



# ***PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA:*** **una perspectiva de sistemas**

**Marcelo Arnold-Cathalifaud**  
*[marnold@uchile.cl](mailto:marnold@uchile.cl)*



## EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



# **SOCIEDAD, ORGANIZACIONES, PERSONAS: NOCIONES BÁSICAS**

Importancia de las organizaciones para la sociedad

Importancia de las organizaciones para las personas

Carácter instrumental de las organizaciones



# ***Tipos de organizaciones: ¿Qué tipo de organización somos?***

- ☞ SERVICIO O INSTITUCIÓN PÚBLICA
- ☞ EMPRESA PRIVADA O MULTINACIONAL
  - ☞ EMPRESA DE SERVICIO SOCIAL
  - ☞ ORGANIZACIÓN DE CIUDADANOS
- ☞ ORGANIZACIÓN DE BENEFICIARIOS MUTUOS
  - ☞ OTRA...

P.: ¿ a qué lleva este reconocimiento?





## LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO PÚBLICO

- Absoluta claridad del mandato de la organización (generalmente la visión, misión y valores organizacionales están definidos por estatutos, leyes, etcétera) Nota: estas declaraciones pueden ser complementadas cuando hay un mandato para ello (cambio de orientaciones, nuevas actividades, etcétera)
- Claridad de la estructura jerárquica y decisiva (involucramiento de los directivos y responsables de presupuestos)
- Previa a las planificaciones regulares (debe haber un empalme adecuado en los procesos)
- Sustentabilidad. Tener muy clara la sustentabilidad para la ejecución de la PE. en todos sus niveles y con responsables en cada una de sus etapas.



## ***¿Hay algo que caracterice a las organizaciones?***

Son sistemas que se caracterizan por el hecho que sus estructuras, procesos y actividades se orientan por el cumplimiento de fines y para lo cual requieren “*organizarse*”.

P.: ¿a qué lleva reconocer esas condiciones comunes?



## Aspectos críticos: ¿De qué depende la viabilidad de las organizaciones?

- Mantener adecuados niveles de productividad y de sustentabilidad.
- Adecuada diferenciación e integración de los aportes de su membresía.
- Adecuados acoplamientos de los intereses organizacionales con los de sus miembros y sus entornos relevantes.

P.: ¿se pueden caracterizar los aspectos críticos de una organización?

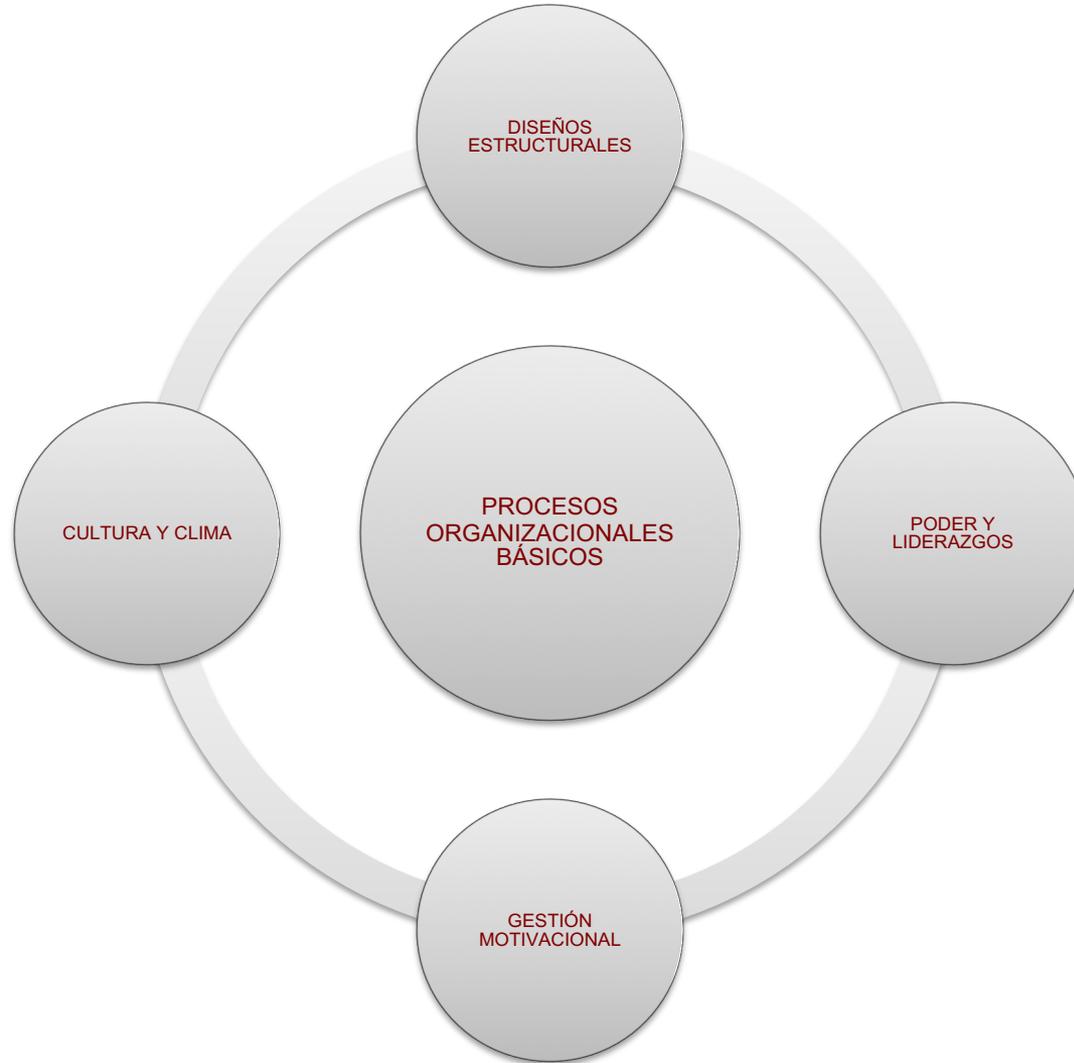


## ¿Énfasis de la investigación organizacional?

Foco de observación	ADECUACIÓN MEDIOS / FINES	RELACIONES INPUTS OUTPUTS	AUTO-DINÁMICAS
Tipo de intervención	Identificación de rutinas, capacitación técnica-científica, aplicaciones estadísticas.	Diagnósticos, visualización de tendencias, escenarios y expertos.	Co-diagnósticos, observaciones de segundo orden y metodologías cualitativas.
Propósitos centrales	OPTIMIZACIÓN RACIONAL	ADAPTACIONES EXITOSAS	DESARROLLOS ENDÓGENOS



# PROCESOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS





## DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Estructurar una organización es mucho más que dibujar un organigrama, tiene que ver posibilitar sus logros. Su éxito depende de cómo se diferencien y coordinen las actividades de la organización.

Estructuras organizacionales adecuadas son aquellas que se diseñan para facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, de ahí la siguiente premisa: **siempre la estructura debe seguir a la estrategia.**

De hecho, si la organización decide cambiar su estrategia se hace necesario cambiar la estructura para apoyar ese cambio.



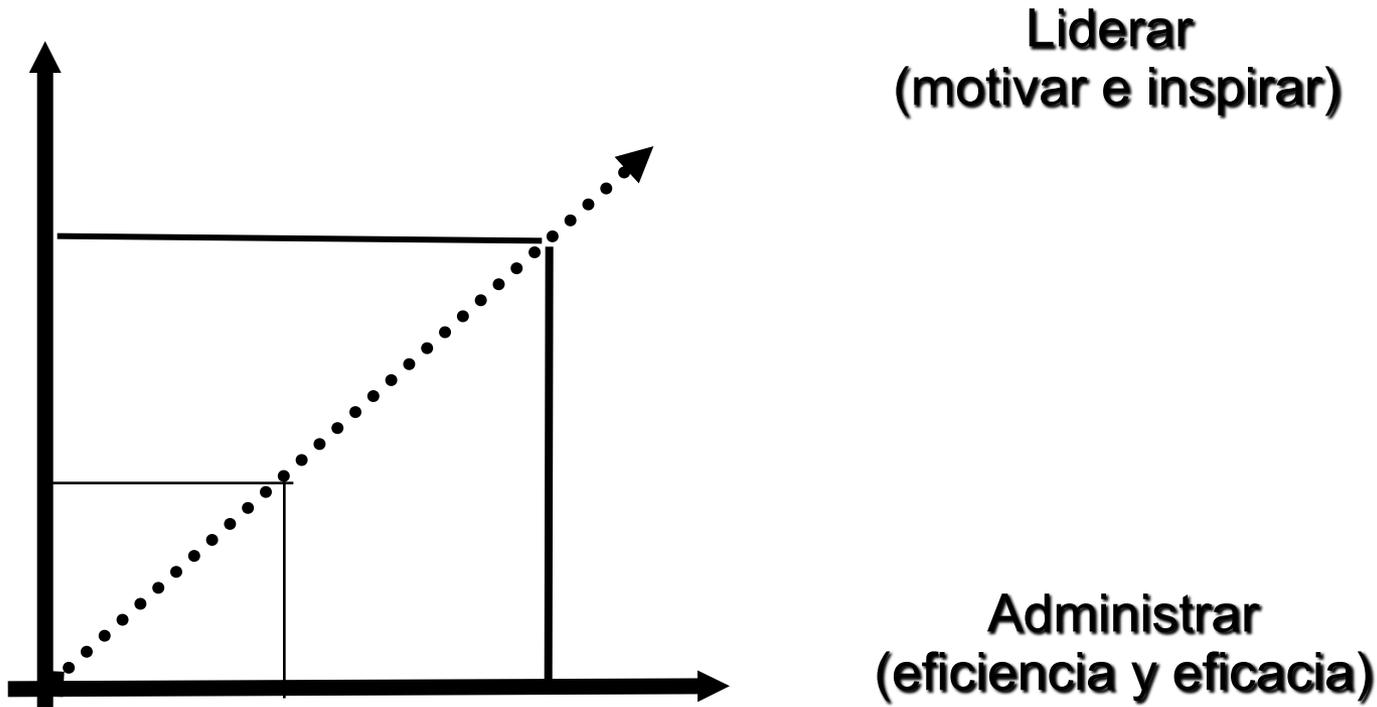
## Poder y liderazgos

Para influir efectivamente sobre sus miembros, en toda organización, se alternan dos mecanismos, ambos usan el poder como su principal medio:

- ✓ Unos derivan de la autoridad adosada a los puestos de trabajo y resultan de las decisiones que dan lugar a las estructuras organizacionales.
- ✓ Otros se corresponden con el despliegue de cualidades personales para conducir o inspirar a otros y que emergen de reconocimientos sociales hacia algunas personas.



Muchas organizaciones están sobre-administradas con jefaturas desempeñadas por profesionales muy calificados. También ocurre la situación inversa, líderes que desatan entusiasmo pero que les falta capacidad de administrar.





## Motivación laboral

La motivación indica aquello que gatilla, dando energía y dirección a comportamientos específicos, como a las fuerzas o satisfactores que los sostienen y determinan su intensidad, persistencia o cambios.

Motivación obtiene su significado del verbo latino movere (mover), cientos de palabras se relacionan con ella, entre otras: necesidades, impulsos, metas, misiones, fines, creencias, expectativas, anhelos, incentivos, dinero, inspiración, bienestar, aprobación o desahogo.

Una gestión motivacional adecuada es el medio clave para sostener acoplamientos exitosos entre las personas y las organizaciones en donde trabajan o participan.



DESENCADENANTES  
MOTIVACIONALES

ÁMBITOS DE  
SATISFACCIÓN

SATISFACTORES  
(MOTIVADORES)

INTRÍNSECOS

Mediante y durante el  
trabajo  
(motivación interiorizada)

Relacionados con  
sentimientos de logro y  
de autorrealización  
(retos,  
responsabilidades,  
autoestima)

EXTRÍNSECOS

Fuera del trabajo

Salarios justos y  
seguridad

En torno al trabajo

Mejoramientos de climas  
y elementos que rodean  
el trabajo



## CLIMA

- Disposiciones, percepciones e interpretaciones de aspectos organizacionales, mediadas por elaboraciones personales.
- Sus estudios tienen una tradición analítica, sus énfasis son cuantitativos.
- Los estudios de clima aplican evaluaciones y puntajes del tipo positivo o negativo.
- Caracterizan situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones universales.
- Los climas pueden cambiarse mediante decisiones precisas y oportunas.

## CULTURA

- Comprenden corpus sistémicos y auto-dinámicos, responde a condicionantes corporativas, como la historia organizacional, valores y símbolos.
- Se entiende como una totalidad, sus enfoques más tradicionales son cualitativos.
- Las culturas son como son, están particularizadas a su propio desarrollo.
- Comprenden las premisas que caracterizan al sistema organizacional del cual forman parte.
- La cultura va cambiando lentamente y a sus propios ritmos.



## **ORGANIZACIONES Y DECISIONES**

Las organizaciones a través de sus decisiones establecen sus fines, seleccionan estrategias, definen sus membresías, producen estructuras, se delimitan de sus entornos y, en general, configuran los medios con que se afrontan y procesan riesgos e incertidumbres.

El medio para la mantención, fortalecimiento o cambio organizacional son sus decisiones.



## CARÁCTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS



## ¿EN QUÉ CONSISTE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que apoya directamente las decisiones de una organización respecto a su futuro basándose en un diagnóstico de su situación y condicionantes.

Clarifica y unifica directrices y fines organizaciones prioritarios produciendo un marco de premisas para sus operaciones en plazos determinados y compromete las actividades que deben desarrollarse (estrategias) para alcanzarlos de la mejor manera posible.

A partir de sus directrices se determinan metas y objetivos de una organización, así como las líneas de acción y de asignación de los recursos necesarios para alcanzarlas.



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como componente del Desarrollo Organizacional, la planificación estratégica comprende un conjunto de actividades destinadas a optimizar el funcionamiento de una organización.

Si bien no es posible tomar decisiones perfectas, sus premisas, y modos de construcción de las mismas, contribuyen a minimizar los riesgos de dispersión (perder el foco) e incoherencias que acompañan a toda decisión organizacional.

La planificación estratégica esta vinculada con la Administración por Objetivos y el Aprendizaje Organizacional (construcción participativa y racional de premisas de decisión).



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PREMISAS DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Con las Planificaciones Estratégicas se producen premisas que afectan decisiones por períodos largos y comprometen recursos, deben ser sancionadas por los niveles directivos.

Sus resultados se vinculan con la planificación formal, construcción de indicadores, evaluación de y procesos presupuestarios.



## ¿EN QUÉ CONSISTE UNA ESTRATEGIA?

Una estrategia organizacional proyecta sus premisas como reglas que persiguen asegurar que las decisiones tengan por objetivo producir una posición única y valiosa para la organización.

Específicamente, consiste en producir un conjunto de medios (estrategias) con el propósito de alcanzar la misión y los objetivos de una organización.

Una estrategia se expresa como un medio para apoyar una opción de futuro para una organización. Bien planteada se compone como un conjunto coherente de grandes orientaciones, pero lo suficientemente especificadas para permitir su implementación.



## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR PLANIFICACIÓN?

Un conjunto de actividades y procesos destinados a modificar una situación insatisfactoria mediante acciones cuya elección y coordinación es producto de un análisis sistemático de la situación de la organización.

Específicamente consiste en actuar sobre el futuro estableciendo metas desde las cuales se definen acciones para alterar las operaciones presentes y las tendencias en curso.



## ¿EN QUÉ CONSISTE LAS ESTRATEGIAS?

¡Las estrategias no se encuentran, se construyen!

*Se trata de actividades dinámicas y contingentes, cuyos cambios están constantemente cambiando...*

- *Estrategias militares*
- *Estrategias deportivas*
- *Teoría de los juegos*
- *Estrategias amorosas....*

**Nota:** desde antiguo tienen que ver con operaciones militares (reconocer y aprovechar los recursos propios y sus ventajas en relación a los del oponente), luego se aplican en las empresas (definición de ventajas competitivas y aprovechamiento de las mismas) posteriormente, desde los 80, como instrumento de apoyo a la gestión pública en los países de la OCDE.



## CARÁCTERÍSTICAS DE LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS

Son procesos continuos y dinámicos (no es como una planificación anual), la ejecución de sus actividades (estrategias) están observándose (revisión, corrección) continuamente (retroalimentación). La observación se aplica sobre los indicadores (aquí hay una importante diferencia entre las empresas y las organizaciones públicas). Probablemente por eso hay diferencias entre guiarse por el cumplimiento de actividades y guiarse por el cumplimiento de resultados.



## **¿QUÉ FUNCIONES CUMPLEN LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS?**

- Explicitar los medios para alcanzar los propósitos de la organización
- Entregar procedimientos para modificar acciones en el presente para alcanzar un futuro deseado.
- Entregar coherencia e integridad a las operaciones de las organizaciones
- Entregar criterios para diferenciar y asignar responsabilidades a los componentes de la organización.



## FACTORES QUE HACEN ATRACTIVA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



El interés por implementar un proceso de Planificación Estratégica puede relacionarse con la necesidad de:

- Alinear las discusiones organizacionales en torno a resultados actuales, resultados deseables y brechas.
- Alinear el mandato organizacional con la misión, objetivos estratégicos, estrategias, acciones, evaluaciones.
- Perfeccionar, difundir y generalizar nuevas visiones en sus organizaciones.

## **CONSTRUCCIÓN DE ORIENTACIONES COMPARTIDAS**



Las organizaciones complejas requieren de Planificaciones Estratégicas para producir las premisas de decisión que imprimen coherencia a todas sus operaciones.

Sus procedimientos permiten definir racional y técnicamente las prestaciones organizacionales y las fijan en plazos determinados. Así como establecer sistemas de control y de evaluaciones acordes con los objetivos organizacionales y las cadenas de responsabilización y programación de las actividades a desarrollar.

## **DEFINICIÓN DE PREMISAS DE DECISIÓN**



La aprobación de una Misión organizacional corresponde a los máximos responsables de la misma, aunque su formulación puede tener rangos amplios de participación y consulta (pudiendo incluir usuarios y otros grupos de interés).

De cualquier modo, y en relación con otras formas de planificación, la Planificación Estratégica establece participativamente desafíos y objetivos organizacionales de los cuales emergen bases sólidas para asignar, coordinar y evaluar responsabilidades y tareas.

## **DESARROLLO DE MECANISMOS PARTICIPATIVOS**



En los planos más operativos de la gestión organizacional la Planificación Estratégica contribuye a especificar objetivos integrándolos con el destino que se ha resuelto imprimir a una organización.

Las evidencias disponibles sostienen que la productividad se incrementa, se absorben mejor las turbulencias y el clima laboral mejora, cuando las membresías saben para dónde va aquello para lo cual trabajan y participan en las decisiones.

**FORTALECER LAS SINERGIAS ORGANIZACIONALES**



# ¿CUANDO SE REQUIERE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Cuando se opera en entornos competitivos, dinámicos y cambiantes.

Cuando las coordinaciones organizacionales deben regirse bajo el principio de la eficacia y eficiencia.

Cuando deben definirse y evaluarse los impactos y servicios a sus prestatarios y grupos de interés.

Cuando la organización está sometida a nuevas o permanentes exigencias.

Cuando existen grados importantes de diferenciación interna.

Cuando amplía sus prestaciones o diversifica a sus destinatarios.



## ¿CUÁNDO ES INNECESARIA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

- Cuando la organización opera en un ambiente estable (juega sola).
- Cuando su marcha se hace depender de la suerte.
- Cuando su cumbre estratégica no esta comprometida.
- Cuando opera con información estratégica clasificada.
- Cuando se encuentra en una reestructuración o crisis.



## **ADVERTENCIA: ANTES DE INICIAR UN PROCESO DE PE.**

- Dada la naturaleza participativa y unificadora de los procesos de PE un aspecto clave a considerar es que esta se desarrolle en un clima organizacional propicio para sus procedimientos.
- La participación en un proceso de planificación estratégica debe tener relación con las aptitudes e intereses de los miembros de la organización.
- Aún cuando la participación sea restringida, los procesos de planificación estratégica movilizan a toda la organización, pues las decisiones que producen afectan a todos.



## SÍNTESIS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Esclarece la visión de futuro a las aspiraciones
- Cuestionar y problematizar la realidad actual
- Permite anticipar cambios y determinar desafíos
- Potenciar la unidad e identidad organizacional
- Riesgos por excesiva burocratización
- Riesgos de formalizar excesivamente a la organización
- Riesgos por limitar la habilidad de pensar estratégicamente
- Resistencias internas por impertinencias culturales



## ESTRUCTURA Y CICLO FORMAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



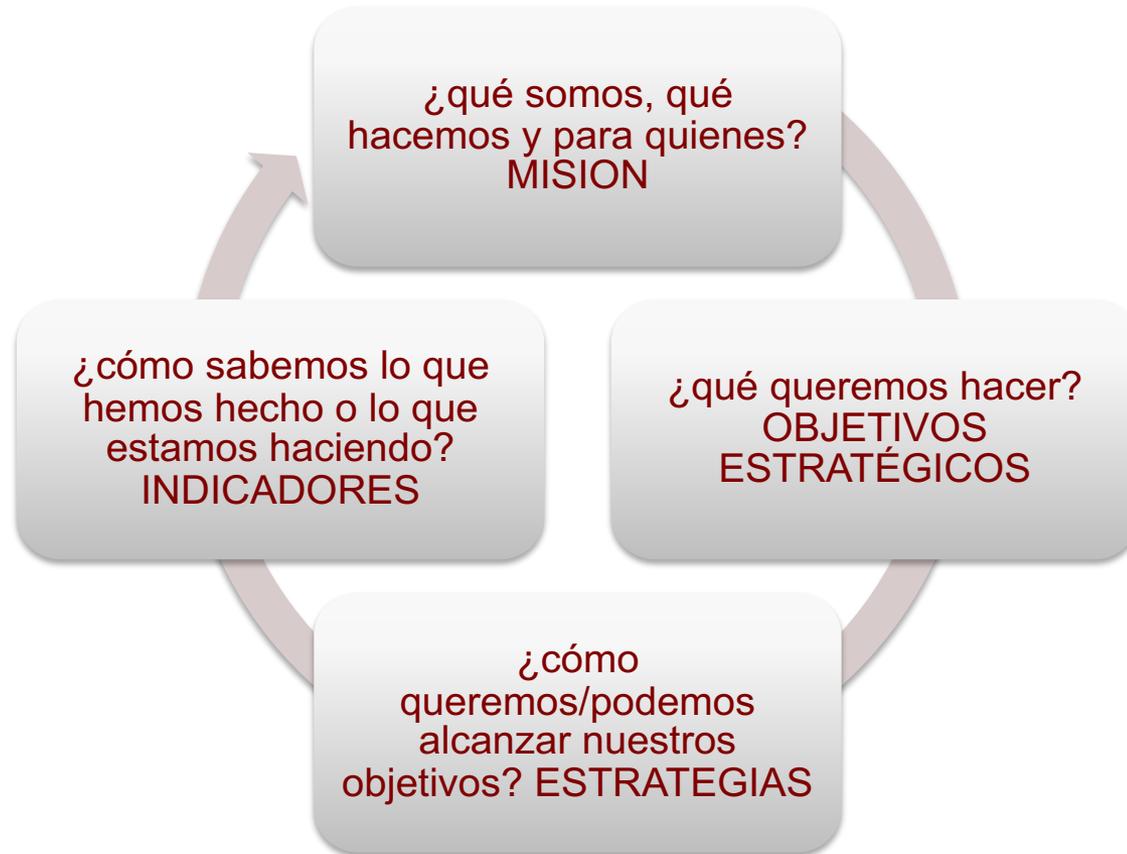
## **EQUIFINALIDAD EN LAS PE.**

Hay distintos enfoques, niveles de complejidad y metodologías para desarrollar procesos de PE. A diferencia de las planificaciones convencionales no hay estándares únicos, pero sí aspectos claves que siempre deben considerarse:

- Diagnósticos Estratégicos (FODA)
- Formulación de Misión (o especificación)
- Determinación de Objetivos Estratégicos
- Establecimiento de Metas e Indicadores

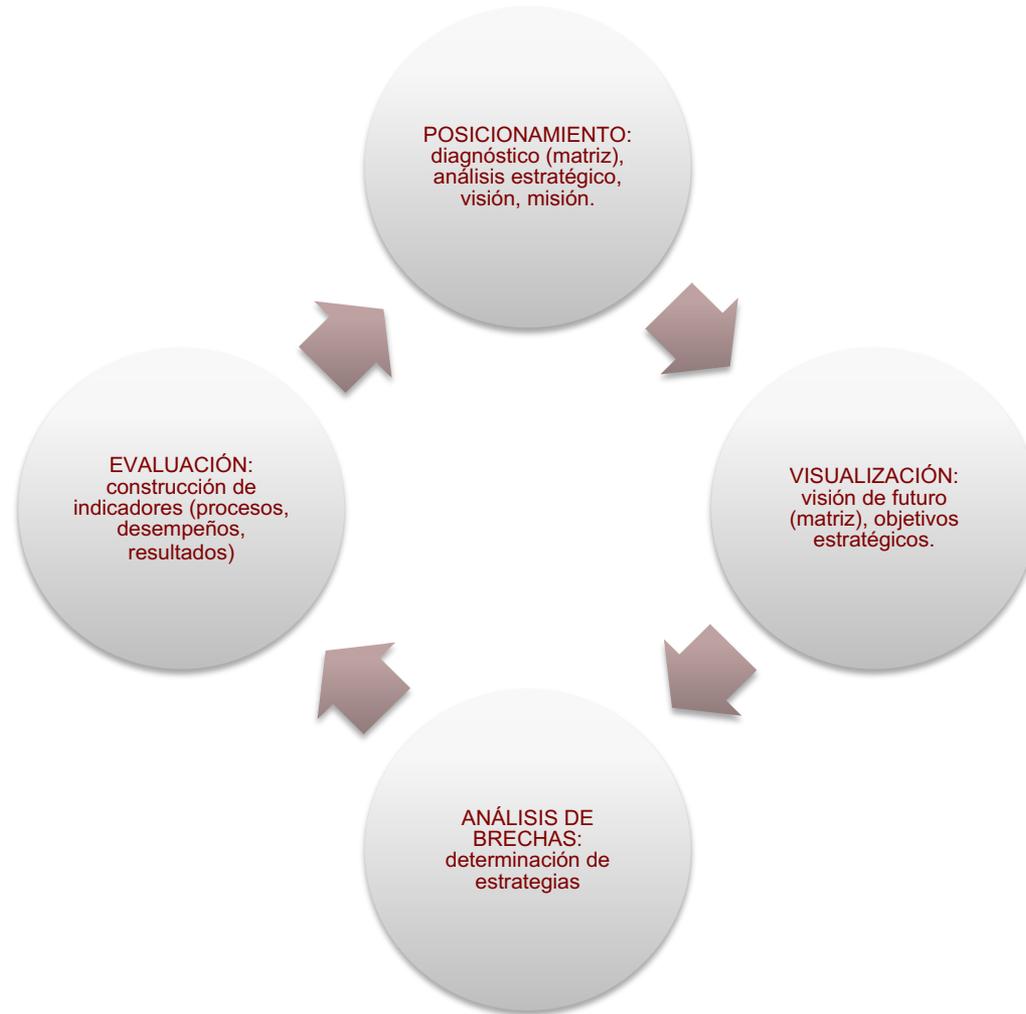


# CICLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



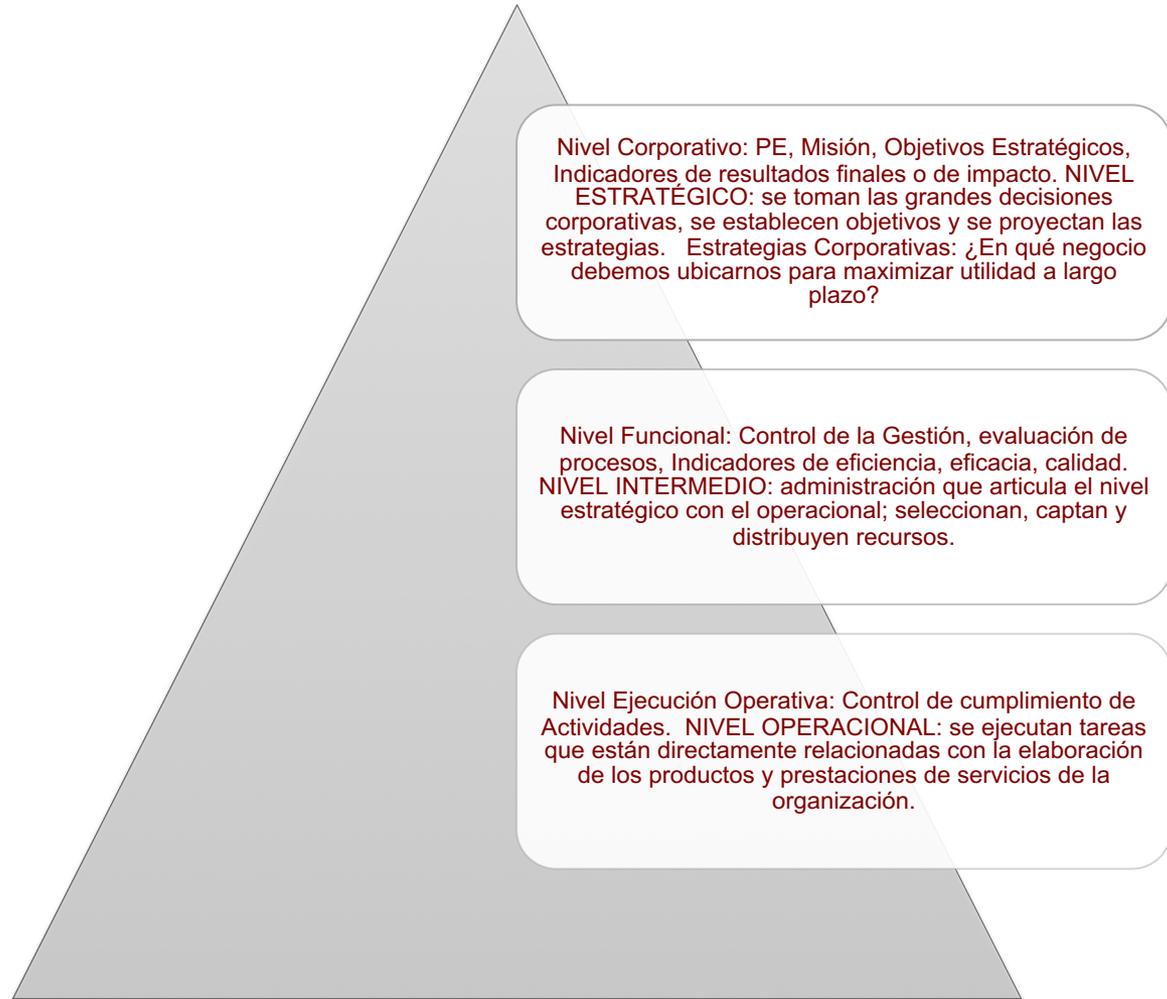


# ESQUEMA DE PE. A CONSIDERAR





## AREAS Y NIVELES DE UN PROCESO DE PE.





# PRODUCTOS PROTOTÍPICOS DE UNA PE.





## ***FUNCIÓN BÁSICA DE LAS PE.***

Reconvertir problemas en desafíos sobre la base de diagnósticos realistas y participativos y aplicando métodos para identificar ventajas y oportunidades para la organización desde su condición actual.



# DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS PROTOTÍPICOS DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



# IMPORTANCIA DE LOS DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES

La Planificación Estratégica es aplicable a todo tipo de organizaciones pero las condiciones internas y externas con que estas operan imponen sus énfasis.

Las decisiones estratégicas están condicionadas por las características de la organización y las del sector en donde operan.



## EN QUÉ CONSISTEN LOS DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS

La base de una Planificación Estratégica lo constituyen diagnósticos realistas y participativos que permitan identificar ventajas y oportunidades organizacionales.

Esta información permite decidir las estrategias que se llevaran a cabo, en plazos determinados, para cumplir su misión y objetivos estratégicos.



## **FUNCIONES DE LOS DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS**

Son el punto de partida para definir la visión y la misión organizacional y la fase previa para la formulación e implementación de las decisiones basadas en la Planificación Estratégica.



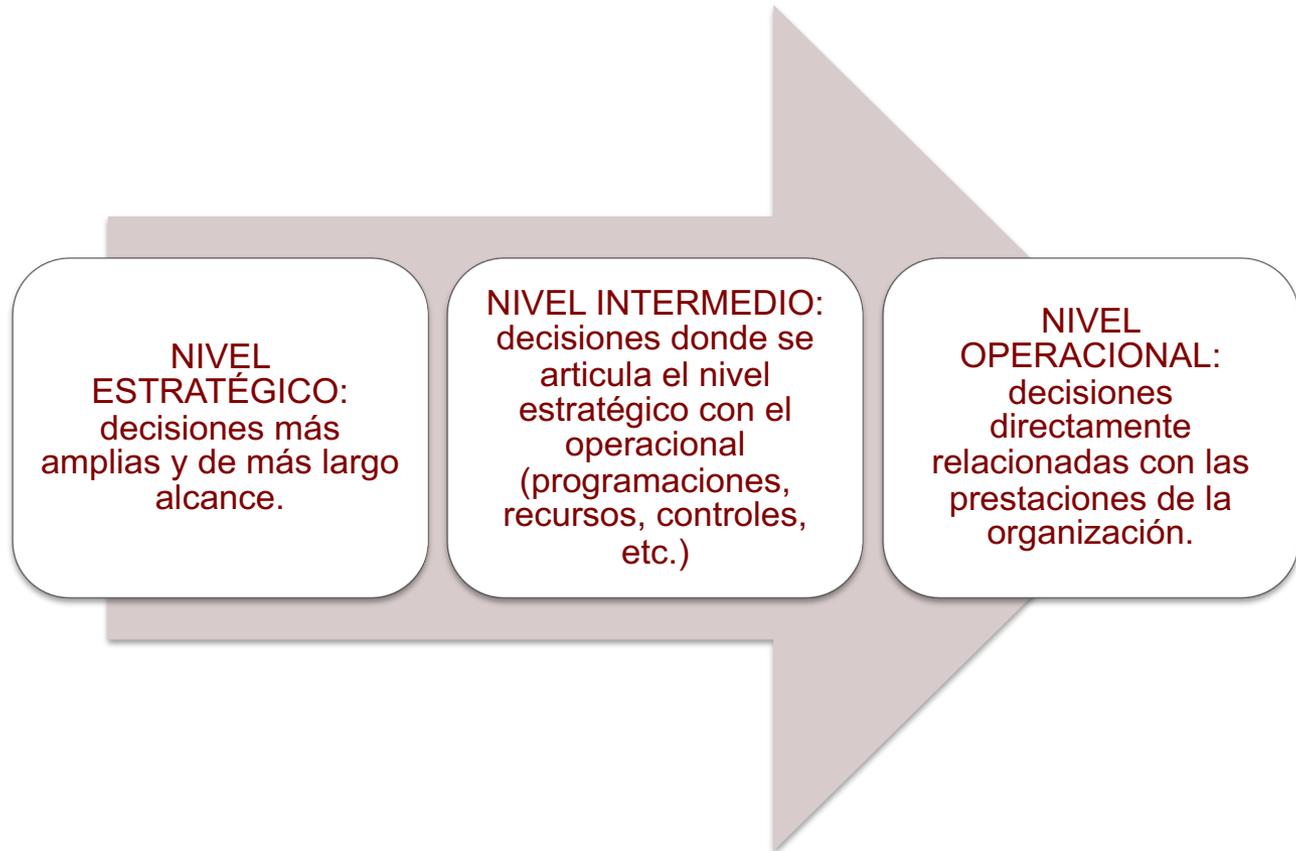
# VARIABLES A CONSIDERAR EN UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA: UNA PERSPECTIVA DE SISTEMAS





## NIVELES A CONSIDERAR EN UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO





## CÓMO CALIFICAR PROBLEMAS DEL ENTORNO

- Como fuentes de incertidumbres (por su grado de complejidad o sus niveles de dinamismos).
- Como fuente de restricciones del operar organizacional (por ejemplo, para proveerse de recursos críticos).
- Las limitaciones del entorno pueden ser estructurales (como también homogéneas o heterogéneas).
- Las limitaciones del entorno pueden ser estables o dinámicas.



# MATRIZ SIMPLIFICADA DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## FASE 1

### ■ POSICIONAMIENTO

*¿Qué hacemos hoy?  
¿cómo somos?*

*¿Quiénes son nuestros  
actuales usuarios?*

*¿Cómo nos ven?, ¿En qué  
nos distinguimos  
actualmente?*

Respuestas apuntan a definir la situación actual.

## FASE 2

### ■ VISUALIZACION

*¿Qué queremos hacer?  
¿cómo queremos ser?*

*¿A quiénes queremos  
atender?*

*¿Cómo queremos ser  
vistos?, ¿Cómo queremos  
que nos distingán?*

Aspiraciones: respuestas apuntan a una definición de futuro.

## FASE 3

### ■ DESAFIOS

*¿En qué debemos  
cambiar para ello?*

*¿Qué debemos hacer  
para llegar a ellos?*

*¿Qué debemos hacer  
para ello?*

Respuestas precisan las brechas y las acciones a seguir.





## DETERMINACIÓN DE LAS ASPIRACIONES Y BRECHAS ORGANIZACIONALES

Un análisis del funcionamiento organizacional incluye dar cuenta tanto de su actual condición como de sus aspiraciones (futuro) y brechas (desafíos).

- Reconocer y aprovechar las condiciones visualizadas en sus entornos.
- Reconocer y aprovechar sus disponibilidades y recursos internos.



# FUNCIÓN DE LOS ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

En principio los Análisis Estratégicos se focalizan en resultados finales o impactos de la organización en relación a sus públicos (*¿A quiénes nos dirigimos?, ¿A quiénes queremos atender?*). Todo lo intermedio es “estratégicamente” (planificación operativa) relevante como medio para lo anterior (*¿qué se requiere para...?*).

Su propósito es dar cuenta del potencial, valor y atractivo de cada uno de las prestaciones que ofrece una organización.



## ¿EN QUÉ POSICIÓN DESEA COLOCARSE UNA ORGANIZACIÓN?

Para decidirlo debe identificar sus recursos diferenciadores y ventajosos percibidos y valorados, es decir: definir sus ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas son los atributos que posee la oferta de productos y servicios de una organización y que la hacen diferente, y que sus entornos relevantes perciben y valoran efectivamente. A partir de ella se determinan las unidades, procesos o actividades que están directamente relacionadas con sostener, desarrollar y potenciar esta ventaja competitiva.



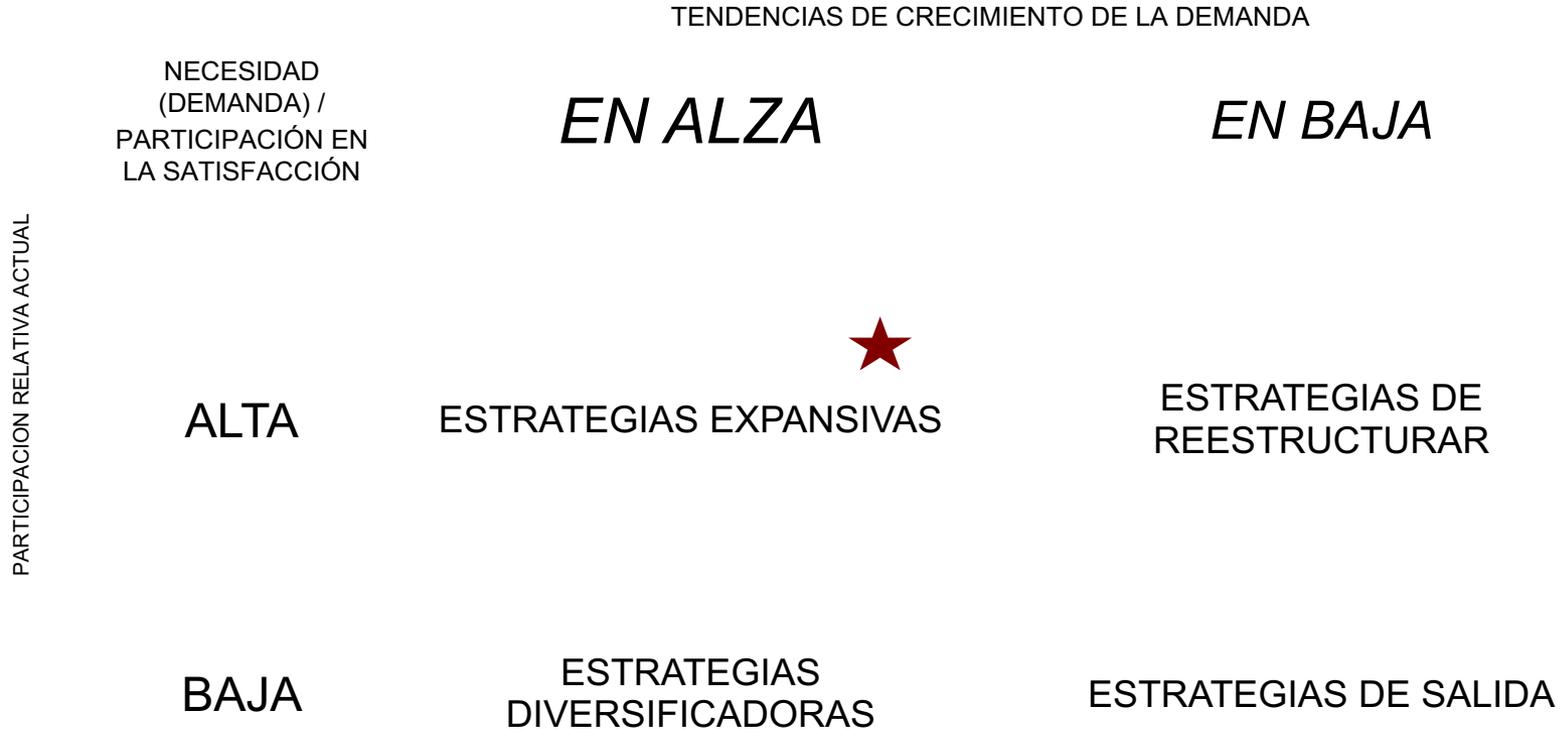
## **DETERMINACIÓN DE LOS DOMINIOS Y VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN**

La identificación de los dominios competitivos (*¿dónde debemos estar?*), y de las ventajas competitivas de una organización se facilitan con las matrices de análisis estratégico. Estas son métodos para analizar variables, tanto internas como externas y que la afectan, tanto positiva como negativamente.

El objetivo de las matrices es identificar la mejor relación posible entre las tendencias que se perciben en el entorno y los potenciales disponibles en la organización.



# MATRIZ: ¿CÓMO DETERMINAR Y ANTICIPAR VENTAJAS COMPETITIVAS?





## CICLO DE VIDA: ¿EN QUÉ ETAPA SE ENCUENTRA LA ORGANIZACIÓN Y SUS PRESTACIONES?

<i>ETAPA</i>	<i>ACTUAL PARTICIPACIÓN EN SU RUBRO</i>		
	SOMOS FUERTES	COMO EL PROMEDIO	SOMOS DÉBILES
EN CRECIMIENTO			
CONSOLIDADA O EN MADUREZ			
EN DECLINACIÓN			



## MATRIZ: POSICIONAMIENTO Y VISUALIZACIÓN

	NUEVOS BENEFICIARIOS	ACTUALES BENEFICIARIOS
NUEVOS SERVICIOS	Desarrollar estrategias innovativas (integrar/diversificar )	Desarrollar nuevas prestaciones (añadir valor)
ACTUALES SERVICIOS	Estrategias para la diversificación e incrementos de beneficiarios	Estrategias para la consolidación y fortalecimiento organizacional



## ESTRATEGIAS PARA REFORZAR VENTAJAS COMPETITIVAS

- Ventajas de costos
- Diferenciación de servicios y públicos
- Nuevos nichos de acción
- Alianzas estratégicas
- Crecimiento significativo
- Innovación en los procesos
- Mejoramientos continuos
- Diferenciación en calidad
- Diferenciación de imagen
- Diferenciación en diseño
- Diferenciación en valores ...





# ¿QUÉ ES UNA VISIÓN?

Una visión representa una conexión positiva con el futuro.

Refiere al futuro deseado, incluye valores a destacar, cómo quiere ser vista o reconocida la organización (horizonte temporal



## ¿QUÉ REFLEJAN LAS VISIONES ORGANIZACIONALES?

Las visiones contienen las aspiraciones de una organización e implican considerar:

- filosofía y valores
- aspectos éticos
- responsabilidad social
- políticas corporativas



## ¿QUÉ SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES?

Los valores son pautas generales que guían la corrección del comportamiento promovido por la organización y deben estar presentes en la formulación de la Misión.

*EJEMPLOS: se desean cultivar la eficiencia, participación, innovación, honestidad, solidaridad y autocrítica.*

*Se desean eliminar el amiguismo, desconfianza y conformismo.*



Visión sin Acción es sólo un  
sueño.

Acción sin Visión es sólo un  
pasatiempo.

Sólo juntas...

Visión con Acción, pueden  
cambiar el mundo.



# ¿QUÉ ES UNA MISIÓN CORPORATIVA?

Declaración que enuncia de manera precisa los ámbitos de acción (servicios y usuarios) y las formas distintivas (competencias) con la que se van a lograr liderazgo e impacto.

¿qué somos? ¿qué hacemos y para quienes?

Es lo que distigue a una organización de otra y define los aportes con que se justifica su existencia (horizonte temporal de mediano plazo)



## **IMPORTANCIA DE LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.**

Este ejercicio compromete a las autoridades a nivel corporativo (debe ser validado) y su reflexión en otros niveles tiene que ver con reforzar la identificación con la organización, como de su revisión, actualización y especificación (en este último caso es fundamental que sea coherente con la del nivel organizacional más amplio).



## **LA MISIÓN DEBE SER CONOCIDA Y DISCUTIDA**

Es fundamental el conocimiento de la Misión para que esta pueda cumplir con sus funciones de entregar coherencia y alineación de, y con, todas las operaciones organizacionales.

La Misión derivada del mandato institucional y la misión efectiva no necesariamente coinciden pues sus distintas dependencias agregan otros fines a lo largo de su evolución.

Las Misiones no deben incluir productos intermedios o prestaciones internas (incluso mejoramientos de gestión) estos aspectos pueden incluirse en los objetivos estratégicos.



# ¿QUÉ DEBE CONSIDERARSE PARA LA FORMULACIÓN DE UNA MISIÓN?

a) EN INFINITIVO

Lograr; alcanzar;  
desarrollar; liderar, etc.

b) PRODUCTOS/SERVICIOS  
FINALES

¿qué output?

c) MERCADOS/CLIENTES

¿para quiénes?

d) ¿CÓMO?

¿con qué diferencia?

¿con qué diseños?

¿con qué recursos?

e) PARA QUÉ

¿qué necesidades

se satisfacen?

f) PLAZOS



## **ASPECTOS CENTRALES EN LA DEFINICIÓN DE LAS MISIONES**

- **IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS FINALES.** Deben estar alineados con el mandato institucional, deben ser continuos, comprometer a la mayor parte de las operaciones organizacionales (incluyendo recursos humanos y presupuestarios), debe considerarse que sobre ellos se hacen las rendiciones y evaluaciones. Deben indicarse en forma precisa, deben ser precisables.
- **IDENTIFICAR LOS USUARIOS DE LOS PRODUCTOS.** Los usuarios deben ser siempre usuarios externos. En su definición debe considerar la población potencial (todos aquellos que requerirían estas prestaciones), la población objetivo (todos aquellos que en un período de tiempo deberían recibir esas prestaciones), beneficios efectivos (quienes son o han sido efectivamente atendidos).



## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).**

Como se concreta la Misión (horizonte temporal de corto plazo). Responde al qué queremos hacer (si ello está indicado en el mandato institucional, al menos cabe considerar su priorización). Definen resultados esperados y desde ellos se establecen presupuestos. En esta etapa se aplica también un análisis FODA. Los Objetivos Estratégicos deben formularse como los cambios concretos que se esperan, logros (impactos, reconocimiento, economías, calidad, etcetera). Los Objetivos Estratégicos de unidades organizacionales menores deben siempre alinearse (en “cascada”) con los de los niveles superiores.





## **FUNCIÓN DE LOS ANÁLISIS FODA**

Permiten realizar diagnósticos estratégicos y dinámicos de las organizaciones tanto a nivel de su Misión como de cada uno de sus Objetivos Estratégicos. Ningún desafío puede formularse sin pasar por su análisis estratégico. Con ellos se indican restricciones (debilidades, amenazas) como posibilidades favorables (oportunidades, fortalezas).



## ¿QUÉ SON LOS ANÁLISIS ESTRATÉGICOS FODA?

Métodos para analizar variables, tanto internas como externas a la organización y que la afectan, tanto positiva como negativamente.

Sus objetivos consisten en definir la mejor relación posible entre las tendencias que se perciben en el entorno y los potenciales disponibles en la organización.



## VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA

- El análisis de las *variables externas* permite identificar, bajo distintos escenarios, las oportunidades y amenazas que existen en el entorno con respecto a la misión de la organización.
- El análisis de las *variables internas* permite identificar aspectos internos de la organización que favorecen o debilitan la consecución de su misión.



## DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DEL FODA

- **Fortalezas:** capacidades con que cuenta una organización, recursos que controla, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se encuentran en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** situaciones que se visualizan en el entorno y que pueden llegar a atentar contra la viabilidad de la organización.



# MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

	<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
<b>POSITIVOS</b>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<b>NEGATIVOS</b>	<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>



## FUNCIONES DEL FODA

<b><i>FORTALEZAS</i></b>	<b><i>DEBILIDADES</i></b>
<b><i>USAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS</i></b>	<b><i>REDUCIR LAS DEBILIDADES PARA EVITAR LAS AMENAZAS</i></b>
<b><i>USAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</i></b>	<b><i>VENCER LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES</i></b>



# MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA

**DESAFÍOS**

**POTENCIALIDADES**

**OPORTUNIDADES**

**DEBILIDADES**

**FORTALEZAS**

**LIMITANTES**

**AMENAZAS**

**RIESGOS**



## ¿QUÉ HACER FRENTE A LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES?

REACCIONAR --> ser reactivo

Esperar a que se presenten y elaborar cursos de acción para evitarlas y/o aprovecharlas (reparar)

ANTICIPAR --> ser pro-activo

Elaborar estrategias de acción, antes de que se presenten para así obtener el máximo beneficio de las condiciones del entorno (mantener)





## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Una organización exitosa requiere de una estrategia adecuada, desplegada a cada nivel organizacional y traducida en objetivos concretos y medibles, con metas desafiantes pero a la vez alcanzables.
- Los objetivos estratégicos deben ser mensurables, concretos y realizables en plazos determinados. Representan en un horizonte temporal los resultados esperados para distintas áreas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.
- Los objetivos estratégicos son monitoreados a través de mediciones e indicadores y luego evaluados contrastándolos con las metas. Esta tarea se denomina "Control estratégico".



## **ESTRATEGIAS.**

Una vez clarificadas la visión, la misión y los valores se esta en posición de avanzar hacia las estrategias organizacionales.

Refieren a los medios disponibles o seleccionados para alcanzar los OE. Las estrategias deben alinearse con los indicadores del cumplimiento de las metas (cómo se miden los resultados). Tienen que ver con los planes o cursos de acción. En el mundo privado estas se denominan “estrategias genéricas de negocios” (ejemplo: diversificarse).

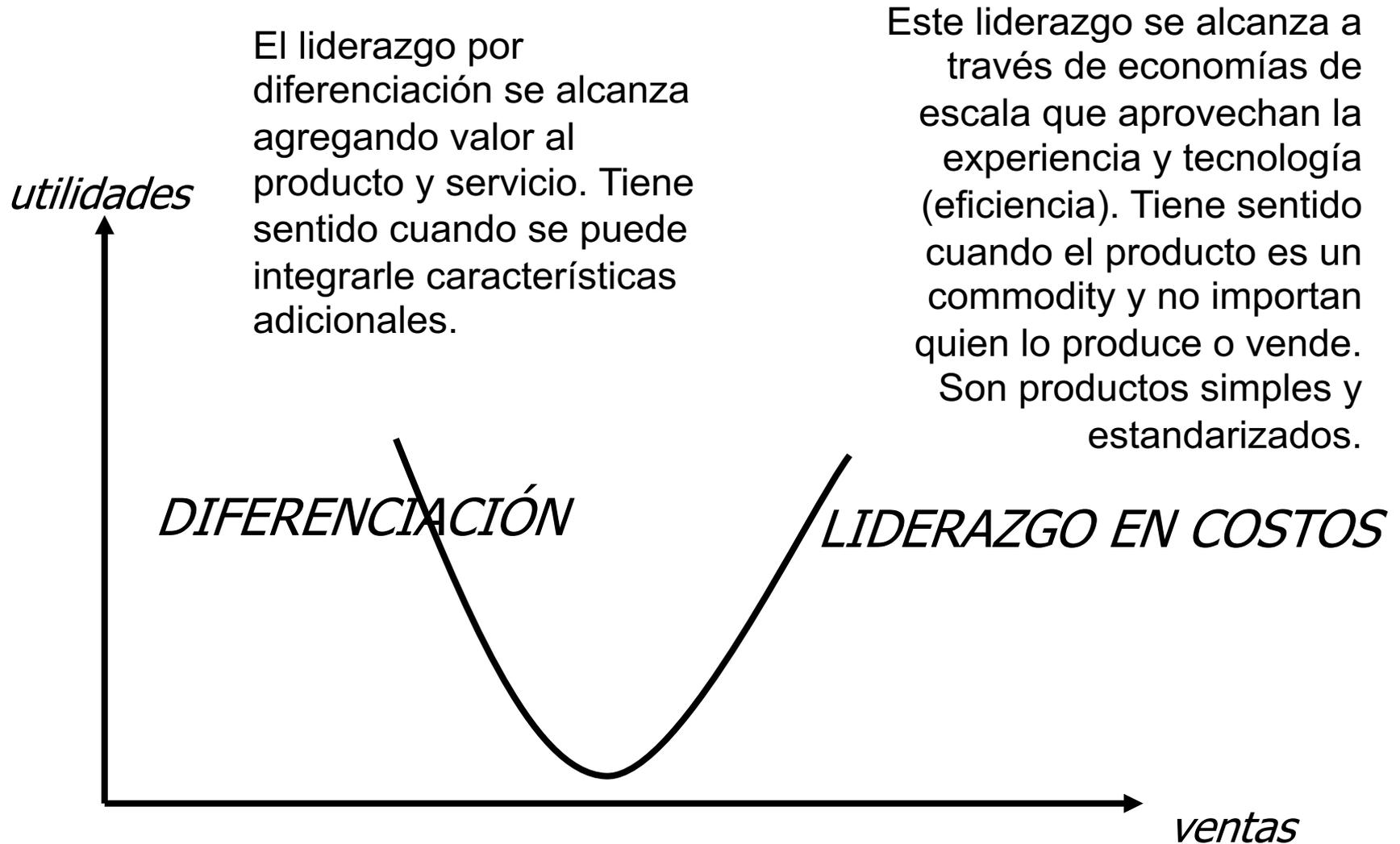


## SINOPSIS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- La estrategia de la especialización que implica movilizar sus recursos internos para apoyar una capacidad competitiva existente.
- La estrategia de la integración consiste en invertir para complementar capacidades ya existentes.
- La estrategia de la diversificación implica la inversión en actividades que no guardan relación con las actuales.
- La estrategia de las diferenciaciones funcionales implica la especialización interna de la organización en áreas, de acuerdo a distintas competencias.
- Las estrategias federativas o divisionales se basan en la constitución de unidades de producción o de servicios descentralizados.
- Desarrollo o fortalecimiento de las alianzas estratégicas.



# ESTRATEGIAS INCOMPATIBLES: hacerlo todo bien puede no resultar!





## PLANES DE ACCIÓN → INDICADORES

Los Planes de Acción son las actividades decididas a nivel operativo. En ellos se deben especificar etapas, responsables, plazos, recursos indicadores de cumplimientos.

Los indicadores son factores susceptibles de medición (cuantitativa o cualitativa), no refieren a cumplimientos (su interpretación sí), no deben cambiarse a discreción. Las evaluaciones en torno a indicadores deben considerar parametros (serie de crecimiento, metas, proyecciones, estaándares técnicos, etcétera). Pueden haber indicadores de resultados pero tambien de procesos (medios para alcanzar los resultados).



## CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

- ACLARAR QUE ES LO QUE SE DEBE MEDIR (alineado con la Mision, OE y estrategias seleccionadas). Poder responder de si se cumplen los propósitos organizacionales declarados y acordados.
- ESTABLECER LOS ÁMBITOS RELEVANTES A MEDIR (a nivel de inputs, procesos, productos –outputs- o resultados esperados en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad o economía). Se pueden medir muchas cosas pero: ¿cuáles son estrictamente relevantes? (¿cómo se determina esto último?)
- FORMULAR LOS INDICADORES Y SU FÓRMULA DE CALCULO (por ejemplo: cobertura, tiempo, prestaciones efectivas, satisfacción, etcétera).
- CONTROL Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES (alineación con los OE, reflejen lo propuesto por la Misión, contribuyan a la evaluación externa de la organización, etc.).
- DETERMINAR COMO SE RELACIONAN LOS INDICADORES ENTRE ELLOS (cubren distintas etapas o aspectos de los OE)
- DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES (¿existen los registros requeridos?, ¿hay que construir encuestas?).
- ESTABLECER TIEMPO DE APLICACIÓN (periodos o frecuencias de las mediciones)
- DEFINIR CONTRA QUE SE CONTRASTAN LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES (líneas bases, metas, acuerdos, compromisos, etcétera).
- ACLARAR EL DESTINO Y EFECTOS ESPERADOS DE LAS MEDICIONES (retroalimentaciones, reportes, etcétera).



## FORMULACIÓN DE METAS

- Los efectos de las metas se incrementan con las siguientes condiciones:
- Conocimiento y aceptación. Deben ser entendidas, aceptadas y generadas sobre la base de compromisos participativos.
- Especificidad. Su formulación debe ser clara y susceptible de evaluación, para que se sepa cuándo se alcanza.
- Desafiantes e inspiradoras. Se trabaja con energía cuando se tienen metas difíciles (pero posibles), más que cuando estas son percibidas como fáciles.
- Retroalimentación. La fijación de metas sólo funciona como motivador cuando existen refuerzos por su cumplimiento.



# CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

El control de gestión es la forma de identificar y medir todos aquellos indicadores que permiten dar una visión completa del estado de cumplimiento de los objetivos de una organización.

Su principal efecto es aprender de los resultados de sus operaciones.

Requieren acuerdos respecto a las condiciones que debe estar satisfechas para declarar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel general y específico.



# SINOPSIS DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





## **TIEMPO REQUERIDO PARA INICIAR UNA PE.**

Si bien tiene relación con los niveles de participación involucrados, en general un proceso de PE, conducido por un facilitador externo, puede realizarse en un par de jornadas. Para ello debe tenerse disponible con anticipación los resultados de la aplicación de una matriz de posicionamiento, evaluación y brechas y de un análisis FODA, estos deben ser trabajados y consensuados en las jornadas antes de acordar Objetivos Estratégicos y Estrategias Específicas.



1. *Caracterización de la organización en lo que respecta a su estructura, gestión motivacional, estilos de liderazgo, cultura y clima organizacional.*

DIAGNÓSTICO



2. Reconocimiento y estudio de los mandatos políticos, legales, económicos y tecnológicos que actúan como marcos generales de las operaciones de la organización.

MANDATOS



3. Identificación de aliados y de liderazgos internos con aptitudes e interés por integrarse al programa de desarrollo y cambio organizacional que acompañará a la implementación de las decisiones estratégicas.

ALIANZAS INTERNAS



4. Declaración consensuada del ámbito actual de la organización y desarrollo de una Visión para su futuro.

POSICIONAMIENTO Y VISUALIZACIÓN



5. Establecimiento consensuado de una Misión para la organización en lo que respecta a sus servicios, grupos-objetivos, cobertura y estrategias de impacto.

MISIÓN



6. Escrutinio de las Oportunidades y Amenazas visualizadas en el entorno de la organización bajo distintos escenarios. Análisis de las Fortalezas y Debilidades organizacionales especificando los requerimientos para su fortalecimiento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



7. Determinación de los Objetivos Estratégicos Corporativos y las directivas estratégicas específicas para cada una de los niveles y las unidades que componen la organización.

PREMISAS ESTRATÉGICAS



8. Especificación de los aportes de las Unidades Estratégicas de Apoyo que componen la organización y definición para cada una de ellas de sus guías de planificación y programación.

GUÍAS ESTRATÉGICAS



9. *Caracterización* de la estructura organizacional, sistemas administrativos, financieros y de control requeridos para cumplir la misión y objetivos estratégicos para cada uno de sus niveles organizacionales.

DISEÑO ORGANIZACIONAL



10. Especificación completa y detallada de los Programas Generales de la organización, sus prioridades, asignación de responsabilidades, programaciones, asignaciones presupuestarias y sistemas de control y evaluación.



11. Especificación, completa y detallada de los estándares de desempeños, y diseño de los mecanismos para la sustentabilidad y retroalimentación del proceso de gestión estratégica.

SUSTENTABILIDAD