

**Anexo 1 Desarrollo de la Misión (¿A dónde vamos?)**

El proceso de planificación desempeña un papel básico en las posibilidades de éxito o fracaso de los objetivos formulados. La ausencia de claridad en este proceso genera un crecimiento desorganizado de la Comuna, limitando la eficiencia y su efectividad. El proceso de planificación se materializa con la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal, que es la guía básica para el desarrollo de la Comuna.

La Planificación integra un conjunto de ventajas en el desarrollo de las actividades.

- Define el rumbo actual (diagnóstico) y futuro de la Comuna (misión), estableciendo los objetivos comunes.
- Proporciona una guía básica para su desarrollo en temas de gestión específicos.
- Reduce el riesgo de creación de conflictos.
- Aporta elementos para mantener la viabilidad del desarrollo a largo plazo con criterios de sustentabilidad.
- Establece con precisión las acciones fundamentales en el proceso del desarrollo de la Comuna.

Respecto a la planificación es importante considerar lo siguiente:

- Considerar a la planificación como un proceso continuo y flexible, por lo que se requiere que las acciones emanadas del proceso puedan ser adaptables y modificables ante los posibles cambios políticos, económicos o sociales, sin que se alteren los objetivos estratégicos.
- Observar que las acciones resultantes sean prácticas, aplicables y al mismo tiempo innovadoras.
- Partir de la base del desarrollo sustentable, es decir, aprovechar los recursos de la Comuna en el presente pero asegurar su conservación y aprovechamiento en el futuro.
- Reconocer la necesidad de un diálogo con los actores relevantes para crear consenso de estrategias y acciones.
- Coordinar y mantener la continuidad entre las acciones consideradas en la planificación a corto y a largo plazo.
- Involucrar la participación de los distintos niveles de gobierno en la planificación, para garantizar la correspondencia entre las acciones y los objetivos de carácter nacional, estatal y municipal, así como lograr el establecimiento de compromisos para la ejecución de acciones que excedan el ámbito regional.
- Definir mecanismos para evaluar el desempeño del agrupamiento y de los productos.

La planificación estratégica se puede visualizar de la siguiente manera:



*Elementos de la Planificación Estratégica (Adaptado de SECTUR, 2002)*

El proceso para una efectiva planeación se fundamenta en encontrar la respuesta a tres preguntas clave:

- ¿Cuál es el entorno que influye en el desarrollo de las actividades en la Comuna de Porvenir en la actualidad (Diagnostico)?
- ¿Cuál es la posición que se desea alcanzar en base al potencial de la Comuna?, es decir ¿A dónde se quiere llegar (Misión)?
- ¿Qué se requiere para alcanzar el posicionamiento deseado?, es decir, ¿Cómo se llegará al punto planteado como objetivo (Plan de acción)?

SECTUR define la misión de la siguiente manera:

*“La misión refleja la necesidad de la organización por anticiparse a la competencia y satisfacer la demanda futura, con base en las ventajas competitivas actuales y potenciales del propia organización.”*

Formular la misión correcta para una organización es el punto central de la planificación, puesto que marca a donde se dirige la organización y establece los objetivos estratégicos y líneas de acción congruentes con la misión, por tal motivo, es necesario considerar los siguientes factores:

- Contar con la participación de líderes empresariales y expertos en el sector para asegurar que la meta sea alcanzable e incluyente.
- Obtener una misión que haya sido acordada con los participantes, para incrementar el nivel de compromiso de cada uno de ellos.
- Incorporar un conjunto de valores que orienten el desempeño de la Comuna,
- Redactar la misión en términos positivos.
- Asegurar que las frases plasmen con precisión el objetivo de la misión.

Se recomienda que al momento de redactar la misión se observe el cumplimiento de los cinco parámetros básicos:

- Who? (¿Quién lo ejecutará?)
- When? (¿Cuándo se ejecutará?)
- Where? (¿Dónde se ejecutará?)
- What? (¿Qué se se ejecutará?)
- Why? (¿Por qué se ejecutará?)

#### *Formulación de objetivos*

Los objetivos no sólo establecen metas para la operación de la Comuna, a través de ellos se establecen las acciones que se requieren realizar en cada área para que las estrategias apoyen el logro de la misión. Se recomienda que la elaboración de los objetivos considere los aspectos descritos en el siguiente cuadro:

- Un objetivo no debe ser ambiguo, se requiere que sea preciso, concreto y que defina con exactitud la meta a alcanzar.

INCORRECTO		CORRECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar en la medida de lo posible la capacitación.</li> <li>• Responder a la inquietud de los turistas.</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacitación de guías.</li> <li>• Responder a la necesidad de servicios de Spas por parte los turistas.</li> </ul>

- Se debe evitar el establecimiento de objetivos de carácter general, especificando los alcances y resultados a obtener.

INCORRECTO		CORRECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación en el mercado turístico.</li> <li>• Fortalecer el desempeño de los hoteleros.</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicar la participación en el segmento de ecoturismo.</li> <li>• Fortalecer el abasto de muebles para la rama de hotelería.</li> </ul>

- Los objetivos siempre deberán tener un sujeto (dueño).

INCORRECTO		CORRECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las acciones de promoción turística.</li> <li>• Fortalecer la disponibilidad de créditos para las empresas.</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al CESTUR en sus actividades de divulgación...</li> <li>• Acordar con NAFIN el otorgamiento de créditos para remodelación.</li> </ul>

- Los objetivos no constituyen discursos, por lo cual se deberá evitar la redacción de frases extensas o párrafos muy amplios.

INCORRECTO		CORRECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer conjuntamente con el sector hotelero las políticas adecuadas para identificar, analizar y solucionar los problemas relativos a la seguridad que enfrentan los turistas nacionales y extranjeros, así como los empresarios que participan en la actividad turística de la región.</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y solucionar la inseguridad que enfrentan los turistas y empresarios del ramo de hotelería.</li> </ul>

Aspectos a considerar para la formulación de objetivos (SECTUR, 2002)

*Plan de acción*

El Plan de Acción concentra el conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr en primera instancia el cumplimiento de los objetivos y finalmente el cumplimiento de la misión de la organización.

Con la elaboración del Plan de Acción se definen con precisión cuatro elementos: políticas, tiempos, responsables y recursos necesarios para alcanzar la misión y los objetivos de la organización.

**ELEMENTOS DEL PLAN DE ACCION**

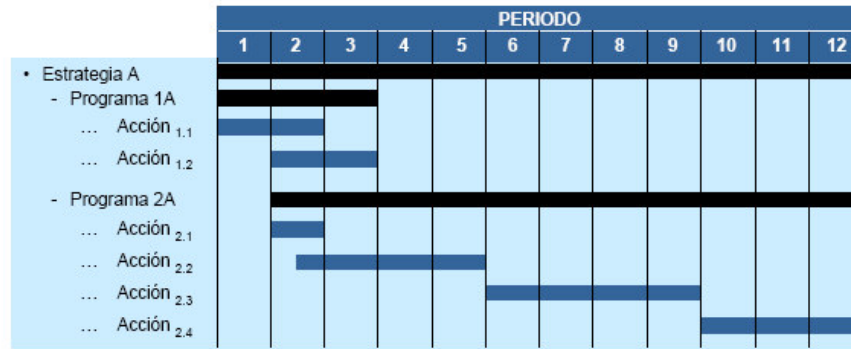


Plan de acción (SECTUR, 2002)

Las políticas son las acciones concretas para alcanzar los objetivos particulares emanados de las estrategias y diseñados en el proceso de planeación; las políticas son guías que orientan la administración y toma de decisiones. Además son la última parte del diseño estratégico. **Por su importancia, las políticas deben ser cuantificables, medibles, programables en el tiempo, susceptibles de presupuestar y permitir su asignación entre los distintos responsables de su ejecución.**

El calendario de trabajo, consiste en la programación de las políticas en base a la prioridad y en los tiempos estimados para su ejecución; en este caso se recomienda contar con la participación de los actores involucrados en cada estrategia, objetivo, programa y acción para determinar el periodo de realización.

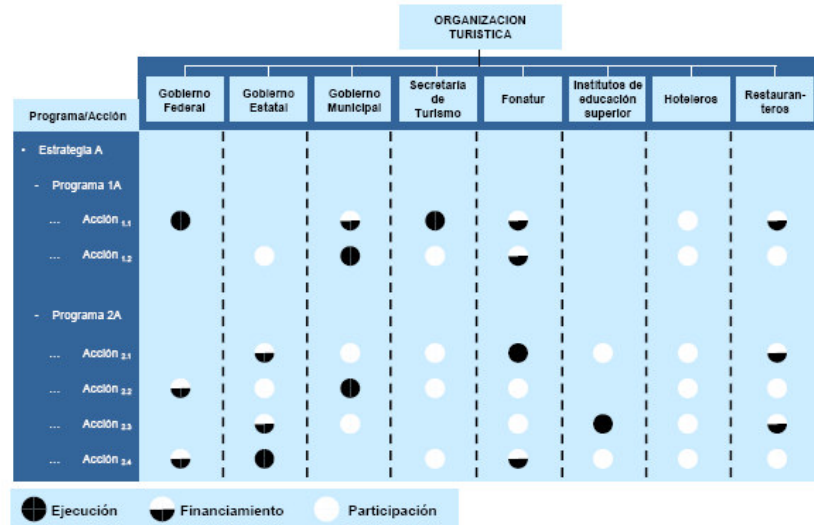
**CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES**



Planificación de actividades (SECTUR, 2002)

La agenda de trabajo tiene como objetivo la asignación de responsabilidades y determinación del grado de intervención de los agentes participantes en la implementación del Plan Estratégico y de Acción

**AGENDA DE TRABAJO**



Agenda de trabajo (SECTUR, 2002)

El presupuesto consiste en la estimación de los recursos financieros necesarios para el logro de cada una de las políticas que integran el Plan de Acción. Un aspecto importante en la elaboración del presupuesto consiste en identificar con precisión las fuentes potenciales para el financiamiento de los programas, proyectos y acciones. En este caso el presupuesto será estipulado por los encargados municipales.

*Monitoreo y evaluación*

El programa de monitoreo es una parte central dentro del proceso de implementación de los Planes Estratégicos y de Acción. El objetivo de la instrumentación del programa de monitoreo es detectar oportunamente problemas y limitaciones en la implementación de los actividades. La evaluación de las actividades mide el cumplimiento con los objetivos. En la figura un ejemplo de un plan de desarrollo de turismo.



*Monitoreo y evaluación (SECTUR, 2002)*