



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIGRAMAS, REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS



Gestión Empresarial y Organización

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ekamolle

COSUDE - PROYECTO GAMA

Octubre, 2005

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la gestión estratégica es identificar a través del análisis, las causas del éxito o del fracaso de las organizaciones.

Para ello, debe entre otras consideraciones, tenerse en cuenta, que el desempeño de las organizaciones está determinado por el contexto en donde se desenvuelven y por los recursos y capacidades propias.

En el caso de las empresas, en la actualidad, la globalización es un fenómeno real, que exige un mayor grado de esfuerzo para competir con sus similares de todo el mundo. De allí que les sea necesario identificar sus ventajas internas, que pueden permitirles competir en mejores condiciones.

Si bien, el **contexto influye de manera importante en el desempeño de las organizaciones y empresas, los recursos y capacidades son determinantes en el éxito o en el fracaso.**

Esta forma de analizar las organizaciones y ver las posibilidades de éxito, se conoce como **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Este Pensamiento Estratégico tiene las siguientes características:

- Explora y propone futuros probables con claridad suficiente para tomar decisiones.
- Identifica factores-clave que definen la situación presente y sus tendencias potenciales de evolución.
- Define las condiciones que determinan esas tendencias de evolución y el logro de resultados.
- Plantea métodos para desarrollar factores-clave y asegurar condiciones que lo hagan posible.
- Considera a los resultados como los productos de un proceso en permanente evolución.
- Está atento a la evolución de las situaciones para proponer los cambios pertinentes.

La herramienta diseñada para desarrollar de forma organizada y sistemática el pensamiento estratégico es la PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA?

Podemos definir la Planificación Estratégica como el esfuerzo ordenado para producir decisiones que conforman y guían lo que una organización (empresa, institución) quiere conseguir, a partir de su situación actual.

La Planificación Estratégica como método ofrece aportes positivos, tales como:

- Se caracteriza, porque se puede aplicar a cualquier entidad, sea ésta una empresa, una organización comunal, una institución pública o para una persona en particular.
- Enfatiza la visión de futuro, la imagen objetivo que debe guiar toda organización.
- Permite, a través del diagnóstico, diferenciar los aspectos internos y del contexto o del entorno. Por ello, establece el límite entre lo interno y externo, identificando los factores que influyen sobre los actores sociales involucrados.
- Incorpora el concepto de Misión, como la razón de ser de las organizaciones.

Por lo tanto, la Planificación Estratégica, nos ayuda a clarificar el futuro, ayuda a la toma de decisiones presentes, en función de los cambios que puedan producirse, puede manejar los cambios en el entorno y mejorar el desenvolvimiento de las organizaciones.

2. DIFERENCIAS CON LA PLANIFICACIÓN TRADICIONAL

La Planificación Estratégica, a comparación de la tradicional, tiene un enfoque más amplio y visionario. Se requiere de mucha creatividad y del compromiso de los involucrados para ser una herramienta eficaz.

En el siguiente diagrama veremos las diferencias.



3. IMPORTANCIA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y LA PARTICIPACION

Todo proceso de Planificación Estratégica, debe basarse en el compromiso y la participación de los directamente involucrados, de la misma forma puede promover la movilización y concientización de los ciudadanos, de tal forma que se genere una identificación con los objetivos de la institución.

Las condiciones de éxito de un Plan Estratégico, es la voluntad de los involucrados para poner en marcha el proceso de elaboración del Plan y el posterior seguimiento y control.

Un Plan Estratégico, debe centrarse en las capacidades internas que facilite en cumplimiento de los objetivos.

No basta la elaboración y redacción del Plan, es imprescindible el compromiso de los involucrados.

Por lo tanto; **la Planificación Estratégica tiene que ser necesariamente participativa, que construya consensos dentro de la diversidad de intereses, de esa forma tomar decisiones sobre el futuro, cuyos resultados comprometan a todos.**

4. EL PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica es ante todo un proceso, que debe ser de consenso y donde los actores involucrados asuman de manera consciente los compromisos que los objetivos y metas exigen. De tal manera que pueda convertirse en una verdadera herramienta de transformación.

La Planificación Estratégica es un proceso de varias etapas.

Lo primero que se realiza, es el análisis de las condiciones internas de a organización y de su entorno.

Esta tarea es la que se denomina también, el análisis de la situación o diagnóstico. Aquí se evalúan las **Oportunidades y Amenazas** que corresponden al ámbito externo, y las **Fortalezas y Debilidades** referidas al interno de las organizaciones.

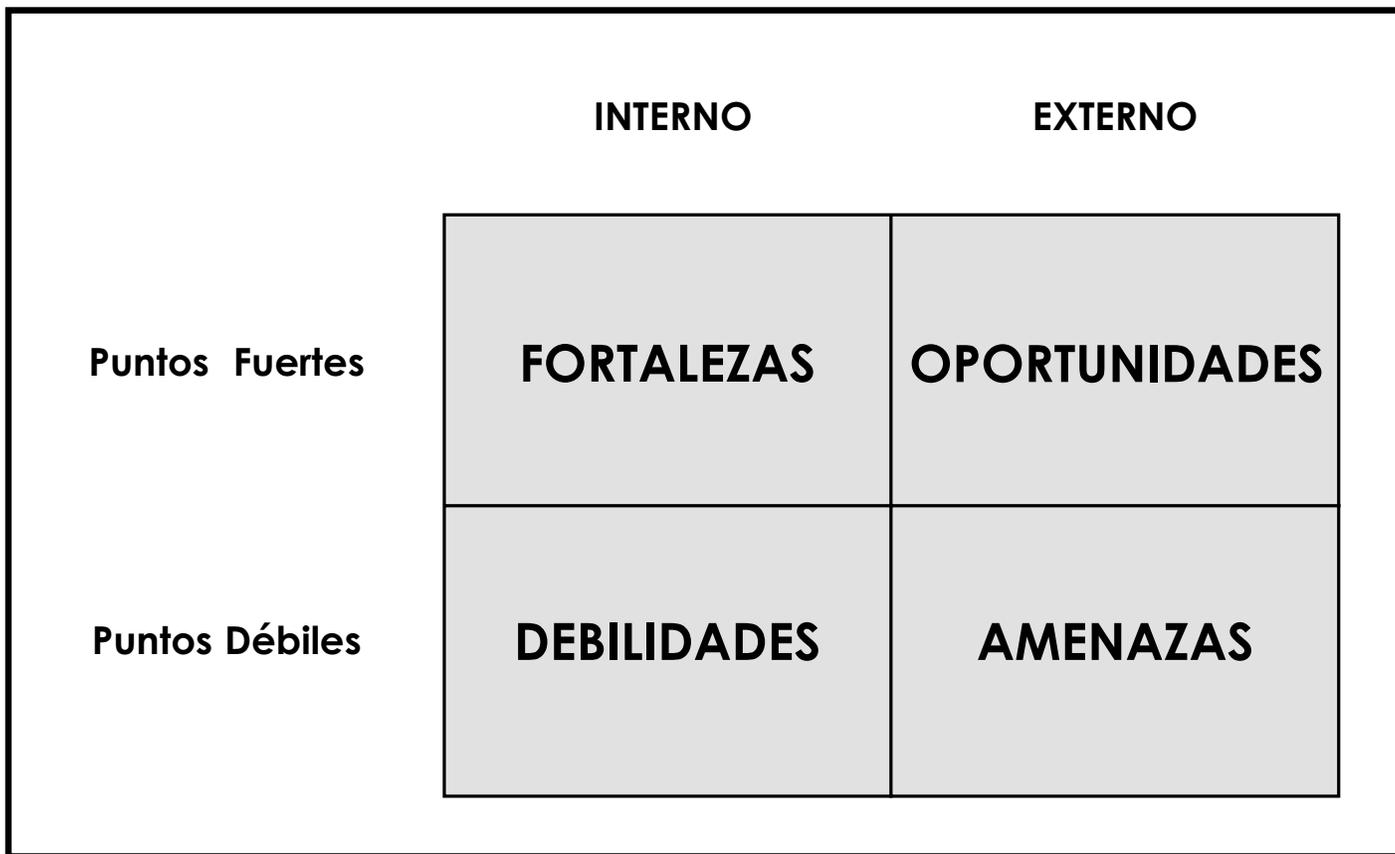
Este aspecto evaluativo es muy importante para el proceso de planificación. Para tener claridad respecto a la identificación de lo interno y

externo, debemos definir el **Objeto de la Planificación**, es decir, la entidad cuyo futuro se busca planificar. De esta manera, establecemos los límites entre lo que está dentro de la organización y lo que está fuera de ella. Debemos tener siempre claro que ninguna entidad es un objeto aislado y necesariamente se encuentra dentro de un contexto.

Y de otro lado, ninguna entidad es unitaria, esto es, siempre tiene componentes, actores interesados que asumen el papel de sujetos de la planificación.

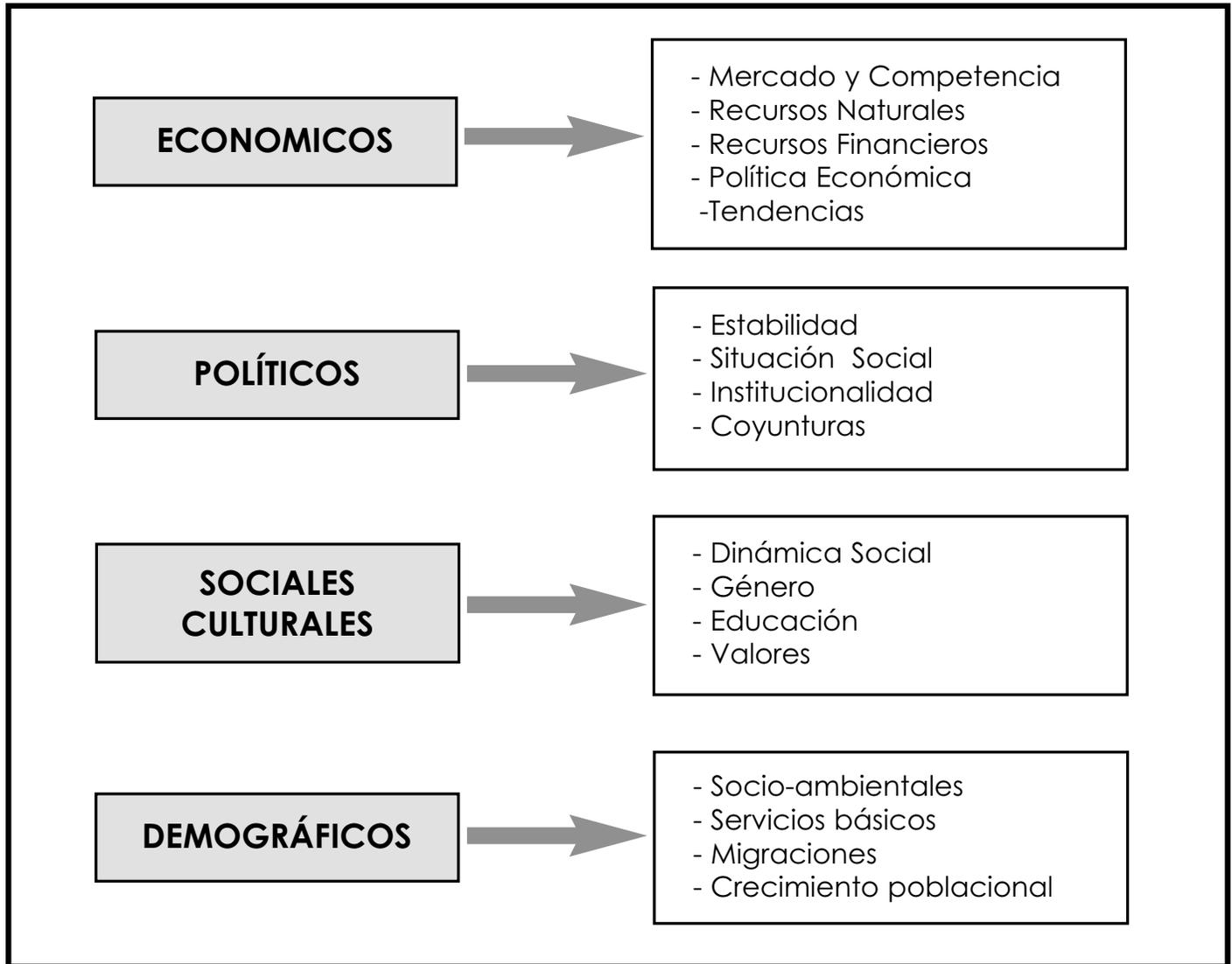
ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO. DIAGRAMA GENERAL

Gráfico 1



ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Gráfico 2



5. MISIÓN Y VISIÓN

Posteriormente al análisis evaluativo, se formula la **VISION**, que es la imagen deseada en un futuro.

Finalmente se formula la **MISION**, que es la razón de ser de la organización. Teniendo definidos la Visión y la Misión de la organización se debe establecer las Metas y los Objetivos Estratégicos.

6. CONTEXTO, OBJETO Y SUJETOS

El proceso de Planificación Estratégica nos permite ubicarnos en el **CONTEXTO** en el cual se encuentran las organizaciones.

A su vez, identifica con claridad cual es el **OBJETO** del proceso, es decir qué entidad u organización va a ser planificada.

Y finalmente, quienes son los **SUJETOS** del proceso. Esto es, quiénes son los directamente involucrados en dicho proceso.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el análisis del Entorno, interesa identificar los factores externos, que de manera, directa o indirecta, contribuyen al logro de objetivos. Estos factores están presentes al margen de la voluntad y de la existencia de las organizaciones y ejercen su influencia positiva o negativa en los objetivos que se espera alcanzar.

Los factores positivos los denominamos **OPORTUNIDADES**. Las oportunidades son las circunstancias favorables o ventajosas en el ámbito externo y permiten a las organizaciones explorar posibilidades que puedan ser capitalizadas para el logro de sus objetivos.

Los factores adversos, se denominan **AMENAZAS**. Las amenazas son circunstancias, situaciones, actores sociales e incluso personas que de manera directa o indirecta afectan a la organización.

8. ANÁLISIS DEL INTERNO

Es la identificación de los factores internos que están bajo el control de las organizaciones.

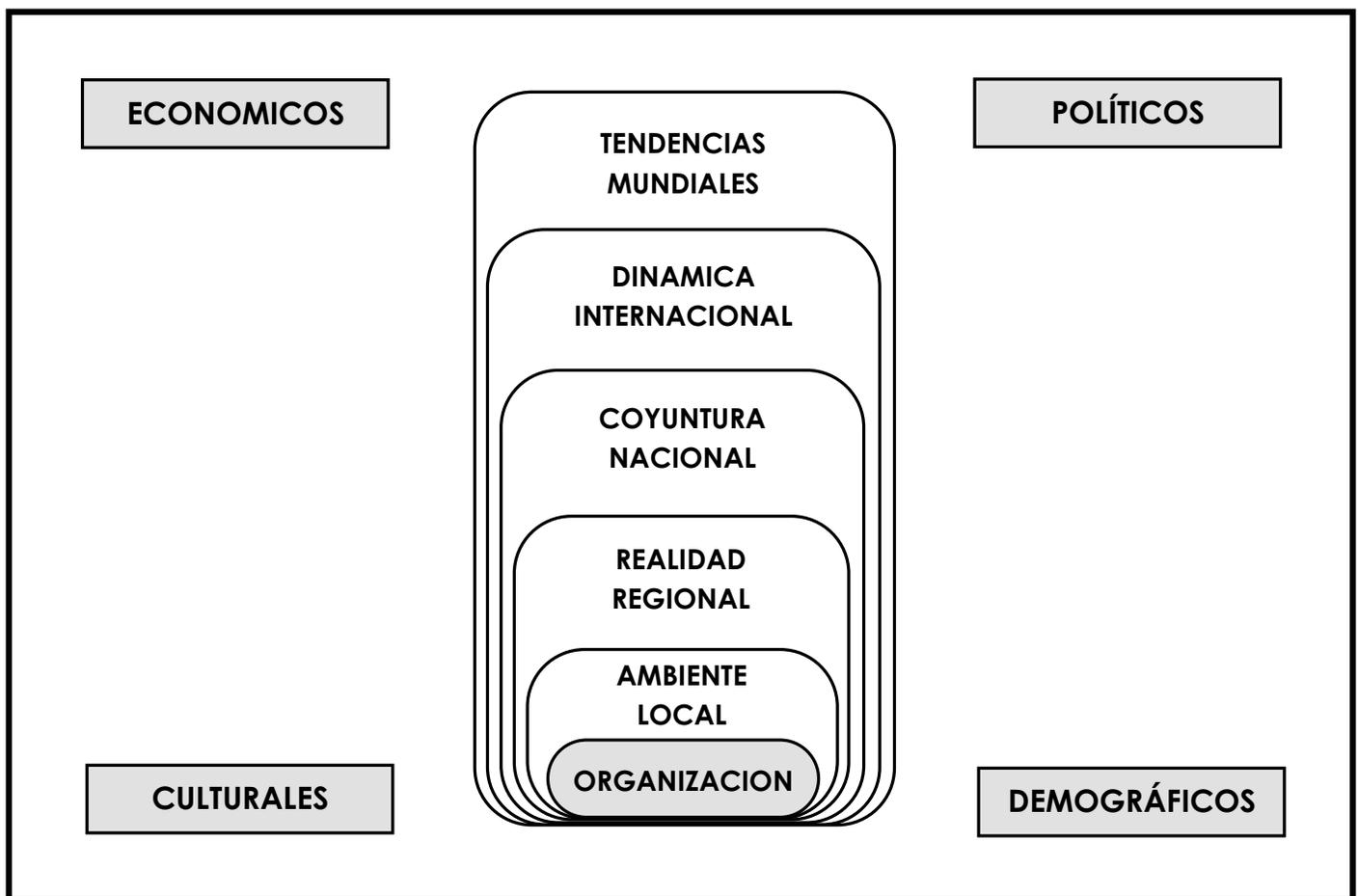
Son los aspectos propios de las organizaciones. Es recomendable para este análisis, invitar a participar, a personas de confianza que no son miembros de la organización y que pueden ayudar en esta labor para lograr una

mayor objetividad, de la que puedan tener los miembros de la organización.

Se analizan en primer lugar los factores positivos que se denominan **FORTALEZAS**, que son las capacidades, las fuerzas que tienen las organizaciones; que resultan ventajas competitivas respecto a otras instituciones. Los factores negativos se denominan **DEBILIDADES**, que son aquellos elementos que impiden el buen desenvolvimiento de las organizaciones y que la ponen en desventaja frente a otras. Son en suma, los factores negativos los que nos impiden avanzar en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Gráfico 2



9. FORMULACION DE LA VISION

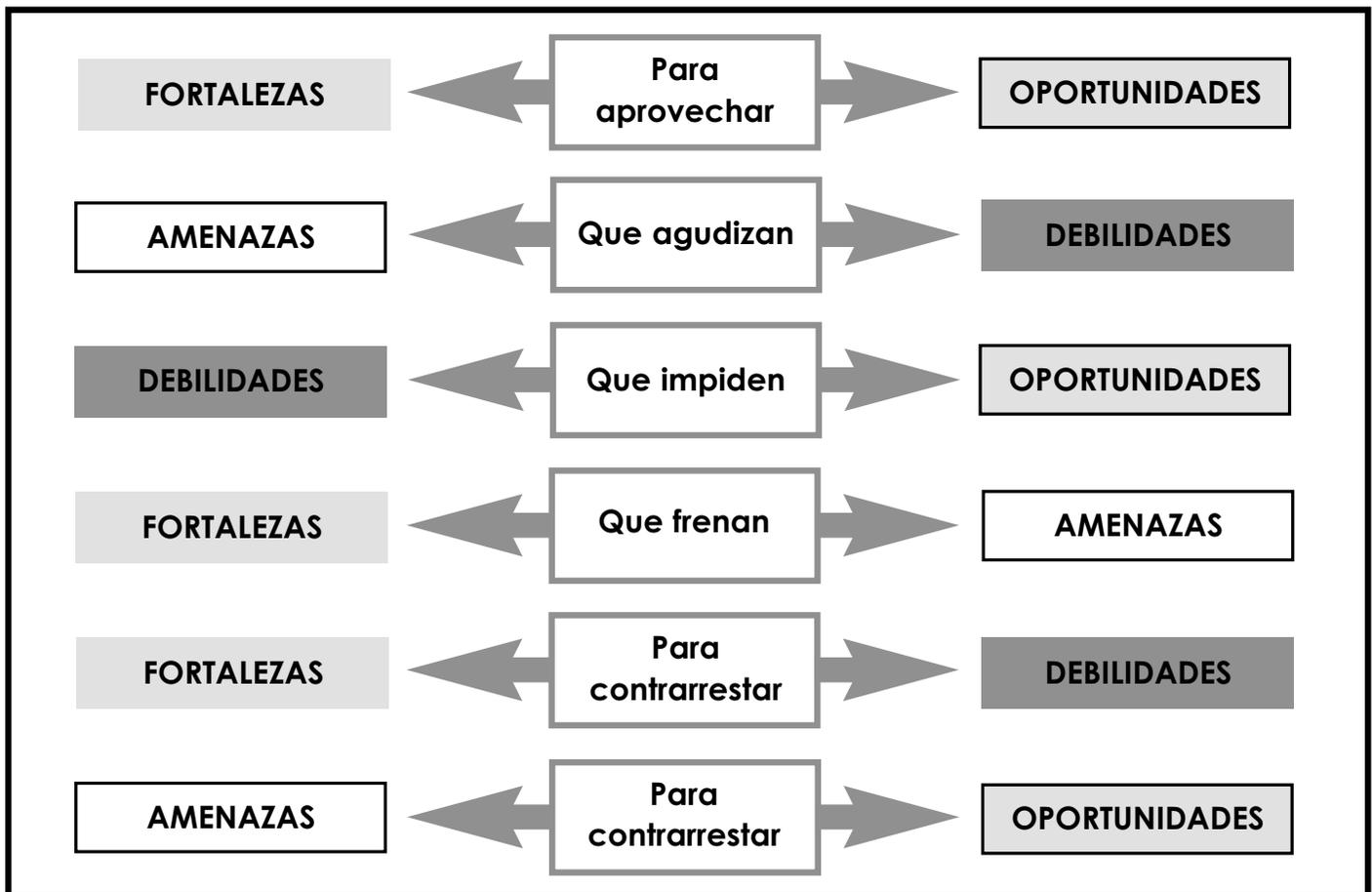
- La Visión es lo que queremos ser en el futuro
- La dirección hacia la cual queremos dirigirnos
- Es la imagen de lo que queremos ser y realizar
- Son los resultados que queremos alcanzar

La importancia de tener una Visión de Futuro, luego del análisis del Entorno e Interno, nos lleva a plantearnos nuestros OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Por ello la importancia de la participación de los actores directamente involucrados, de tal forma que se pueda tener una VISIÓN COMÚN y por lo tanto, los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, sean producto de la participación y del consenso de todos los interesados.

RELACIONES DE INFLUENCIA

Gráfico 3



EJEMPLOS SOBRE LA VISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

PRIMER EJEMPLO: Una organización productiva comunal ha definido como su **VISION:**

**LOGRAR EL USO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS NATURALES PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION**

Esta Visión se desarrolla en cuatro ámbitos:

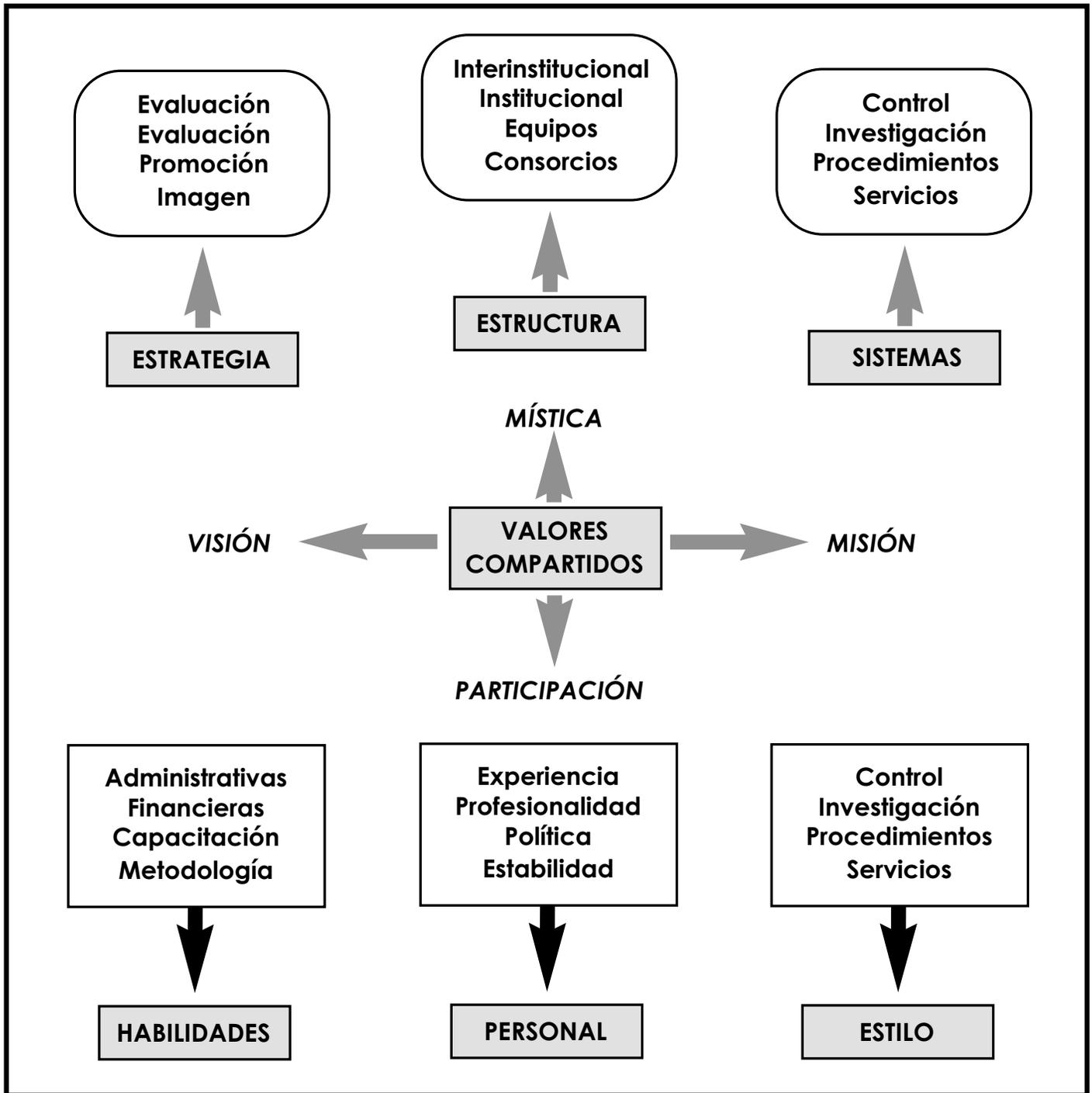
- Fortalecimiento Institucional,
- Validación de Propuestas de Desarrollo de Recursos Sustentables,
- Desarrollo de Propuestas de Educación Ambiental, y
- Expansión de Propuestas

I. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- Capacitación institucional en temas de Gestión.
- Sistema de apoyo eficiente.
- Fortalecimiento de equipos de trabajo.
- Articulación con otras organizaciones.

ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico 4



II. VALIDACION DE PROPUESTAS DE DESARROLLO DE RECURSOS SUSTENTABLES

- Implementación de sistemas técnico ambientales apropiados
- Recuperación y uso de recursos genéticos.
- Revaloración de la cultura tradicional.
- Gestión de micro-cuencas.

III. DESARROLLO DE PROPUESTAS DE EDUCACION AMBIENTAL

- Programas De Educación Ambiental.
- Formación en tecnologías de uso sostenible de recursos.
- Implementación de sistemas de información y difusión.

IV. EXPANSION DE PROPUESTAS

- Participación en eventos y redes de organizaciones relacionadas al desarrollo de recursos sustentables.
- Investigación y estudio para ampliar la Visión Estratégica.

SEGUNDO EJEMPLO.- Revisemos la **VISIÓN** Estratégica desarrollada por las provincias del Norte de Yauyos.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION DEL NOR - YAUYOS

Esta Visión se desarrolla en cinco ámbitos:

- I. FORTALECIMIENTO DEL AUTO GOBIERNO**
- II. BIENESTAR DE LA POBLACION**
- III. RECURSOS TECNICOS FINANCIEROS PARA EL DESARROLLO**
- IV. MEJORAMIENTO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y REGIONAL**
- V. GENERACION DE EMPLEO Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE INGRESO.**
- VI. FORMULACION DE LA MISION**

LA VISIÓN ES LA RAZÓN DE SER COLECTIVA,
...es la expresión de las respuestas a las preguntas sobre
nuestra organización:

- ¿Qué somos?**
- ¿Qué es lo que hacemos?**
- ¿Para qué lo hacemos?**

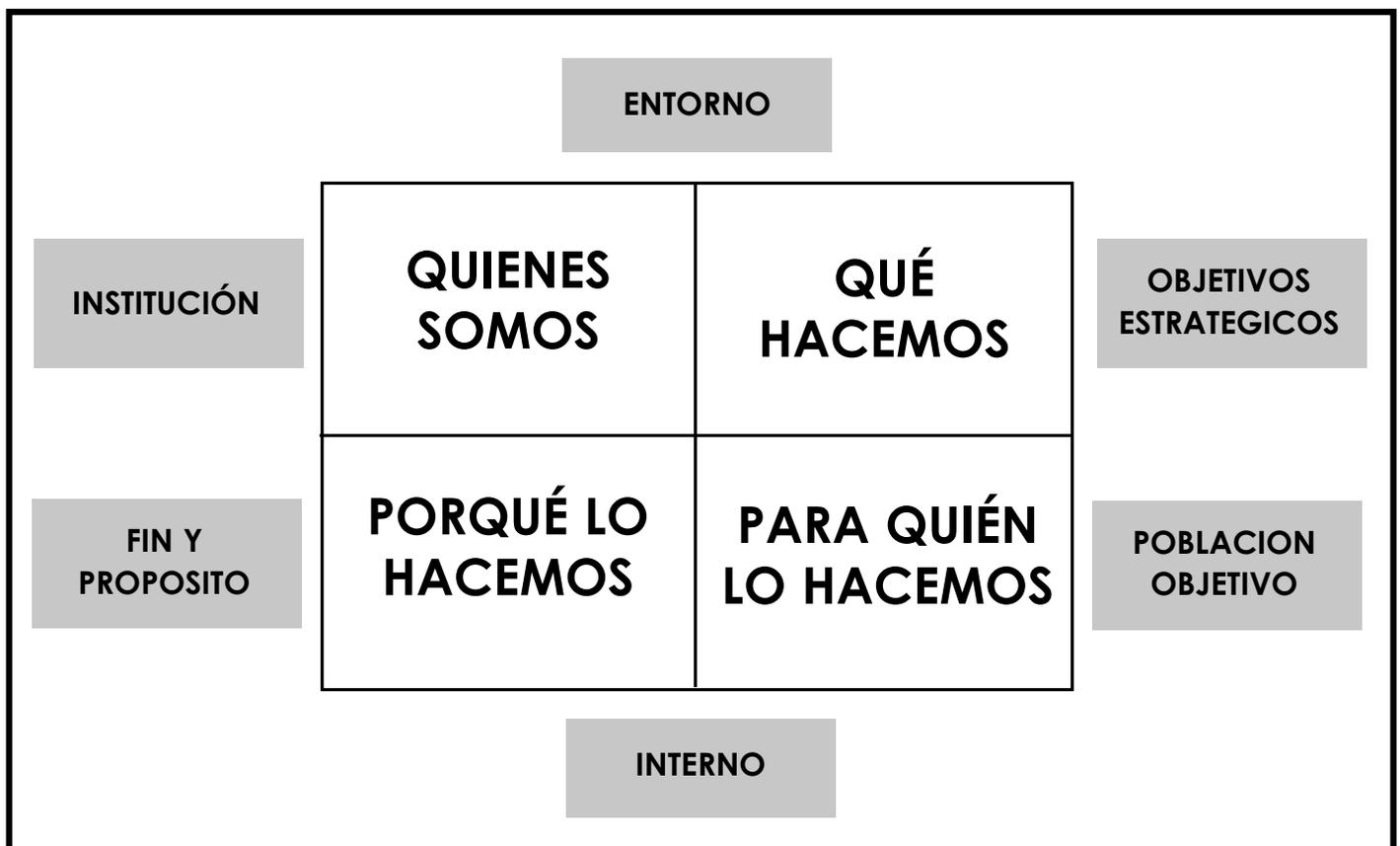
**UNA VISION COMPARTIDA FACILITA LA
ELABORACION DE UNA DECLARACION DE
MISION ESPECIFICA Y CLARA, QUE
EXPRESA UNA IDENTIDAD**

UNA VISIÓN COMPARTIDA, es lo que nos distingue de otras organizaciones, nuestra identidad, es también un compromiso compartido por todos.

En resumen, una de las primeras cosas que debemos tener en claro es si nuestra organización, tiene realmente una visión compartida. Es decir, que todos los que pertenecemos a ella, compartimos la visión sobre lo que **somos como organización, lo que hacemos en ella y para que lo hacemos.**

CONOCIENDO NUESTRA ORGANIZACIÓN

Gráfico 5



Recapitulación del proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PRIMERO.- Analizamos las FORTALEZAS Y DEBILIDADES (INTERNO), así como LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (ENTORNO) respecto a nuestra organización.

SEGUNDO.- Formulamos la VISION Y MISION de nuestra organización.

TERCERO.- Diseñamos el Plan Estratégico para nuestra organización.

CUARTO.- Concretamos nuestras propuestas a través de **PROYECTOS**, que son instrumentos, resultado del proceso de Planificación Estratégica y a través de los que se espera cumplir con los objetivos. Para el desarrollo de los PROYECTOS, debemos seguir el siguiente proceso: **(i) elaboración de los perfiles de proyecto; (ii) estudio de factibilidad técnico - económico - social; (iii) diseño de los Proyectos; y (iv) ejecución de los mismos.**

En conclusión, **LOS PROYECTOS** son importantes instrumentos que coadyuvarán al desarrollo de nuestros **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **AID, ESAN, INADE**, Proyecto Desarrollo de Gobiernos Locales. Fortalecimiento Institucional-P de Capacitación. Lima, 1997
2. **Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos CODENY**. Plan Estratégico del Nor Yauyos 1997-2002. Yauyos, Perú, 1998
3. **Echegaray, Hugo y Arce, Juan**. Programa de Formación de Dirigentes Populares. Manual del Participante. Escuela. Lima 1996
4. **Koontz, O' Doncel, Weihrich**. Elementos de Administración. Mc Graw Hill. México 1988
5. **Mendonca, Sebastiao y Ortega Fernando**, PRE EMPRESA. Instituto EF Schumacher. Lima 1995
6. **Quinn, Faerman y Thompson**. Gestión de Organizaciones. Ediciones Díaz de Santos S.A., México, 1999
7. **Halley, Mary y Rodríguez, Alejandro**. Guía para la Planificación Estratégica. The Institute for Workforce Competitiveness Florida International University. Miami 1998

Diseño y diagramación FREDY CÁRDENAS MOSCOSO

Derechos Reservados de Ekamolle