIPCIÓN:	Describir la fase del proceso			
ACTIVIDADES:	Detalle de las operaciones que abarca con sus correspondientes actividades	Detalle de las operaciones que abarca con sus correspondientes actividades	Detalle de las operaciones que abarca con sus correspondientes actividades	Detalle de las operaciones que abarca con sus correspondientes actividades
ENTRADAS:	Áreas o proveedores de productos /servicios que se requieren al inicio del proceso	Áreas o proveedores de productos /servicios que se requieren al inicio del proceso	Áreas o proveedores de productos /servicios que se requieren al inicio del proceso	Áreas o proveedores de productos /servicios que se requieren al inicio del proceso
SALIDAS:	Áreas o clientes que reciben el producto/servicio al final del proceso	Áreas o clientes que reciben el producto/servicio al final del proceso	Áreas o clientes que reciben el producto/servicio al final del proceso	Áreas o clientes que reciben el producto/servicio al final del proceso



BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué procesos u operaciones de la institución permiten el logro de:	PROCESOS CLAVES	MACROPROCESOS
1) FACTORES BÁSICOS: factores mínimos para poder funcionar correctamente.	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
2) FACTORES CLAVES DE ÉXITO: factores fundamentales o críticos de los cuales depende la consecución de los objetivos estratégicos.	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
3) ATRIBUTOS MÁS VALORADOS: son las características más valoradas por los grupo de interés de los productos y servicios ofrecidos.	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)

MACROPROCESO:			¿Es una FORTALEZA o una DEBILIDAD para la institución?	
PROCESOS CLAVES	¿Cómo evaluaría cada uno de ellos, asignándole una puntuación del 1 al 5?	Observaciones	FORTALEZA	DEBILIDAD
Liste aquellos procesos u operaciones identificadas previamente, agrupados ahora por macroproceso.	1 = Muy Mal 2 = Mal 3 = Regular 4 = Bien 5 = Muy Bien	Si lo desea, registre aquí los argumentos o razones que lo llevaron a la evaluación seleccionada.	Señale si se trata de una FORTALEZA o de una DEBILIDAD.	
Evaluación general, puntaje del 1 al 5:				

4.3. Matriz esfuerzo-impacto y análisis de riesgos

Con el objetivo de realizar una adecuada priorización de las iniciativas propuestas, el CED analiza el esfuerzo de implementación adicional y el impacto de las mismas.

Se define el impacto de cada iniciativa como alto o bajo en función de los riesgos que mitiga del mapa de riesgos y las amenazas o debilidades identificadas en el FODA que contrarresta.



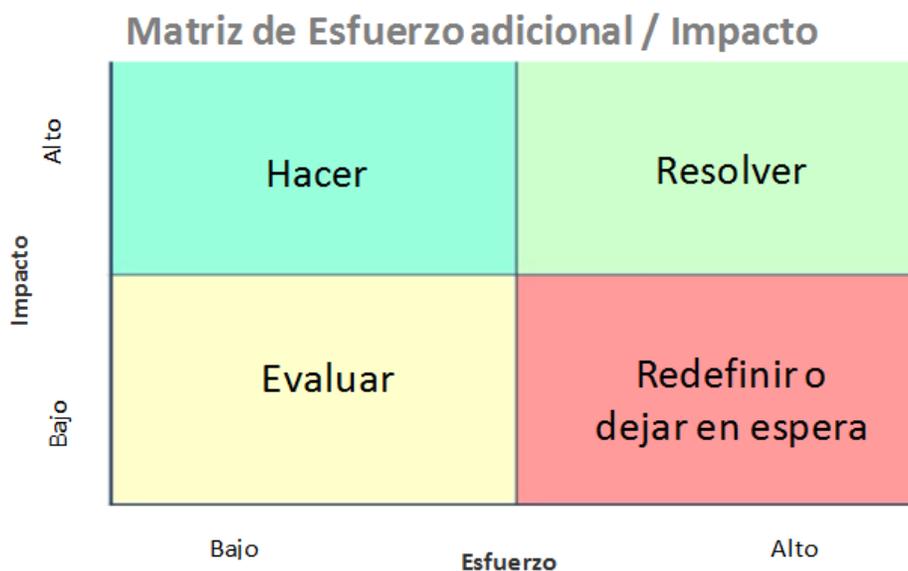
BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Se define el esfuerzo de implementación como alto o bajo en función de los recursos adicionales que requiere: recursos transversales, de consultoría externa, recursos presupuestales no previstos, proyectos con componente de tecnología de la información.

Una vez identificado el esfuerzo e impacto de cada iniciativa se realiza la matriz de prioridades definiéndose de esta manera las siguientes acciones:

1. Hacer – iniciativas que tienen alto impacto y cuentan con los recursos requeridos, el CED las prioriza en su ejecución.
2. Resolver – iniciativas que tienen alto impacto y no cuentan con los recursos requeridos o tienen alta complejidad en su implementación, en cuyo caso el CED resuelve las posibles dificultades de recursos para priorizar estas iniciativas dado su alto impacto.
3. Evaluar - iniciativas que tienen bajo impacto y cuentan con los recursos requeridos, el CED evalúa si estas iniciativas se llevarán adelante considerando que podrían estar utilizando recursos que pueden ser útiles en iniciativas prioritarias
4. Redefinir o dejar en espera - iniciativas que tienen bajo impacto y no cuentan con los recursos requeridos, el CED analiza no llevar adelante estas iniciativas tal como han sido planteadas, debiendo definirse otras alternativas para su implementación menos complejas, en cuyo caso se evaluará también si se podrían estar utilizando estos recursos en iniciativas prioritarias pudiendo ser pospuestas para más adelante quedando en lista de espera.





BCU

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

A su vez, el CED analiza el riesgo propio de cada iniciativa que impida su cumplimiento, de acuerdo a la identificación de riesgos realizada por cada responsable de la misma y teniendo en cuenta factores de riesgo como ser la acumulación de actividades en el segundo semestre, la dependencia de otras líneas de reporte o de actores externos, la no disponibilidad de los recursos requeridos en forma oportuna o que los recursos de contraparte de TI sean reasignados para otros proyectos prioritarios.

