

## Anexo H

# Capacitación en Reunión de Análisis Estratégico

# Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral



## Validación de Resultados y Capacitación en Iniciativas Estratégicas



## VISITA 4

### 1. Agenda

### 2. Avance del Proyecto y Objetivos

### 3. Validación de Resultados

#### 3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

#### 3.2 Validación de Indicadores y Metas

#### 3.3 Validación de Iniciativas

### 4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT

### 5. Formación en metodología de los RAE's

### 6. Simulación de una RAE

### 7. Próximos Pasos

## VISITA 4

<b>Mañana</b>	<b>Viaje a las Instalaciones de la API</b>
<b>10:00 – 12:00</b>	<b>Alineación del DAFO con el Balanced Scorecard (DG)</b>
<b>12:00 – 14:30</b>	<b>Preparación de la herramienta informática para la RAE (Indicadores, Valores Históricos, Metas, Iniciativas, Reportes)</b>
<b>14:30 – 16:00</b>	<b>Comida</b>
<b>16:00 – 17:00</b>	<b>Avance en el uso de la herramienta informática</b>
<b>17:00 – 18:00</b>	<b>Formación en Metodología de las RAE's</b>

**VISITA 4**

**Taller de validación de resultados**

- 09:00 – 10:30 Alineación del PMDP con el Balanced Scorecard**
- 10:30 – 11:30 Validación de indicadores y metas (aquellos que cambiaron)**
- 11:30 – 14:30 Validación de Iniciativas**
- 14:30 – 16:00 Comida**
- Tarde Preparación de la simulación de una RAE (Equipo Consultor)**

## VISITA 4

### Taller de simulación de una RAE

09:00 – 10:00 Presentación de la metodología de trabajo

10:00 – 11:30 Trabajo en equipo

11:30 – 11:45 **Café**

11:45 – 13:00 Presentación de resultados del trabajo en equipo

13:00 – 14:00 Toma de decisión

14:00 – 14:30 Próximos pasos

## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

## Plan de Trabajo

Para la adecuada implantación del BSC en las API's se realizarán **Cuatro Visitas de Trabajo** en las siguientes fechas tentativas:

	ABRIL																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
API XXX																																Visita1

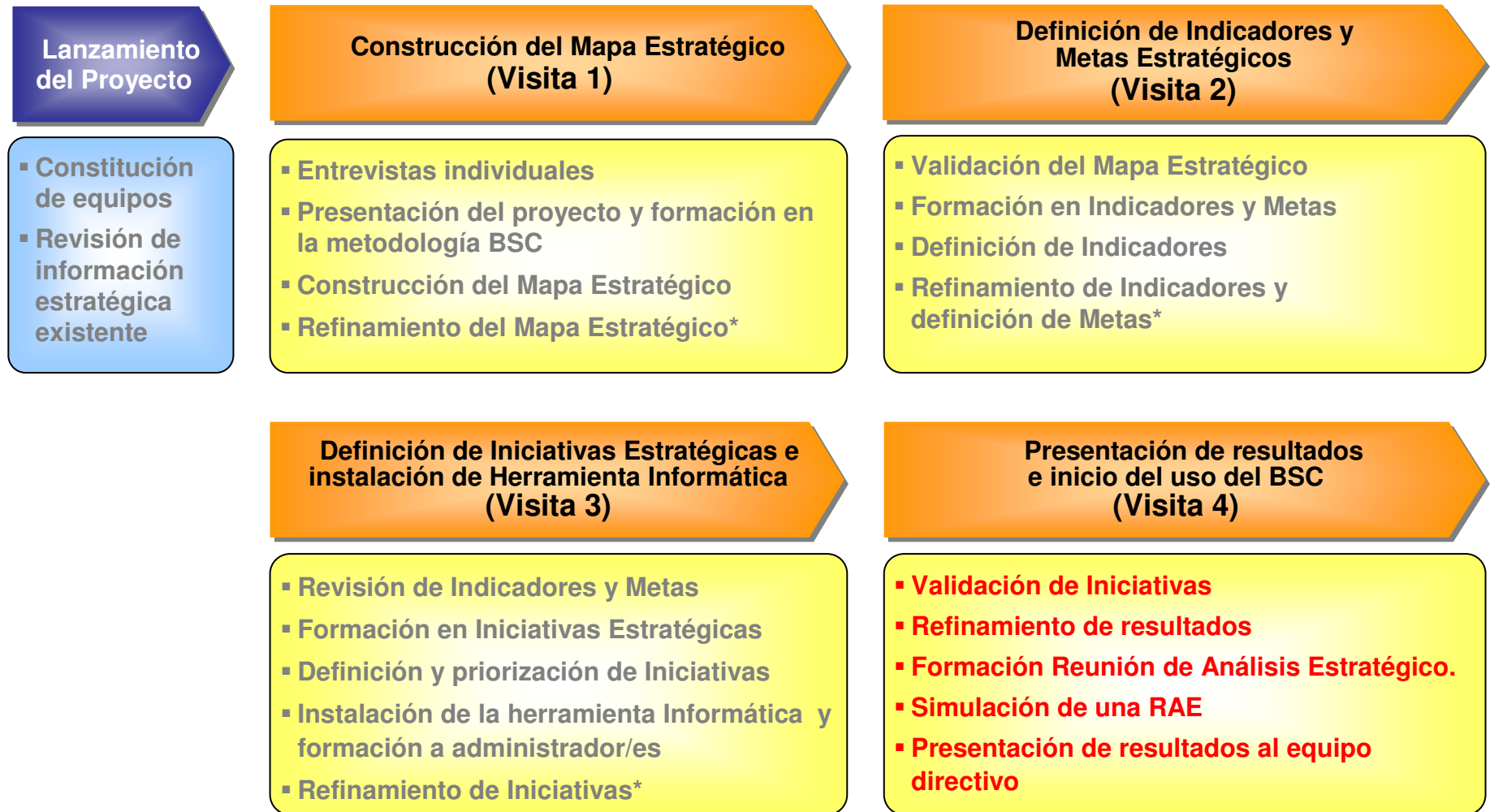
	MAYO																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
API XXX																	Visita2															

	JUNIO																														Julio	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2
API XXX										Visita3																						

	JULIO																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
API XXX				Visita4																											



# ■ Etapas de la implementación del BSC en la API



\* Actividades que se desarrollarán entre las visitas

- Actividades cumplidas
- Actividades de la visita actual
- Actividades a desarrollarse

### Validación de Resultados y simulación de una RAE



- Alinear el Mapa Estratégico con el DAFO
- Completar la herramienta informática con los objetivos, indicadores, metas e iniciativas
- Formar a los integrantes de la API en la metodología de las RAE's
- Analizar el avance de las iniciativas seleccionadas
- Revisar la relación de causa y efecto entre los objetivos, indicadores y la iniciativa respectiva
- Tomar decisiones sobre las metas y comprometer resultados
- Tomar decisiones sobre el avance de las iniciativas para que impacten los objetivos y metas
- Definir que logros intermedios se requieren para tener pleno impacto en los objetivos y metas

## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

### ► Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

- Analizar y evaluar el DAFO con el Director General
- Revisar si los elementos del DAFO están reflejados a través de los objetivos y/o iniciativas estratégicas del BSC
- En el caso de ser necesario:
  - Ampliar el enfoque de los objetivos estratégicos
  - Incluir nuevos objetivos estratégicos
  - Incluir nuevas iniciativas estratégicas
  - Incluir nuevas actividades claves
- Validar con el equipo de la API en el taller de validación de los resultados los cambios propuestos en objetivos e iniciativas
- Definir indicadores y metas para los nuevos objetivos
- Preparar las plantillas para los nuevos indicadores

# Validación de Resultados



## ► Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

FORTALEZAS	Objetivos Impactados	Iniciativas Impactadas

## ► Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

DEBILIDADES	Objetivos Impactados	Iniciativas Impactadas

# Validación de Resultados



## ► Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

AMENAZAS	Objetivos Impactados	Iniciativas Impactadas

# Validación de Resultados



## ► Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

OPORTUNIDADES	Objetivos Impactados	Iniciativas Impactadas



## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

# Plantilla de Indicadores y Metas –



Perspectiva:		Responsable del objetivo:		
Objetivo Estratégico: Código:		Descripción del objetivo:		
Indicador: Código:		Descripción del indicador:		
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:		
Frecuencia:		Unidad de medición:		
Forma de cálculo:		Fuentes de información:		
Observaciones:				
Valores históricos:	2001	2002	2003	2004
Metas del indicador	2005	2006	2007	2008

## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

# Plantilla de Iniciativas



Nombre de la Iniciativa			N°	01
Descripción				
Responsable de la Iniciativa				
Duración estimada		Inicio		Fin
Recursos estimados		Departamentos involucrados		
Objetivos en que impacta la iniciativa			Logros esperados por la iniciativa	
N°	Actividades clave	Inicio		Fin
1	Actividad 1			
2	Actividad 2			
3	Actividad 3			
4	Actividad 4			
5	Actividad 5			

## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

- **Estado actual:**
  - Mapa Estratégico
    - Fichas de Objetivos Estratégicos.
  - Indicadores
    - Fichas de Indicadores.
  - Iniciativas
    - Fichas de Iniciativas.
  - Valores de los Indicadores y Metas.
  - Alta de Administrador y Usuarios.
  - Permisos de uso de la herramienta.
- **¿Qué Falta?**
  - Asignar responsables.

## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

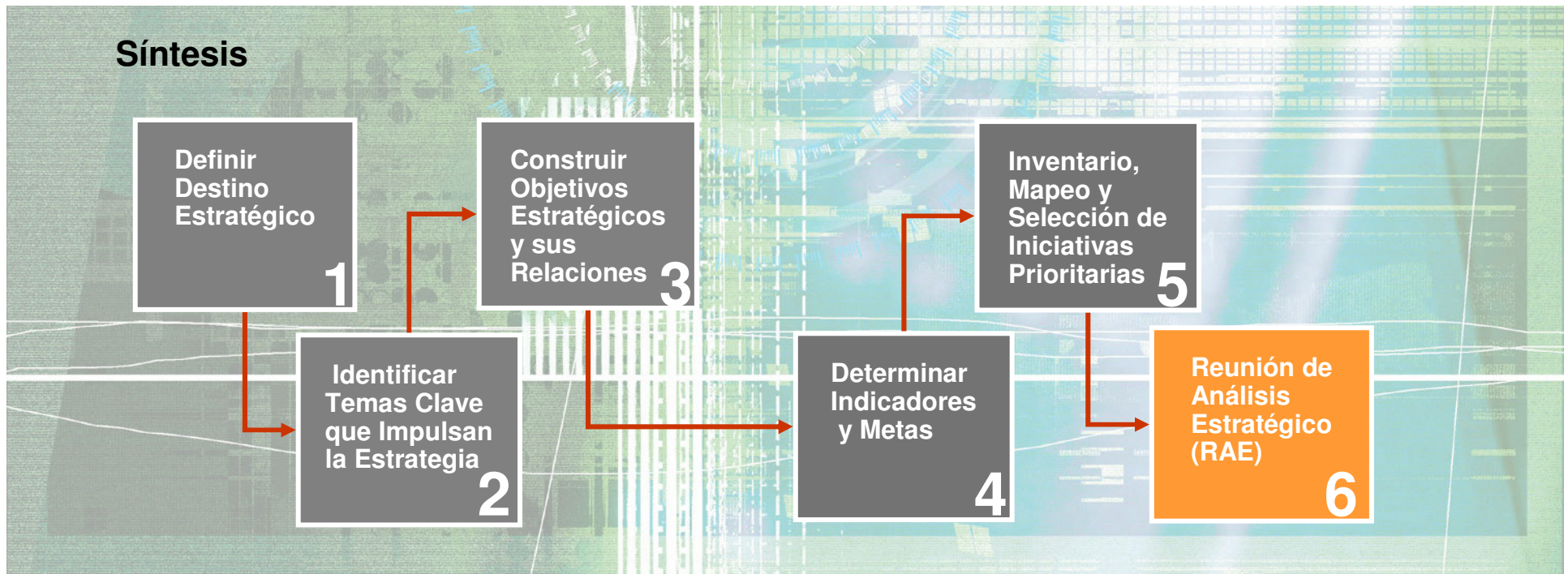
**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

# Formación en metodología de los RAE's

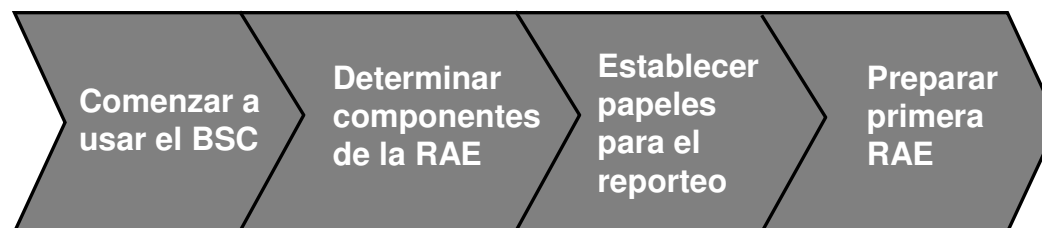


## Proceso de Implementación del BSC en los API's



### Insumos:

- BSC completo en un 80 - 90%
- Selección de una herramienta informática



### Resultados:

- Responsabilidades del reporte
- Primera RAE



### Objetivos de los RAE's



- Desarrollar un pensamiento estratégico a través del BSC
- Activar un sentido de urgencia para iniciativas estratégicas
- Priorizar las iniciativas estratégicas
- Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades
- Consolidar el ciclo de Aprendizaje Estratégico
- Alinear el equipo a una visión estratégica de largo plazo
- Utilizar las iniciativas estratégicas para acompañar la implementación de la estrategia
- Probar la hipótesis estratégica (= las relaciones de causa - efecto entre objetivos e iniciativas)
- Analizar macro-escenarios y de que forma éstos afectan la estrategia planteada de la API

# Formación en metodología de los RAE's



## El Proceso de Aprendizaje Estratégico



# Formación en metodología de los RAE's



► Concentrar el tiempo de la RAE en asuntos estratégicos y de aprendizaje



# Formación en metodología de los RAE's



## Proceso de preparación y desarrollo de una RAE

### Análisis de Situación Actual

Reuniones

Recolección  
de Información

Liderazgo  
Ejecutivo

Preparación  
de la RAE



Preparación de  
los Líders



Realización  
del RAE



Consolidación  
Post-Reunión



1

2

3

4

### Sistematización del Aprendizaje Estratégico

Sistematización

Aprendizaje  
Estratégico



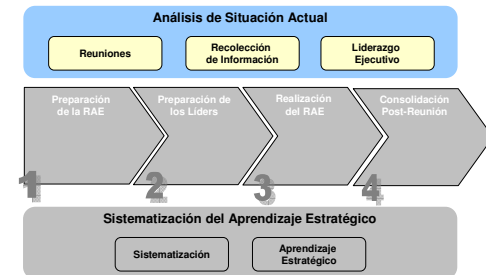
# Formación en metodología de los RAE's



## ► Análisis de la situación actual

### Objetivos

- Entender el contexto y como se da el proceso actual de Reuniones Ejecutivas
- Entender la preparación de información para éstas reuniones
- Entender la dinámica de los Líderes



### Insumos

- Información sobre la dinámica actual de las Reuniones Ejecutivas
- Reportes y software utilizados

### Actividades

- Entender el sistema actual de Reuniones Ejecutivas, a través de la entrevista con el Director General y otras personas clave
- Mapear el proceso actual de generación de la información utilizada en éstas reuniones
- Evaluar el esfuerzo necesario (tiempo y recursos)
- Comprender la dinámica de los Líderes (entrevistas personas claves)

### Productos Generados

- Breve diagnóstico de:
  - la situación actual de las Reuniones Ejecutivas
  - el proceso de preparación de la información para éstas reuniones
  - la dinámica de los Líderes

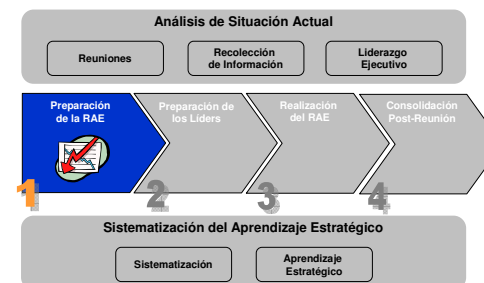
# Formación en metodología de los RAE's



## Preparación de la RAE

### Objetivos

- Garantizar la disponibilidad de las informaciones necesarias para la realización de la RAE que surgen del proceso BSC:
  - Calcular Indicadores
  - Fijar metas aún no definidas
  - Sistematizar resultados de las Iniciativas Estratégicas



Insumos	Actividades	Productos Generados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de la situación actual del BSC, incluyendo las herramientas de apoyo y los recursos involucrados</li> <li>• Productos del proceso de construcción del BSC:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapa Estratégico</li> <li>– Indicadores</li> <li>– Metas</li> <li>– Iniciativas Estratégicas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de los Indicadores con las Metas propuestas (Mapa con semáforo de Indicadores)</li> <li>• Preparación de la presentación de la REA</li> <li>• Preparación y comunicación de la agenda de la RAE</li> <li>• Envío de documentación para los líderes y demás participantes de la reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación para realizar la RAE</li> <li>• Agenda de la RAE</li> <li>• Informe de consolidación de las informaciones estratégicas</li> </ul>

## Formación en metodología de los RAE's



### Preparación de la RAE



Introducir la información del BSC con datos actualizados, análisis, comentarios y recomendaciones

Distribuir el reporte para una revisión previa

Prepararse para hablar sobre objetivos, indicadores e iniciativas

Preparar una agenda estructurada (concentrada en temas críticos, objetivos fuera de la meta, iniciativas clave, y resultados de acciones de reuniones previas)



## Responsables para la preparación de la RAE





# Formación en metodología de los RAE's



## Preparación de los Líderes

### Objetivos

- Garantizar que todos los integrantes son conscientes de los resultados (evitar sorpresas)
- Entrenar en el análisis sistémico de la estrategia a través del BSC
- Generar propuestas de acción para los puntos críticos identificados



Insumos	Actividades	Productos Generados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de la situación actual del Liderazgo Ejecutivo</li> <li>• Reportes de Gestión del BSC</li> <li>• Informaciones complementarias para el análisis (competencia, variables macroeconómicas, etc.)</li> <li>• Agenda de la RAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis general de la información de los reportes de gestión con los líderes clave</li> <li>• Profundizar temas que figuran en la agenda de la RAE y de acuerdo a la responsabilidad del líder</li> <li>• Registrar principales puntos clave para llevar a la reunión</li> <li>• Validar la presentación de la reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes preparados para la RAE</li> <li>• Presentación final para la RAE</li> </ul>



# Formación en metodología de los RAE's



## Realización de la RAE

### Objetivos

- Ejercitar el pensamiento estratégico a través del BSC
- Activar el sentido de urgencia para las Iniciativas Estratégicas
- Priorización de las Iniciativas Estratégicas
- Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades
- Consolidar el Aprendizaje Estratégico



Insumos	Actividades	Productos Generados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de situación actual respecto a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones anteriores</li> <li>- Liderazgo Ejecutivo</li> </ul> </li> <li>▪ Agenda de RAE</li> <li>▪ Presentación para la RAE</li> <li>▪ Participantes preparados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la RAE considerando:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis crítico de cada tema priorizado en la agenda</li> <li>- Identificación y discusión de los punto de NO consenso</li> <li>- Discusión y alineamiento de propuestas y acciones</li> <li>- Registro de las decisiones tomadas durante la Reunión</li> </ul> </li> <li>• Documentar las decisiones para la agenda de la próxima RAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAE realizada de acuerdo a la agenda</li> <li>• Principales puntos documentados de la RAE (acta)</li> </ul>

### Realización de la RAE



**El papel del moderador es crítico para el éxito de la RAE**

**Discutir el desempeño sobre una base de excepciones**

**Los responsables de objetivos lideran la discusión de sus objetivos (traen material de apoyo o a los responsables de indicadores e iniciativas)**

**Las tareas deben ser documentadas para accionar y asignar responsabilidades**

**Mensajes clave de comunicación debe determinarse**



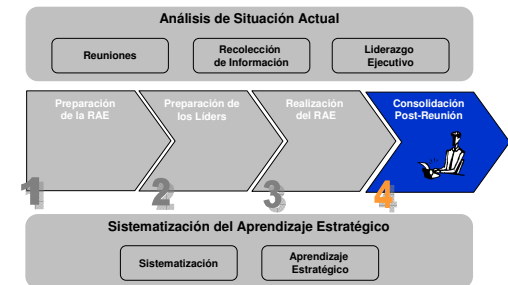
# Formación en metodología de los RAE's



## Consolidación Post-Reunión

### Objetivos

- Documentar las decisiones de la RAE posibilitando el seguimiento de las acciones decididas
- Encauzar los contenidos de la RAE para el proceso de comunicación de la estrategia



Insumos	Actividades	Productos Generados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentación utilizada durante la RAE:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapa valorado</li> <li>- Informes de análisis</li> <li>- Avance de iniciativas etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Definiciones y decisiones tomadas en la RAE</li> <li>▪ Anotaciones generales de la RAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar la documentación y el acta de la RAE</li> <li>• Preparar los insumos para el proceso de comunicación y realizar comunicación de decisiones tomadas</li> <li>• Solicitar a los líderes retroalimentación sobre el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de la RAE registrando acciones, responsables, plazos, etc.</li> <li>• Personas comunicadas sobre la RAE y el avance del BSC</li> <li>• Retroalimentación de los líderes sobre el proceso</li> </ul>

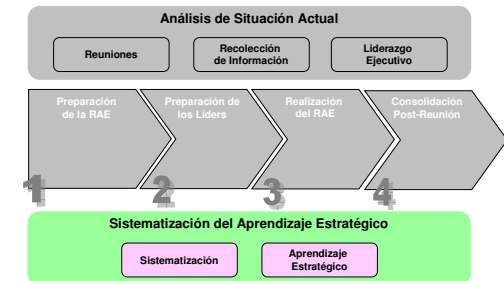
# Formación en metodología de los RAE's



## Sistematización del Aprendizaje Estratégico

### Objetivos

- Documentar el flujo del proceso
- Contar con un cronograma actualizado
- Identificar y analizar los puntos de mejoría y trazar un plan de trabajo de los próximos pasos



Insumos	Actividades	Productos Generados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de la RAE registrando acciones, responsables, plazos, etc.</li> <li>• Personas comunicadas sobre la RAE y el avance del BSC</li> <li>• Retroalimentación de los líderes sobre el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar un flujograma de la sistemática de las RAE's</li> <li>• Preparar calendario de las RAE's</li> <li>• Evaluar el proceso</li> <li>• Identificar y analizar los puntos de mejoría</li> <li>• Trazar un plan de trabajo de los próximos pasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de la sistemática de las RAE's</li> <li>• Calendario de las RAE's</li> <li>• Acompañamiento y Coaching</li> <li>• Plan de trabajo de los próximos pasos</li> </ul>

# Formación en metodología de los RAE's



## ▶ Claves para el éxito de la RAE

### ✓ Información

- El equipo de líderes deberá contar con la información a ser tratada en la RAE con al menos una semana de anticipación
- La calidad de la información a ser discutida deberá ser asegurada en forma previa al desarrollo de la RAE

### ✓ Reglas claras

- Las pautas y dinámica de trabajo de la RAE deberán estar claramente definidas y consensuadas entre todos los participantes

### ✓ Contenido

- La presentación de la RAE deberá estar basado en el mapa estratégico con semáforos
- Los indicadores deben ser siempre analizados en relación de las metas de largo plazo
- Las iniciativas deben estar relacionadas con los objetivos que afectan directamente
- El contenido de la presentación debe estar lógicamente organizado para facilitar el análisis

### ✓ Frecuencia

- Las RAE's deben tener como máximo una frecuencia mensual

### ✓ Duración

- Las RAE's en general no deben durar más de tres horas
- Debe ponerse foco en los factores clave para el logro de la estrategia de la organización



## Beneficios de la RAE

### Visión sistémica y a largo plazo

- Comprensión de las relaciones de causa - efecto
- Identificación de posibilidades de mejora de la API
- Aprendizaje Estratégico
- Visualización de indicadores y metas a largo plazo

### Análisis de la Estrategia

- Percepción de clientes potenciales y mejora de procesos
- Validación de cambios en el entorno de la organización
- Cuestionamiento constante de la hipótesis estratégica

### Responsabilidad y compromiso

- Involucramiento de los líderes en forma participativa
- Reasignación de recursos de acuerdo a las prioridades

### Alineamiento

- Comunicación de la estrategia
- Conciencia del pensamiento estratégico
- Estímulo al aprendizaje organizacional



## VISITA 4

### 1. Agenda

### 2. Avance del Proyecto y Objetivos

### 3. Validación de Resultados

#### 3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico

#### 3.2 Validación de Indicadores y Metas

#### 3.3 Validación de Iniciativas

### 4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT

### 5. Formación en metodología de los RAE's

### 6. Simulación de una RAE

### 7. Próximos Pasos



### ▶ Pasos sugeridos para la realización de la RAE

- 1. Presentar el mapa estratégico y realizar una visión general de la estrategia para recordar y revisar la “historia” de la Estrategia de la API.**
- 2. Realizar una revisión de la cadena causa-efecto seleccionada.**
- 3. Asignar equipos de trabajo a los objetivos de la cadena.**



### ▶ Pasos sugeridos para la realización de la RAE

#### Trabajo en Equipo:

- **Analizar los objetivos en cuestión y discutir la situación real, analizando los indicadores con desviación respecto a la meta.**
- **Analizar las iniciativas estratégicas activas relacionadas con dichos objetivos.**
- **Discutir secuencialmente las razones de los desvíos y la problemática que encuentran.**
- **Tomar una decisión sobre acciones concretas, que sean capaces para alterar el desempeño del objetivo estratégico respectivo.**
- **Definir cuáles deben ser las acciones, el plazo de implementación y los responsables.**



### ► Pasos sugeridos para la realización de la RAE

#### Presentación de los Equipos:

- **Presentar la situación actual de los objetivos asignados con sus respectivos indicadores e iniciativas.**
- **Exponer las razones de los desvíos y la problemática que se encontró.**
- **Presentar las acciones concretas que deban realizarse para alterar el desempeño del objetivo estratégico.**
- **Presentar los tiempos de ejecución y los responsables de las acciones identificadas.**



## VISITA 4

**1. Agenda**

**2. Avance del Proyecto y Objetivos**

**3. Validación de Resultados**

**3.1 Alineación del DAFO con el Mapa Estratégico**

**3.2 Validación de Indicadores y Metas**

**3.3 Validación de Iniciativas**

**4. Avance en el uso de la herramienta informática IRT**

**5. Formación en metodología de los RAE's**

**6. Simulación de una RAE**

**7. Próximos Pasos**

## Próximos Pasos



No.	Actividades
1	<b>Preparar informe resultados de simulación de RAE</b>
2	<b>Completar datos faltantes.</b>
3	<b>Completar campos faltantes en fichas de iniciativas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Descripción.</li><li>•Actividades claves y tiempos</li><li>•Duración.</li><li>•Responsables y recursos asignados</li></ul>
4	<b>Cargar el IRT con los datos faltantes.</b>
5	<b>Empezar a gestionar las iniciativas.</b>
6	<b>Elaborar calendario de RAE's.</b>
7	<b>Preparar y ejecutar la primera RAE.</b>