

PLANIFICACION ESTRATEGICA

1. ¿QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?

1.1 INTRODUCCION

1.2 CONCEPTO DE PLANIFICACION

1.3 CONCEPTO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.4 QUE BUSCA LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.5 POSTULADOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.6 ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.6.1 DIAGNOSTICO

1.6.1.1 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

1.6.1.2 PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO

1.6.1.3 REQUERIMIENTOS DE UN DIAGNOSTICO

1.6.2 CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

1.6.2.1 Estructura

1.6.2.2 Sistema político

1.6.2.3 Tecnología

1.6.2.4 Las relaciones

1.6.2.5 Historia de la organización

1.6.2.6 Cultura institucional

1.6.3 ACTORES QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACION

1.7 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

1.7.1 BIBLIOGRAFIA

1.7.2 ENLACES RECOMENDADOS

1. INTRODUCCION

Las organizaciones sociales, ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, tienen que cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia.

Para cumplir con los objetivos planteados los integrantes de cada organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

La Planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

El presente curso presenta una metodología simple y concreta de planificación estratégica:

CONCEPTO DE PLANIFICACION

Dentro de las definiciones de planificar, podemos encontrar las siguientes:

- Planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones.
- También se puede decir que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones.

CONCEPTO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Ya habiendo visto el concepto general de planificación, veamos ahora el concepto de estrategia.

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación objetivo deseado.

QUE BUSCA LA PLANEACION ESTRATEGICA

Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación actual?

Referida al diagnóstico de la situación institucional

¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?

Referida a la misión y visión de la organización

¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?

Referida a las estrategias a seguir

¿Qué planes de acción se desarrollarán?

Referida a los programas

¿Cómo medir los resultados?

Referida a la evaluación del proceso

POSTULADOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica se basa en los postulados siguientes:

- El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presente en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula el "puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de

acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En la planificación estratégica encontramos las siguientes etapas:

- **Diagnóstico.**
- **Confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.**
- **Formulación del plan estratégico.**

DIAGNOSTICO

El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

La vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un exámen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización esta inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

Esta etapa persigue los objetivos siguientes:

- Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario interpretar la realidad; no en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización.

Por otro lado:

El diagnóstico está orientado por el proyecto institucional. Es decir, el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Por ejemplo: organizaciones populares que tienen objetivos productivos o que pretenden ser fuente de trabajo deben considerar la evolución del mercado de trabajo y, entre otras cosas, las demandas de capacitación que deberán satisfacer para posicionarse convenientemente en dicho mercado. También deberían analizar las políticas económicas en tanto contemplan o no un tratamiento especial para el sector de la pequeña y mediana producción.

PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.
- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.
- c) Descubrir los obstáculos.
- d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.
- e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.

f) Analizar las estrategias alternativas

Para describir y explicar la situación o problemas a atender tanto en la realidad que nos rodea como en la organización, es necesario tener algunas ideas sobre lo que va a pasar en el barrio, en la región o en el país en los próximos años. También es imprescindible tener claridad sobre cuál es la capacidad de la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades para asumir y enfrentar esos nuevos cambios que la realidad propone.

REQUERIMIENTOS DE UN DIAGNOSTICO

Para hacer un diagnostico debemos estudiar básicamente los siguiente:

- **Las características de la organización.**
- **Los actores que participan en la organización.**
- **Un método de análisis (recomendado: estudio FODA)**

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

Para hacer el diagnóstico se deben analizar los siguientes aspectos caracterizan una organización:

- 1. Su estructura**
- 2. El sistema político**
- 3. La tecnología**
- 4. Las relaciones**
- 5. Historia de la institución**
- 6. Cultura organizacional**

Estructura

Cuando hablamos de estructura nos referimos al conjunto de roles (papeles o funciones) que se han establecido en la organización y que han sido aceptados y consensuados por sus miembros, así como a las relaciones que se establecen entre esos roles.

Estudiar la estructura implica conocer como se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización. Haciendo hincapié en la

definición de responsabilidades y de las relaciones de autoridad y dependencia que tiene la organización.

La estructura formal generalmente se encuentra reflejada en los estatutos y organigramas. En las organizaciones los estatutos especifican las autoridades con sus funciones y roles, y también los mecanismos de participación y toma de decisiones, etc. Y en el organigrama se describen los cargos que existen en la organización.

Sistema político

En el sistema político de las organizaciones es necesario tener en cuenta su sistema de autoridad y de representación.

a) Autoridad: comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional. Por ejemplo: Comisión Directiva, Responsables de Administración, etc.

b) Representación: el sistema de representación se conforma a través de grupos de poder que se manifiestan "en nombre de", por ejemplo en algunas organizaciones hay líneas internas, agrupaciones, grupos de opinión, etc.

La interacción y negociaciones entre los dos sistemas crearán sistemas más o menos complejos dependiendo del tamaño de la organización de que se trate.

Tecnología

La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional.

Debemos centrarnos en saber, por ejemplo, cuál es la tecnología que se usa, qué posibilidades materiales y humanas hay de acceder a nuevas tecnologías. Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen.

Las relaciones

Aquí se analiza la trama de relaciones que ligan a los miembros de la organización entre sí, al individuo con su grupo, a los grupos entre sí, a los individuos con la organización y a los grupos con la organización.

En las organizaciones pequeñas debe reflexionarse, por ejemplo, sobre las relaciones que establecen los asociados entre sí, los asociados y los miembros de la Comisión Directiva, los miembros de la comisión directiva entre sí, los asociados y los empleados, etc.

En las organizaciones suele observarse con mucha frecuencia la aparición espontánea de conflictos interpersonales cuando los objetivos institucionales y la forma de participación no están claros. En estos casos puede haber conflicto por las expectativas diferentes de los distintos integrantes de la organización. Estos conflictos pueden incidir en el grado de cohesión, integración y en el rendimiento de la organización.

Historia de la organización

Otro elemento significativo para hacer el diagnóstico de la organización es la historia de la organización.

Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos la historia de la organización. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas. El proyecto institucional y la estructura existente están empapados de esa historia, de esos acontecimientos que generalmente no se explicitan pero que cotidianamente impregnan la toma de decisiones, las acciones, las estrategias, etc.

Es importante iniciar con un relato cronológico de los objetivos inicialmente propuestos, de las actividades realizadas hasta el presente y de las metas alcanzadas.

Como fuentes de información se puede recurrir a los relatos y testimonios de los propios integrantes de la organización, en particular de aquellos que registran una mayor antigüedad. Por supuesto que habrá diferentes puntos de vista y hasta interpretaciones divergentes de los hechos, pero lo importante es llegar a una imagen mayormente compartida y consensuada por todos.

También puede ayudar la revisión y análisis de elementos escritos como las actas, registros de reuniones, registros del movimiento económico, información estadística disponible sobre los diferentes aspectos de la vida de la organización.

Otra fuente de información pueden ser las organizaciones técnicas de apoyo, si es que alguna de ellas ha colaborado con nuestra institución. Estas suelen tener registros, información estadística y hasta alguna evaluación del funcionamiento de las organizaciones con las que trabajaron.

Una vez reconstruida la historia organizativa se pueden elegir aquellos momentos que se consideren importantes, ya sea porque fueron momentos de crisis o porque marcaron una etapa de crecimiento, para reflexionar sobre las causas que los provocaron. Esta primera tarea sobre la propia historia organizativa preparará el terreno para una **autoevaluación** de la realidad actual de la organización.

Cultura institucional

Son los modelos de pensar, creer, y hacer cosas en la organización. Estos modelos sociales de acción están establecidos, son criterios de trabajo y formas de interacción transmitidas y mantenidas por el grupo, tales como el lenguaje que generalmente se usa, los liderazgos internos o preferencias compartidas.

La cultura institucional favorece en los miembros una imagen compartida de la organización y es la prueba de la existencia de una personalidad como institución. Pero, por otro lado muchos de estos hábitos pueden resultar un obstáculo a la hora de proponerse cambios que no son fácilmente aceptados por los miembros.

Estas actitudes, hábitos, y rutinas debieran ser identificados, discutidos, analizados y modificados cuando se elaboren estrategias que requieran nuevas prácticas.

ACTORES QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACION

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización participan actores internos y actores externos.

Denominamos actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización.

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización. Las motivaciones de los actores internos también son importantes para la planeación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la organización.

Con este propósito, es necesario determinar:

- **Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.**
- **Cual es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.**
- **Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.**
- **Que grupos encarnan la defensa de los objetivos y que otros propugnan el cambio de los mismos.**

Los actores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización.

Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

Los puntos de vista, expectativas y demandas de estos actores deberán tomarse en consideración para luego decidir si pueden ser atendidos. Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

BIBLIOGRAFIA

Planeación estratégica : lo que todo director debe saber

México : Compañía Editorial Continental, 1998.

Steiner, George A.

Dirección estratégica : análisis de la estrategia de las organizaciones, 3 ed.

México : Prentice Hall, 1997

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan

El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian ; Voyer, John

Administración estratégica : un enfoque integrado, 3 ed.

Bogotá : McGraw-Hill, 1996

Hill, Charles W. L; Jones, Gareth R

Gerencia y planeación estratégica

Bogotá : Norma, 1995

Sallenave, Jean-Paul

Estrategia empresarial

Buenos Aires : El Ateneo, 1992

Hax, Arnoldo C

Dirección estratégica

Madrid : McGraw-Hill, 1992

Jarillo, José Carlos

Planeación y organización de empresas

México : McGraw-Hill Interamericana de México, 1994

Gómez Ceja, Guillermo

Dirección estratégica, 5. ed

Madrid : Prentice Hall, 2001

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan

Conceptos de administración estratégica, 5. ed

México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

David, Fred R

Administración estratégica : competitividad y conceptos de globalización, 5ª. ed

México : Thomson, 2004.

Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane ; Hoskisson, Robert E

Planeación estratégica : conceptos analíticos

Bogotá : Norma, 1978

Hofer, Charles W; Schendel, Dan

ENLACES RECOMENDADOS

[es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n_estrat3gica)

www.madrimasd.org/empleo/.../tema4_8.asp

html.rincondelvago.com/planificacion-estrategica_1.html

<http://riie.com.es/?a=27696>