



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA PÚBLICA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

18 de Agosto 2007

Definiciones básicas: Planificación

- La planificación es la tarea de tomar decisiones que determinan el curso futuro de la organización, de tal manera que le permita alcanzar sus fines; es un proceso a través del cual, estando *previamente fijados sus objetivos*, se examinan los posibles cursos de acción alternativos, eligiendo anticipadamente los más adecuados para el logro de tales objetivos”.
- La característica distintiva del Planeamiento es que consiste en un *sistema de decisiones tomadas con anticipación*, con diferentes grados de detalle y que abarcan a toda la organización. Los objetivos se definen, cualquiera sea su alcance y desagregación, por:
 - Atributo: verbo que orienta al objetivo
 - Unidad de medida: criterio por el que se mide
 - Cantidad: magnitud medida en la unidad definida
 - Horizonte: plazo en el que se intentará cumplir
- Los objetivos estratégicos son, por definición, a largo plazo, holísticos (abarcan a toda la organización), no programables (decisiones únicas, no repetitivas) y muy agregados (no detallados). Ejemplo: “Alcanzar, al cabo de dos años, el 25% de cobertura de agua potable rural”.

Estrategia

- El vocablo “estrategia”, originado en el ámbito militar con el significado de “Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país” fue adoptado en el lenguaje de la Gestión de Organizaciones a comienzos del Siglo XX, como “un conjunto de decisiones importantes que regulan el comportamiento de una organización, por lo tanto no se la utiliza para referirse a una decisión en particular como podría ser la elección de un objetivo o de una política.”
- La estrategia de una organización es el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa.
- El gerente estratega está constantemente sondeando el medio en **busca de oportunidades.**
- La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El concepto de estrategia y el de planificación están ligados ya que ambos indican una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar dichos objetivos. Una estrategia empresarial/organizacional consiste en un plan de asignación de recursos de manera tal que tienda a modificar el equilibrio competitivo a favor de la organización.

Planificación Estratégica

- El planeamiento estratégico es un **plan a largo plazo**, que implica decisiones de efecto duradero y de difícil reversibilidad.
- Impacta a todas las áreas de la organización, en donde se toman decisiones no programables o no previsibles (por lo que se requiere de experiencia y creatividad), desarrollado en base a varios escenarios.
- Esta asociada al entorno y apoyada en el conocimiento de la organización, busca generar y explotar las ventajas competitivas de la organización”.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

¿Por qué planificar?

- **Explicitar una dirección que todos conozcan y compartan....*aún cuando nunca se cumple el plan en un 100%***
- **Asignar recursos de acuerdo a prioridades estratégicas**
- **Identificar y examinar todas las alternativas**

La planificación mejorada lleva a:

- **Una toma de decisiones con más y mejor información**
- **La participación de un equipo más amplio de profesionales y ejecutivos**
- **Mayor eficacia y mayor eficiencia**
- **Menor riesgo**

PROPOSITO

LOGRAR UN ALTO GRADO DE CONSENSO ENTRE LOS PRINCIPALES PROFESIONALES, EJECUTIVOS Y AUTORIDADES DE LA INSTITUCION SOBRE:



EL PRODUCTO FINAL DE ESTE PROCESO

- **Consenso, a lo menos en la plana superior, acerca de:**
 - Misión y Visión de Futuro de la organización
 - Objetivos Estrategicos
 - Fortalezas y Debilidades internas
 - Amenazas y Oportunidades del entorno
 - Posicionamiento en los distintos segmentos de stakeholders
 - Nuevas oportunidades para generar valor público
 - Estrategias competitivas, tecnológicas y de marketing
 - Indicadores de Desempeño y Metas
 - Proyectos específicos para lograrlo
 - Presupuesto y financiamiento del Plan
 - Un documento comunicacional atractivo

Niveles de Planificación

- En función del “horizonte de planeamiento” –o sea el tiempo de anticipación de las decisiones de planeamiento- podemos definir 3 niveles básicos de planeamiento, que irán variando en forma proporcional de acuerdo al estrato de la pirámide en que nos encontremos... recordando que cuanto mayor es el nivel de planeamiento, más se acercarán las decisiones a la cima directiva. Describiremos brevemente los tres niveles



Nivel Estratégico (o estructural)

- **Temporal:** Asociado al largo plazo
- **Estructural:** Implica decisiones de efectos duraderos y de difícil reversibilidad
- **Integral:** Afecta a un gran número de funciones y áreas de la organización.
- **Jerárquico:** lo realizan los niveles superiores de la organización.
- **No programable:** Se pueden definir modelos generales, pero los mismos no son de aplicación automática ni repetibles en forma directa.
- **No previsible:** Los aspectos claves a tener en cuenta cambian en cada oportunidad lo cual exige creatividad y experiencia para su desarrollo.
- **Múltiple:** Desarrollado para varios escenarios previsibles en el tiempo
- **Modular:** Dividido en distintas etapas interrelacionadas entre si.
- **Asociado al entorno:** Fuertemente influido por variables exógenas por lo que requiere un análisis del ambiente competitivo externo para detectar las oportunidades y amenazas que surgen de dicho medio.
- **Apoyado en el conocimiento de la organización,** ya que el plan se debe apoyar en un análisis del ambiente interno para conocer las fortalezas y las debilidades de la organización.
- **Orientado a generar y explotar las ventajas competitivas de la organización.**

Nivel Táctico (o de gestión)

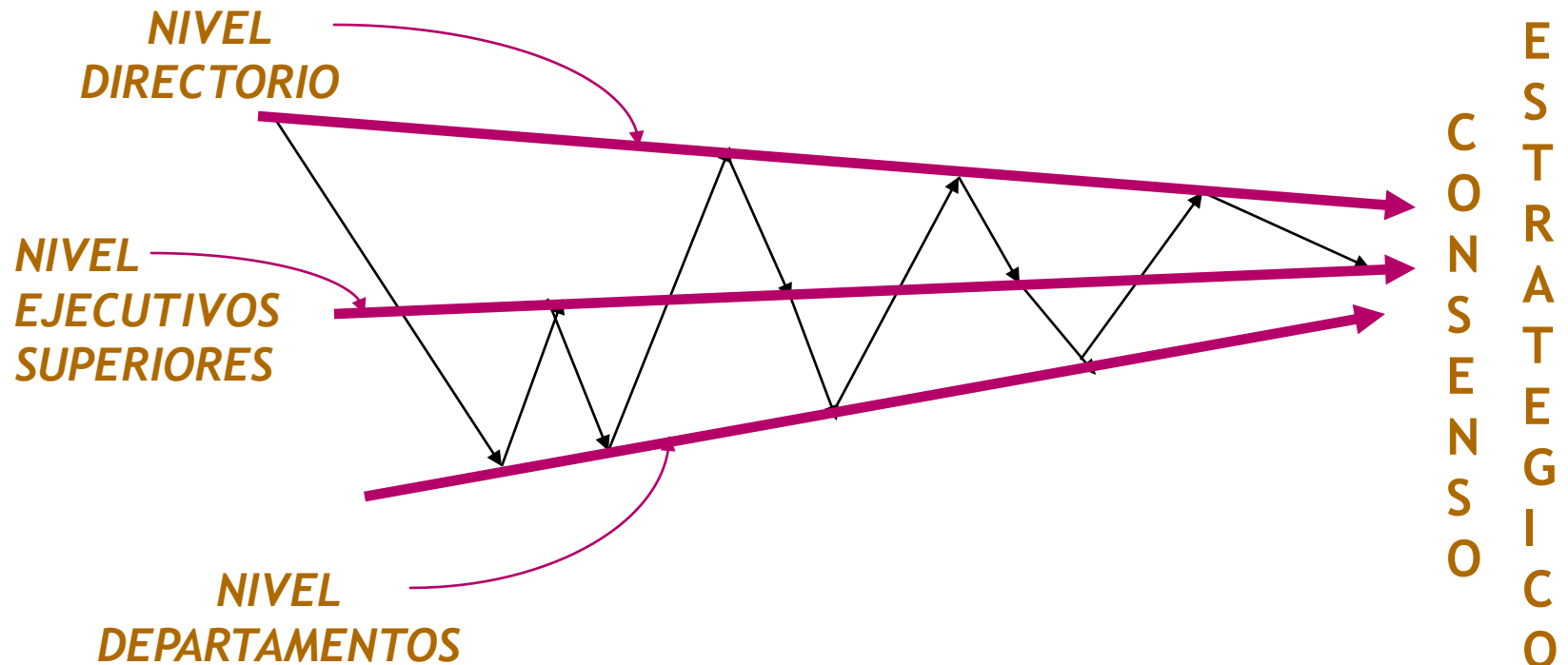
- Trata sobre decisiones de mediano alcance y cierta reversibilidad
- Se ocupa de periodos intermedios de tiempo (1 año)
- Afecta a una cantidad media de funciones
- Se apoya en la utilización de herramientas tales como Presupuestos, Cronogramas, Programas, etc
- Se expresa en metas, que son subconjuntos de objetivos operables y cuantificables, orientados por los objetivos generales (estratégicos), planeados teniendo también noción del todo pero formulados con mayor desagregación.

Nivel Operativo (o programación)

- Trata de decisiones de corto alcance temporal
- Afecta a pocas funciones (procedimientos)
- Se centra en los programas a realizar, su secuencia y su lugar preciso en el tiempo.

A VECES ES NECESARIO, en organizaciones grandes ...

UN “PING-PONG INTERESTAMENTARIO” ...



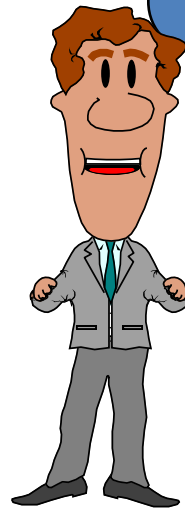
EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



MISION

**EXPRESION DE LA VISION
CORPORATIVA EN SU FORMA
MAS SINTETICA Y
DIDACTICA**

Lo que uno le cuenta a su tía
cuando ella nos pregunta:
¿Y Ud., hijito, donde trabaja?
¿Y allí, qué hacen?



MISION

ES LA DECLARACION ACERCA DEL PROPOSITO ORGANIZACIONAL. EXPRESA LA RAZON DE SER, EL SENTIDO DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACION. INCLUYE PREFERENTEMENTE UNA REFERENCIA A LOS USUARIOS, A LOS SERVICIOS, Y A LA FORMA DE PROVISION DE ESTOS.

MISION

LA MISION NORMALMENTE CONSIDERA LOS SIGUIENTES FACTORES:

- **CLIENTES**
- **PRODUCTOS / SERVICIOS**
- **TECNOLOGIA**
- **UBICACION**
- **VALOR SOCIAL APORTADO**
- **IMAGEN CORPORATIVA**
- **POLITICA Y VALORES**
- **CONSIDERACIONES HACIA LOS EMPLEADOS**

(F.R. DAVID; LONG RANGE PLANNING, VOL 22, N°1, 1990)

EJEMPLOS DE MISION

“Reunir, acrecentar, conservar, hacer accesible, investigar y difundir el patrimonio cultural de Chile, para ponerlo al servicio de la educación, del desarrollo y de la identidad cultural del país.

Generar espacios de encuentro y diálogo, y proponer políticas públicas en el ámbito del patrimonio cultural”

(DIBAM)

“Mejorar el acceso de los beneficiarios del Sistema Público a un plan colectivo de seguro solidario y equitativo”

(FONASA)

VISION

- EL CONJUNTO DE CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION QUE QUEREMOS ALCANZAR EN UN PLAZO PRE-DETERMINADO
- EL "SUEÑO DEL PIBE" PERO ... ALCANZABLE
- LA FORMA EN QUE NOS IMAGINAMOS QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRA SU MISION, EL ESTILO, LA FORMA EN QUE LA ORGANIZACIÓN SE ESTRUCTURARA PARA ALCANZAR LA MISION

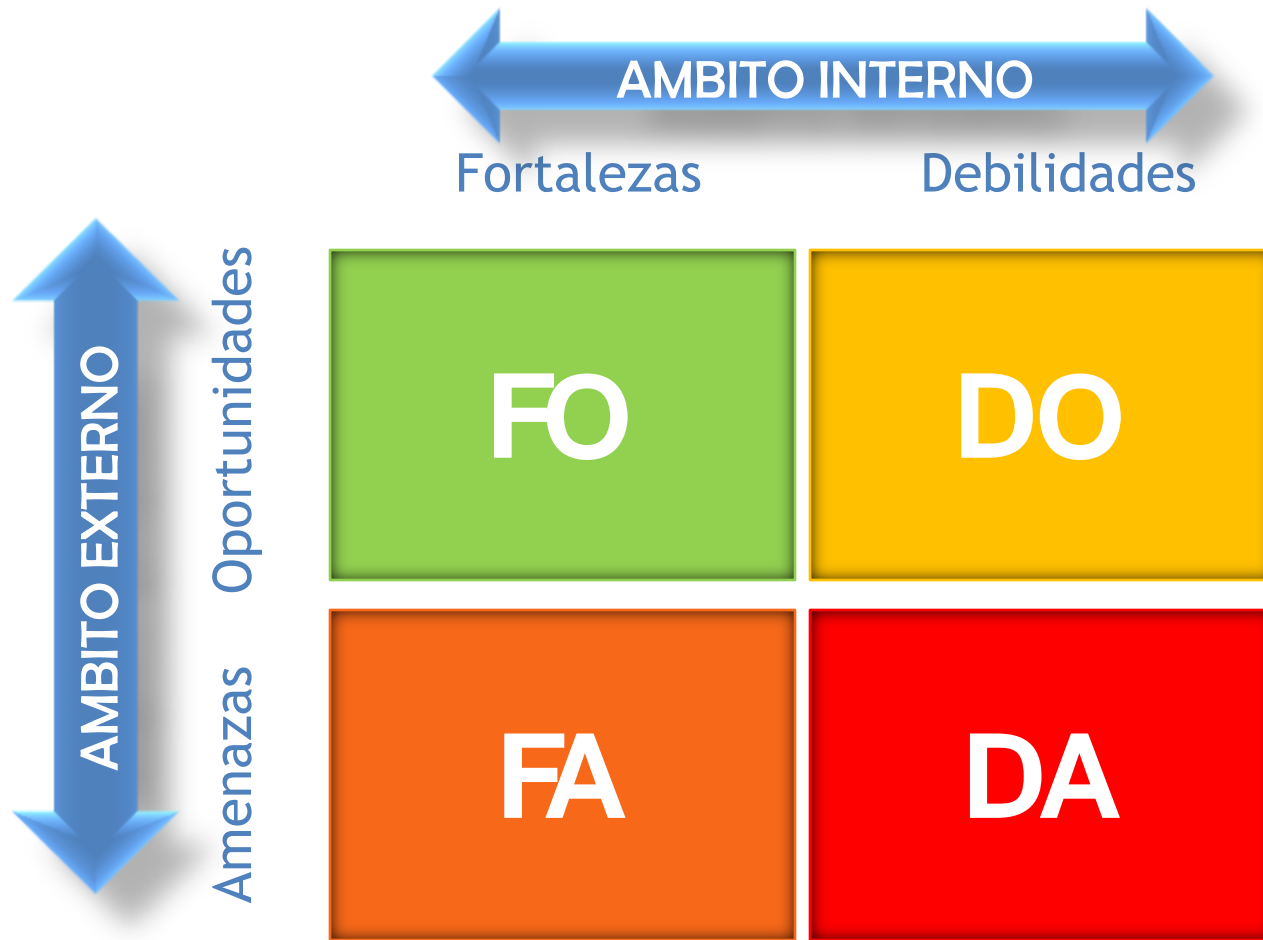
VISION

- **CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES**
- **CULTURA**
- **RECURSOS HUMANOS**
- **TECNOLOGIA**
- **INFRAESTRUCTURA**
- **LIDERAZGO**
- **VALORES**

DIAGNOSTICO

- El diagnostico es un diagnostico focalizado y orientado a la organización en particular y para poder realizarse de manera efectiva requiere contar con insumos previos:
 - Análisis del sector
 - Información internacional
 - Encuesta de clima laboral
 - Encuesta de satisfacción de usuarios
- El diagnostico debe contemplar dos ámbitos: entorno externo a la organización, aspectos internos de la organización.
- El diagnostico busca medir fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que existen para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización

Dando Coherencia al Diagnostico



DIAGNOSTICO

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- **FORTALEZAS:**
- Contamos con profesionales de alta calificación y prestigio
- Las encuestas de calidad de servicio revelan mejora en 80% de los indicadores
- Contamos con nueva infraestructura adecuada
- ...
- **OPORTUNIDADES:**
- Se prevé un aumento de la demanda en los servicios más atractivos
- Existe una oferta atractiva por la adquisición de un bien inmueble relevante
- Se recibió una donación japonesa en equipamiento de alta tecnología

DIAGNOSTICO DEBILIDADES Y AMENAZAS

- **DEBILIDADES:**

- El sistema de información para la gestión es incompleto y poco confiable
- No existe compromiso del personal con el control de costos
- Falta capacidad de producción en un servicio de alta demanda
- Baja ocupación de las nuevas inversiones en infraestructura
- ...

- **AMENAZAS:**

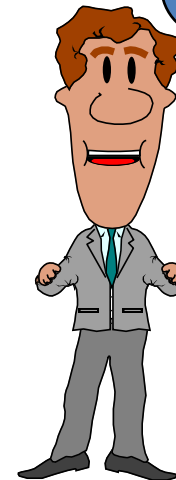
- Aumento de la demanda de profesionales por parte de la competencia
- La competencia tiene precios bajos por efecto de subsidios encubiertos
- Una nueva legislación perjudicará la posición actual de la institución
- ...

METAS

**LOGROS QUE LA INSTITUCIÓN SE
PROPONE ALCANZAR EN UN PLAZO
DETERMINADO**

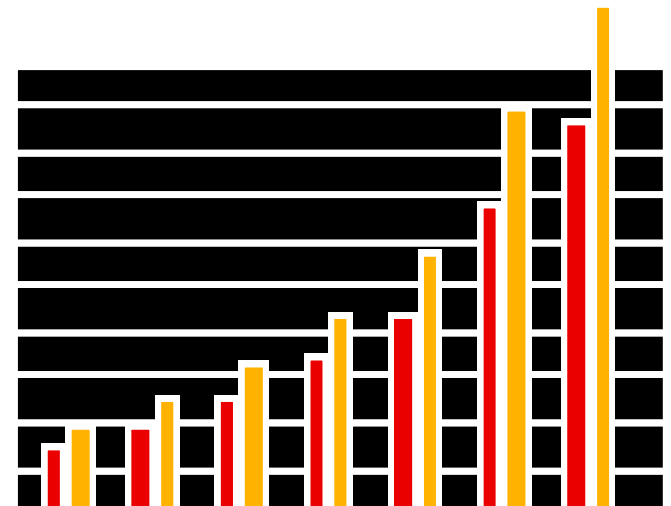
**HORIZONTE DE PLANIFICACION:
2, 3 - 5 AÑOS**

**Y si fuéramos
japoneses....
20 años.**



METAS

- **TODA META DEBE SER VERIFICABLE**
- **.. y razonablemente alcanzable**
- **LA MAYORÍA SON EXPRESADAS EN TÉRMINOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**
- **NORMALMENTE UNA INSTITUCIÓN DEFINE ENTRE 5 Y 10 METAS CORPORATIVAS más nos confunde a todos**



EL PROCESO DE FIJACIÓN DE METAS

- CONTINUO Y FLEXIBLE
- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
- PARTICIPATIVO
- ENTENDIENDO EL ENTORNO Y LAS TENDENCIAS FUTURAS
- FACILITA LA TOMA DE DECISIONES
- BUSCA LA EXCELENCIA

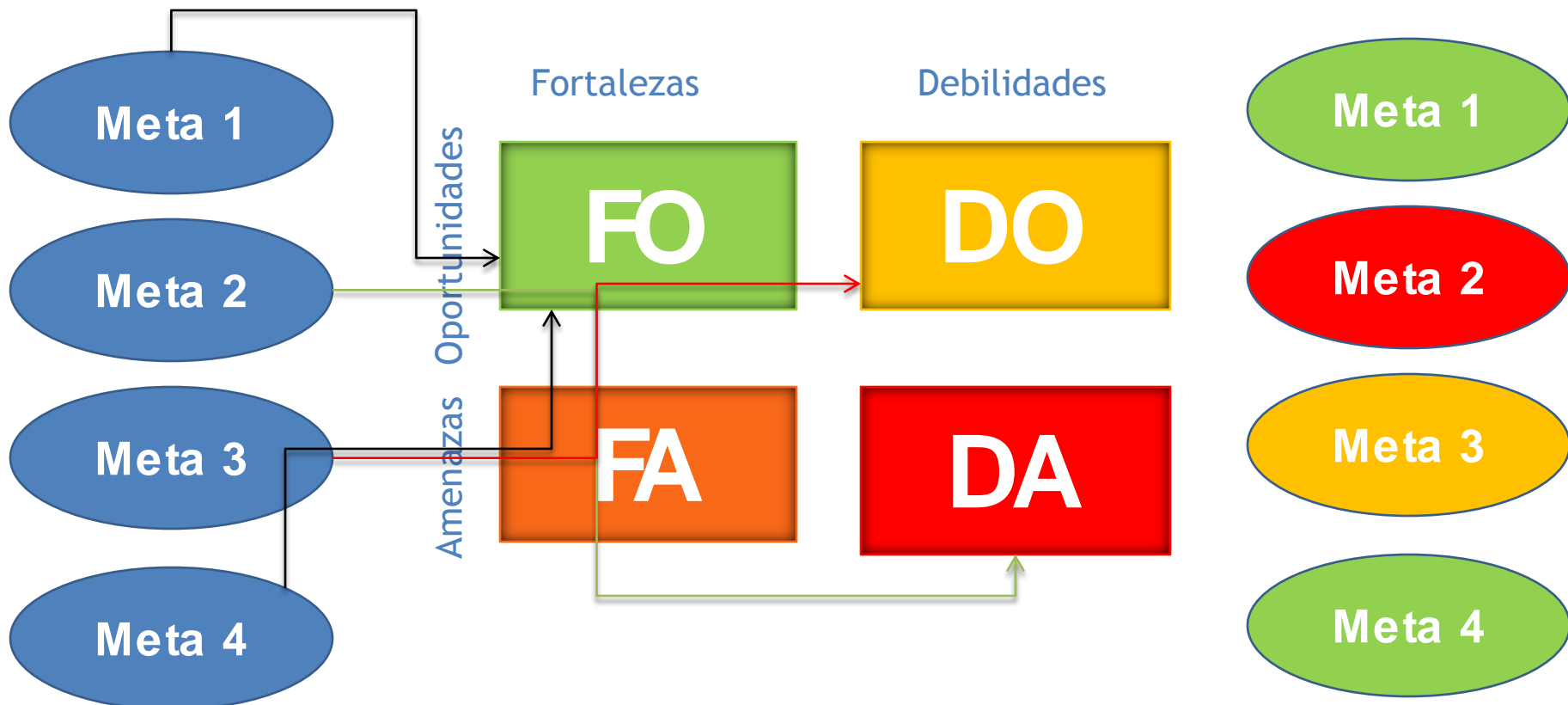
LAS METAS SUELEN ESTAR RELACIONADAS CON:

- **LOS RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN**
- **LOS USUARIOS ACTUALES Y FUTUROS:
MEJORAR SU IDENTIFICACIÓN, CONOCIMIENTO,
RELACIÓN**
- **LOS SERVICIOS**
- **EL FINANCIAMIENTO**
- **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

Y TAMBIÉN CON:

- **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**
- **LOS PROCESOS, LA ESTRUCTURA, LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES**
- **LAS RELACIONES CON EL ENTORNO POLÍTICO Y SOCIOS EN EL ESTADO**
- **LA IMAGEN EXTERNA**

Revisando las Metas a la luz de mi diagnostico para apoyar la definición de la estrategia



INDICADORES DE DESEMPEÑO

INSTITUCIONES PUBLICAS

- **EFICACIA**
- COBERTURA
- CALIDAD DE SERVICIO
- FOCALIZACION A USUARIOS PRIORITARIOS
- ...
- **EFICIENCIA**
- COSTOS UNITARIOS
- PRODUCTIVIDAD DE RR.HH.
- PRODUCTIVIDAD DE INFRAESTRUCTURA
- ...
- **EFICIENCIA DE USO DE RECURSOS PUBLICOS**
- **CALIDAD**

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

CÓMO LLEGAMOS A CUMPLIR CON LAS METAS TRAZADAS, AQUELLAS QUE RESPONDEN A LA VISIÓN DEL FUTURO.

ALGUNAS DIMENSIONES DE ESTRATEGIA

- **ES UN PLAN:** un curso de acción, conscientemente determinado, una guía para la acción.
- **ES UN MODELO:** un patrón del comportamiento deseado, rasgos de consistencia en el actuar.
- **ES UNA PERSPECTIVA:** una manera particular de percibir al mundo, un concepto

EXISTEN DISTINTAS ESTRATEGIAS



De cambio



De supervivencia



De crecimiento

ESTAS DEPENDEN DEL DIAGNOSTICO QUE SE HAGA Y DE LOS OBJETIVOS DEFINIDOS

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

COMPULSIVO: Se realiza pues se asocia cambio a progreso. El cambio es suficiente en si mismo

IMITATIVO: Se encaran cambios pero sin objetivos, se cambia porque otro (competencia) esta cambiando

CREADOR: Es la esencia de la estrategia se requieren objetivos y modelos. Involucra estructuras y personas

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

REFUERZO

- **ORGANIZACIÓN EN PELIGRO**
- Las medidas correctivas pueden abarcar desde la mejora de los productos, la ampliación de sus líneas, el análisis de valor, la recuperación del atraso tecnológico, la mejora y mayor control de los canales de distribución, campañas publicitarias adecuadas, inyección de capital, etc. “Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis”

REDESPLIEGUE

- **CRISIS ESTRUCTURAL**
- la acción de refuerzo es sólo un paliativo momentáneo. Busca entonces “salir” del encierro de productos tal vez obsoletos o insuficientes, de un mercado que dominan competidores más poderosos, para lo cual busca desplegarse en nuevos sectores más acordes con sus recursos. Suelen emplearse políticas como la “diferenciación de productos” creando algunos más específicos, la “segmentación de mercados” o búsqueda de nichos donde competir mejor, la “especialización” que es la combinación de las dos precedentes, la “diversificación” con nuevos productos para nuevos mercados, etc. (Nota: en el punto 2 de esta sección se exponen estas estrategias con mayor amplitud.). En conclusión el mercadeo (“marketing”) es la función clave del redespliegue.

POLITICA

- **CRISIS DE VALOR**
- Por medio de peticiones (y también presiones de todo género) sobre los organismos estatales, profesionales, proveedores, público, etc., la empresa puede lograr concesiones para prolongar su supervivencia por un tiempo. Es por cierto “un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad, pero combinada con las medidas de refuerzo y redespliegue, permite ganar tiempo..... hasta que los efectos de aquéllas se hagan sentir”

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- El crecimiento de una empresa puede deberse a cuatro políticas distintas, o en otras palabras, las empresas disponen de cuatro alternativas para lograr un crecimiento continuo:
 - a) **Penetración del mercado:** Mediante esta política, la organización trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado sin necesidad de apartarse de la estrategia original de productos y mercados.
 - b) **Desarrollo del mercado:** La organización intenta adaptar sus productos actuales para que cumplan con nuevas finalidades en su relación con los consumidores/usuarios/beneficiarios. Cada producto tiene una misión que cumplir y mediante esta política la empresa, generalmente cambiando alguna de las características del producto, procura establecer nuevas misiones para sus productos.
 - c) **Desarrollo del producto:** Mediante esta estrategia se conservan las finalidades de los productos existentes y se intenta desarrollar productos con características nuevas y diferentes que mejorarán los desempeños en el cumplimiento de sus finalidades.
 - d) **Diversificación:** Esta estrategia significa un apartamiento simultáneo con respecto a la presente línea de productos y a la actual estructura del mercado, requiriéndose nuevos talentos o capacidades, nuevas técnicas y nuevas facilidades

MATRIZ BCG



PROYECTOS O PROGRAMAS DE INNOVACION

- Suponen la definición de una cartera de proyectos y/o programas que reforzaran la estrategia definida y que permitirán ir sentando las bases del cambio deseado con miras a producir un avance que no sea reversible.
- Estos proyectos no forman parte de la operación habitual de la organización y tienen un riesgo asociado, pero también la posibilidad de agregar valor en la línea de proyección que la organización ha definido.
- No se puede cambiar y/o lograr resultados distintos haciendo más de lo mismo.

.... UN PAR DE REFLEXIONES

**EN ULTIMA INSTANCIA LA GESTION Y LA
PLANIFICACION SON ...**

**LA APLICACION ORDENADA
DEL SENTIDO COMUN**

**... y un taller no es un sustituto de los
liderazgos individuales, que son los
que suelen producir los "quiebres"**

Y UNA PRECAUCION FINAL...

En nuestra experiencia, el lograr definir "dónde estamos", "para dónde vamos" y "qué es lo que hay que hacer" no es lo difícil. Siempre se puede.

Lo verdaderamente difícil recién comienza ahí: la dedicación, persistencia, comunicación y liderazgo necesarios para que todos los proyectos de cambio estratégico se materialicen.

El problema es que los ejecutivos deben lograr esto en medio de una cotidianeidad extraordinariamente exigente y demandante. Eso requiere de esfuerzos, energías, y capacidades de liderazgo en los mandos medios y superiores que no siempre están disponibles.