



Universidad de la República
Unidad de Capacitación



Programa de Gestión
Universitaria



Universidad de la República
Unidad de Capacitación
José Jorge (Tito) Martínez Fontana
Programa de Gestión Universitaria

Planificación Estratégica



Objetivos

Brindar conceptos claves para el entendimiento de los procesos de planificación estratégica y en particular su aplicación a la Udelar.

Planificación Estratégica

No presentaremos de una vez el concepto de planificación estratégica, sino que veremos como se fue construyendo a lo largo de la historia.



Planificación Estratégica

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Esta planificación incluye planes a largo, mediano y corto plazo.

Origen del concepto

Actividad militar

Adopción en Administración

Siglo XX como concepto clave a la hora de organizar y administrar a los diversos tipos de organizaciones.



Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial con énfasis en el “donde estoy” y “a donde quiero llegar”.

Entre el punto de partida y el punto de llegada debo especificar el camino a recorrer.



Principales conceptos del proceso de Planificación Estratégica

- **Misión**
- **Visión**
- **Valores o filosofía organizativa**
- **Población objetivo**
- **Objetivos o lineamientos estratégicos**
- **Estrategia corporativa**
- **Plan de acción**
- **Implementación de la estrategia**



Misión

Razón de ser de la organización

Describe el porqué y qué debe hacer la organización

Incluye al destinatario de la actividad de la organización

Visión

Hacia dónde se dirige la organización

Cuál es la situación futura esperada o deseada para la organización,

Es factor motivacional a la acción

Plantea logros esperados y expectativas



Valores o filosofía organizativa

Marco de referencia

Incluye principios, valores y aspiraciones que van a guiar las acciones de la organización

Pautas de conducta que regulan las acciones de la organización y el comportamiento de los miembros de la organización

Valores fundamentales y valores operativos



Población objetivo

A quienes está dirigida la actividad de la organización

Personas que justifican la misión organizacional

Objetivos o lineamientos estratégicos

Derivan de la misión organizacional

Qué quiere lograr o concretar la organización



Estrategia corporativa

Proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) en forma sistemática y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro

Organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de las decisiones comparándolos con las expectativas



Plan de acción

Conjunto de acciones concretas que permiten aprovechar oportunidades y hacerlas coincidir con los recursos que posee la organización.

Su finalidad es ejecutar la estrategia institucional.

El plan de acción se lleva a cabo en entornos dinámicos, por lo que el proceso del planeamiento es continuo y permanente.

Implementación de la estrategia

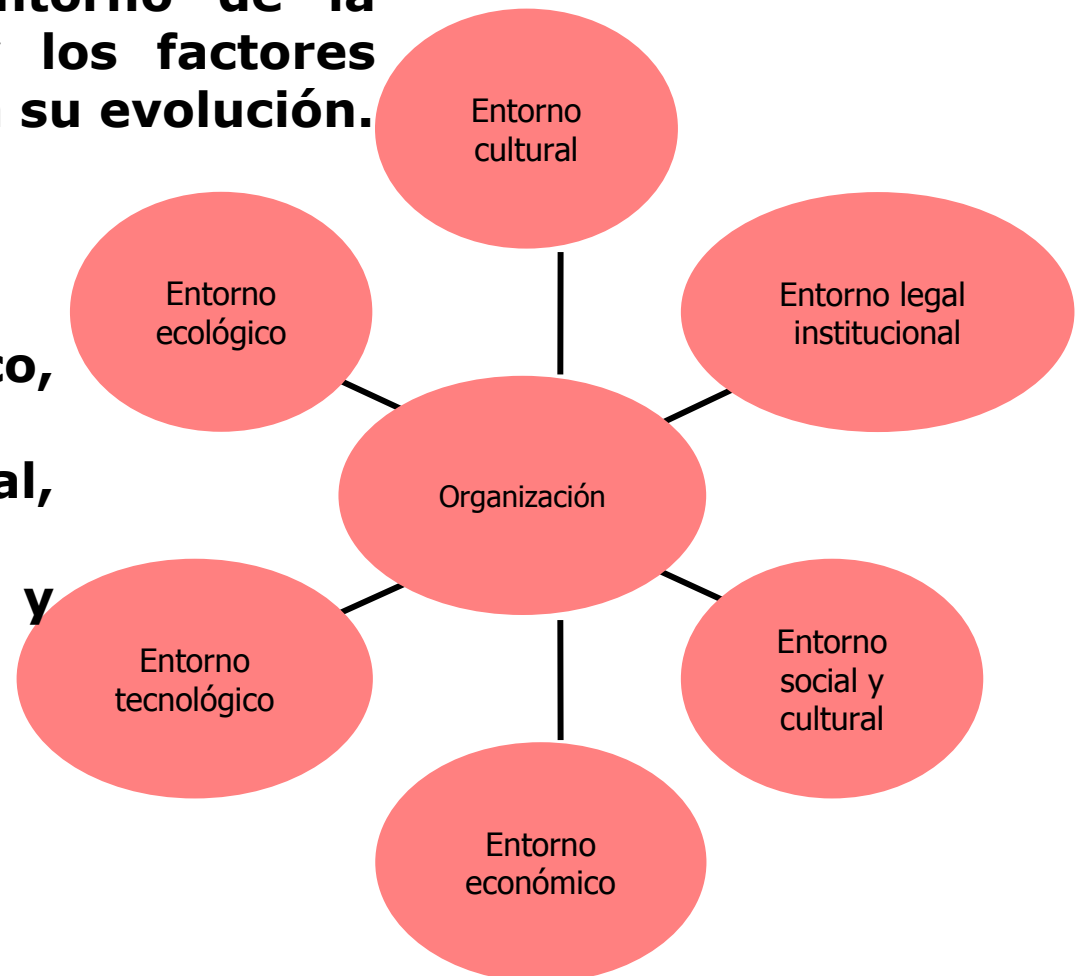
Puesta en práctica de la estrategia diseñada



Análisis del entorno

Se debe comenzar con el análisis del entorno de la organización y los factores que influyen en su evolución.

PESTEL (político,
económico,
social y cultural,
tecnológico,
ecológico
y legal)





Análisis FODA

Fuerte herramienta de la planificación estratégica.

Herramienta de análisis institucional que permite realizar un diagnóstico de la situación actual para visualizar las estrategias para el logro de los objetivos de la organización.

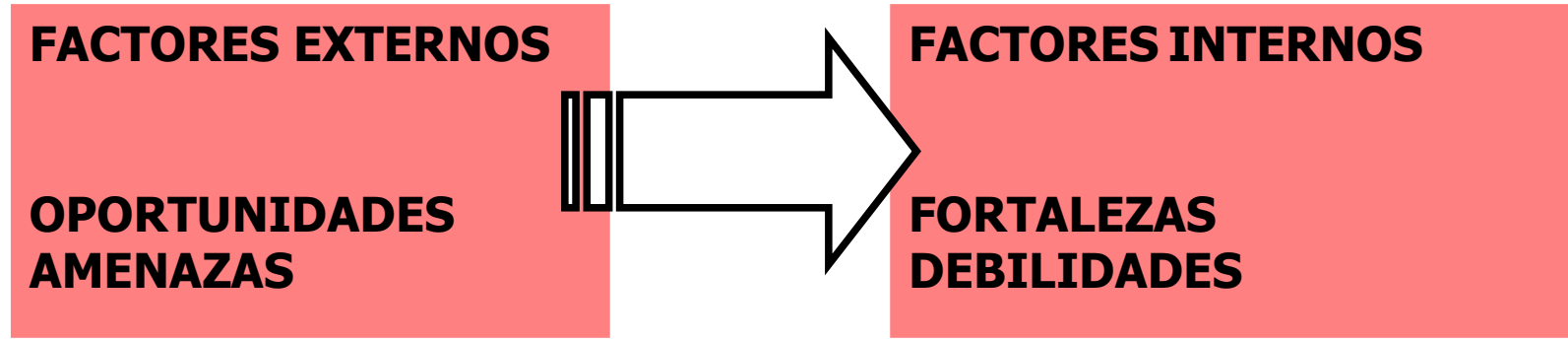
Trata de un análisis de dos áreas:

1. Factores de contexto: oportunidades y amenazas que existen en el entorno en que actúa la organización.

2. Factores internos de los cuales la organización dispone para enfrentar este entorno: fortalezas y debilidades.



Análisis FODA



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		
AMENAZAS		



Proceso de administración estratégica

Selección de la misión y objetivos estratégicos.

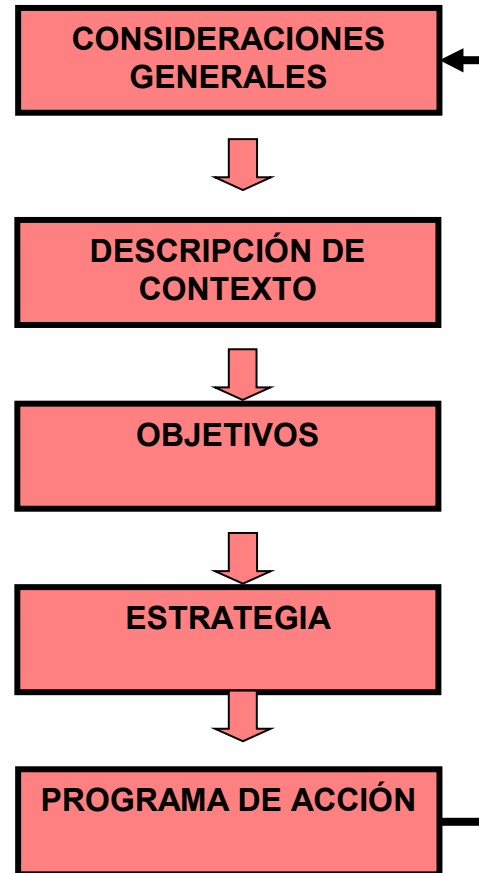
Análisis de contexto externo para identificar oportunidades y amenazas.

Análisis interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.

Formulación de la estrategia.



Esquema del Proceso de administración estratégica

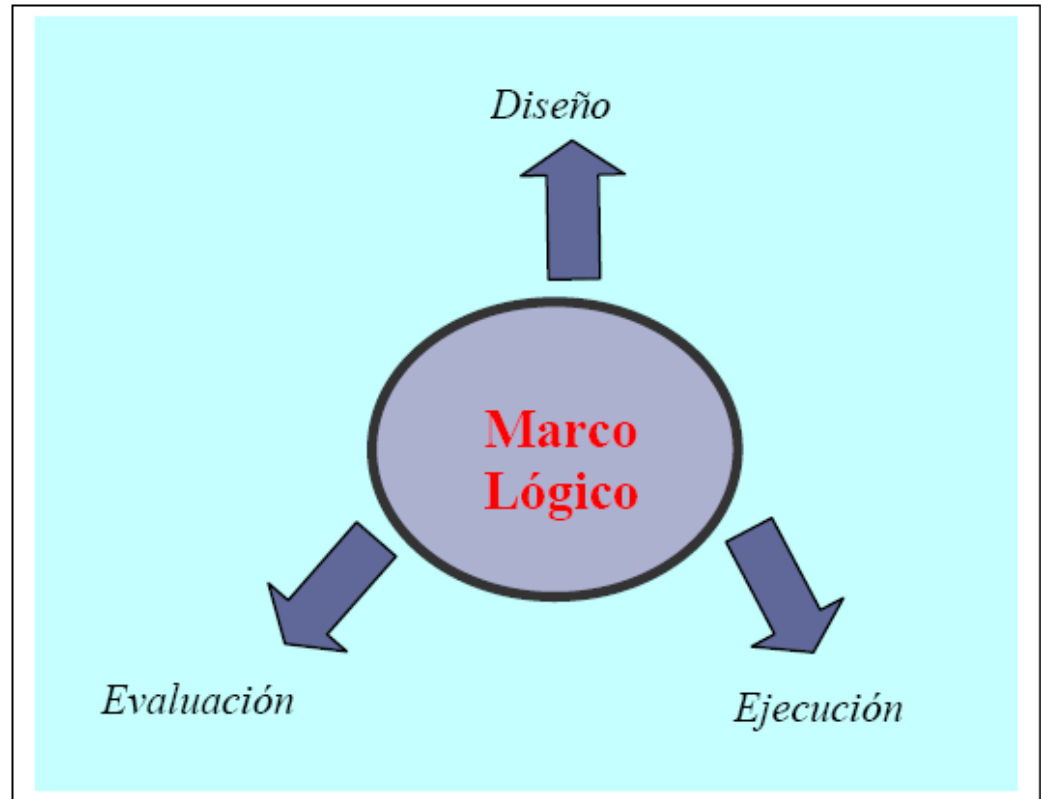




Metodología de Marco Lógico (ML)

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos

Marco Lógico Ciclo de Vida





Identificación del problema y alternativas de solución

- A. Análisis de involucrados**
- B. Análisis del problema**
- C. Análisis de objetivos**
- D. Identificación de alternativas de solución**
- E. Selección de la alternativa óptima**

Para armar el Marco Lógico debo preguntarme:

¿qué finalidad persigue el proyecto?

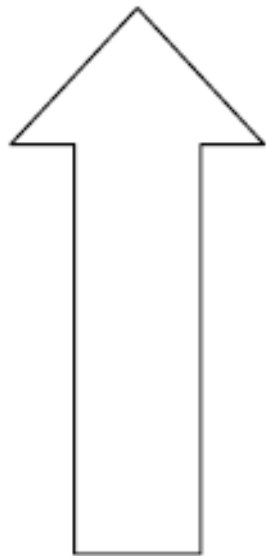
¿en qué causa puedo incidir para provocar el efecto deseado definido en el fin?

¿qué bienes o servicios concretos debo generar para poder modificar la causa?

qué actividades concretas del día a día, debo llevar adelante para lograr generar esos bienes o servicios?



Matriz de (planificación) de Marco Lógico



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Matriz de (planificación) de Marco Lógico

A. Resumen narrativo de objetivos

I. Fin - ¿Por qué es importante para los beneficiarios y la sociedad?

II. Propósito - ¿Por qué es necesario para los beneficiarios?

III. Componentes (resultados) - ¿Qué se entregará?

IV. Actividades - ¿Qué se hará?



Matriz de (planificación) de Marco Lógico

B. Indicadores - Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

I. Indicadores de fin y de propósito

II. Indicadores de componentes

III. Indicadores de actividad



Matriz de (planificación) de Marco Lógico

C. Medios de verificación: indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.

D. Supuestos: comprenden riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase y se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.



Matriz de Marco Lógico

Fin último que persigue el proyecto.	Forma de medir el logro del fin	Fuente de información	
Puntos de impacto para lograr el fin	Forma de medir el impacto	Fuente de información	Condiciones externas
Bienes o servicios concretos a entregar	Forma de medir la Prod. de Bs.	Fuente de información	Condiciones externas
Actividades necesarias para Producir esos bienes	Forma de medir si cumplió con Actividades	Fuente de información	Condiciones externas



Lógica Vertical

Importa que las actividades permitan entregar los bienes definidos; que la entrega de los bienes permita incidir sobre los puntos elegidos; que los puntos elegidos efectivamente conduzcan a cumplir el fin.

Debe prestarse atención a la relación de CAUSA-EFECTO entre los distintos escalones de la primera columna.



Lógica Horizontal

Importa que los indicadores permitan medir el logro de la finalidad, o actividad enunciada en términos de cantidad, calidad, tiempo.

El medio de verificación, debe ser “alcanzable”, es decir, el indicador debe poder obtenerse de manera relativamente fácil y a un costo razonable.

Si no puedo obtener el indicador, o no lo construyo a medida de lo que quiero medir o planteo supuestos irreales, no podré satisfacer la lógica horizontal



Relación entre supuestos y objetivos

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Técnicas para medir resultados

A. Objetivos deben ser logros, éxitos y metas cumplidas

Realistas, Eficaces, Coherentes, Cuantificables.

B. Indicadores: son la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada.

Características:

Específico

Realizable

Medible

Relevante

Enmarcado en el tiempo

Independiente



Técnicas para medir resultados

B. Indicadores

Tipos de Indicadores

Cuantitativo ¿cuánto se quiere producir o lograr?

Cualitativo capacidad de respuesta

Temporal ¿cuándo se logrará?

De cobertura ¿para quién? ¿dónde se logrará?

De eficacia ¿en qué medida se logrará?

De eficiencia relación costo-beneficio

De desempeño presupuestal en qué medida ejecutamos el presupuesto



Técnicas para medir resultados

C. Medios de verificación: indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.

Requiere que se considere la disponibilidad de la información:

si dicha información está disponible con la regularidad requerida

con la actualización requerida

con la desagregación requerida

con la frecuencia requerida.



Técnicas para medir resultados

C. Supuestos: son factores críticos, que están fuera del control de la gerencia del proyecto o de la agencia ejecutora (que implican riesgo) cuya ocurrencia es necesaria para que el proyecto logre sus objetivos y, por lo tanto, afectará sus probabilidades de éxito.

I. Fuentes para identificar supuestos:

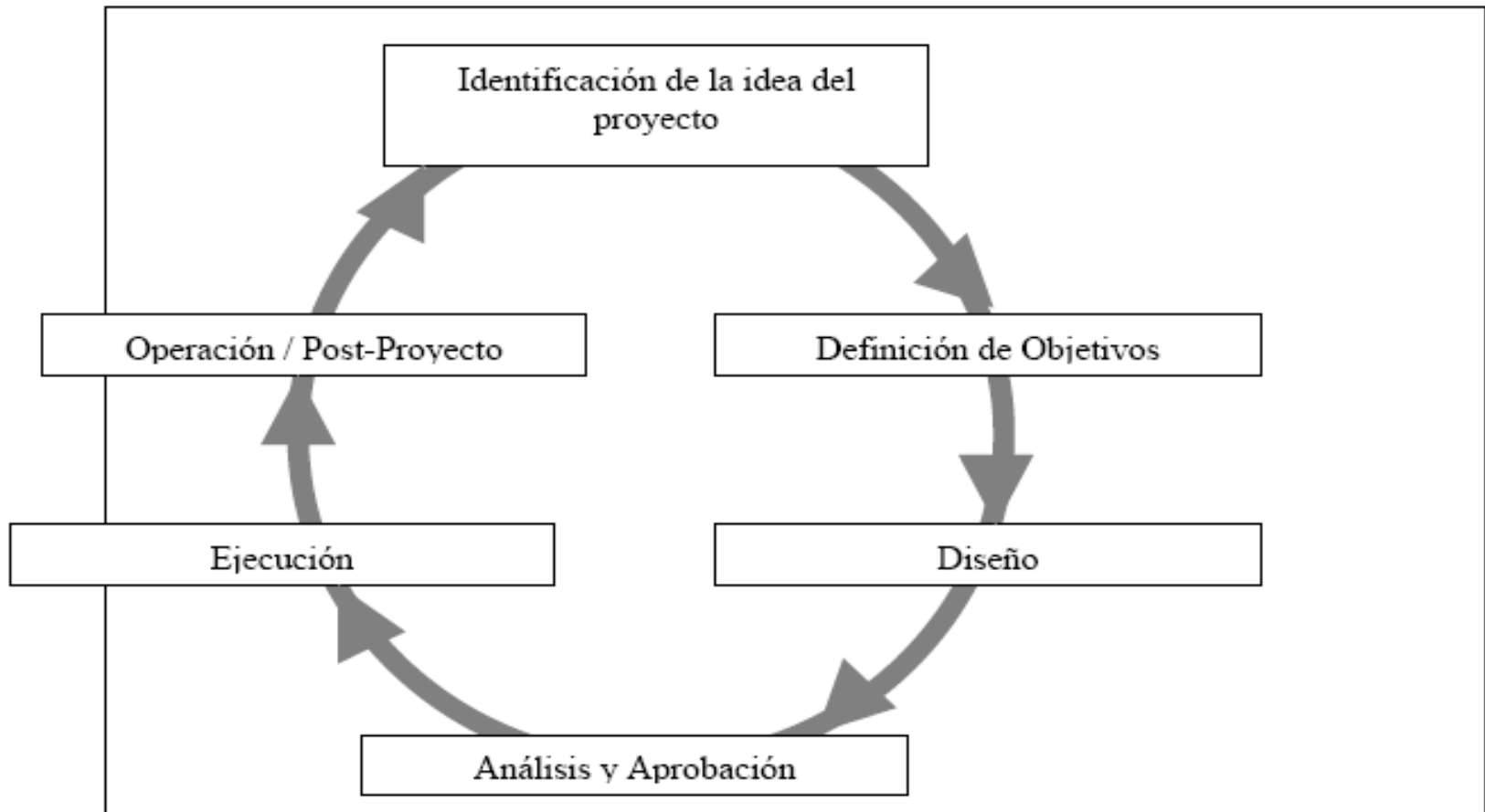
i. Lecciones aprendidas.

ii. Simulación de involucrados (y del cuadro de involucrados).

iii. Instrumentos de análisis.



Ciclo del Proyecto





- **En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.**