

Módulo 5: Planeación Estratégica

TEMA: Fundamentos conceptuales sobre planeación

Profesor: Dinora Stella Otero. Magister en Administración de Proyectos



*Contenidos protegidos por la licencia Creative Commons
Attribution NonCommercial ShareAlike 4.0*

Presentación general de los participantes y docente



¿Quiénes son?

¿Cuál es su
relacionamiento
con los temas de
planeación en su
institución?

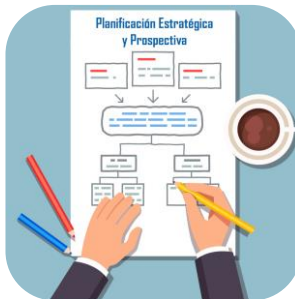
¿Qué
expectativa tiene
del módulo?



Planeación Estratégica



Tema # 1: Fundamentos conceptuales sobre planeación



Tema # 2: Metodologías, técnicas e instrumentos de planeación



Tema # 3: Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación en la planeación estratégica

1. Objetivo general del módulo
2. Definición y generalidades de planeación
3. La planeación en el sector público colombiano
4. Planeación en cascada
5. Prospectiva
6. Planeación estratégica
7. Planeación estratégica, táctica y operativa
8. Modelos de planeación

OBJETIVO GENERAL

Aprender y/o recordar conceptos y herramientas que faciliten el ejercicio de la planeación en los equipos de trabajo de Corpoguajira, Codechocó, PNN y Ministerio de Ambiente, facilitando con ello la consecución de los objetivos propuestos institucionalmente.



Tema # 1: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE PLANEACIÓN

DEFINICIONES

1

PLANEACIÓN

2

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

3

PLANEACIÓN OPERATIVA

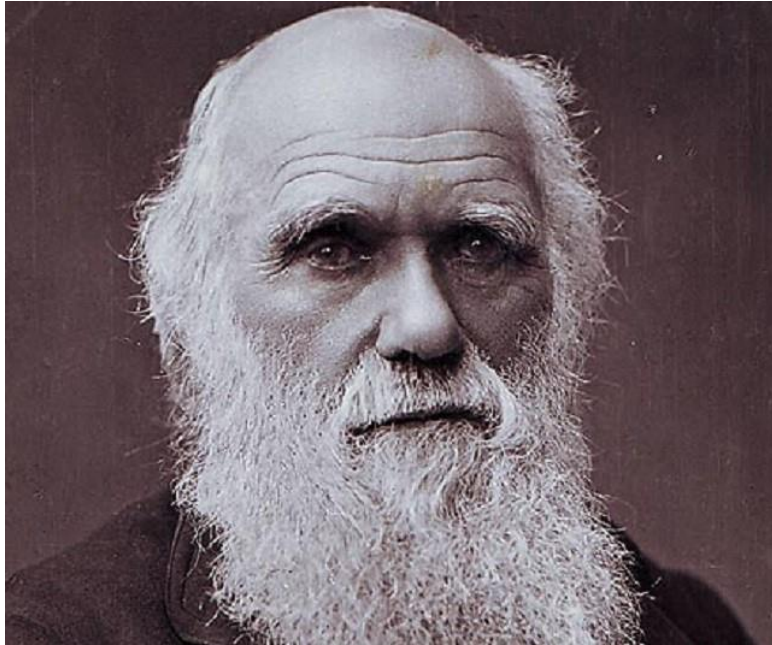
4

PLANEACIÓN TÁCTICA

5

PROSPECTIVA





Charles Darwin

Las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y adecuarse a las exigencias y los desafíos constantes del medioambiente.

PLANEACIÓN



1

Definición de planeación propuesta por Ackoff (1973) *"Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo"* *"La planeación **se anticipa a la toma de decisiones**. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción"*

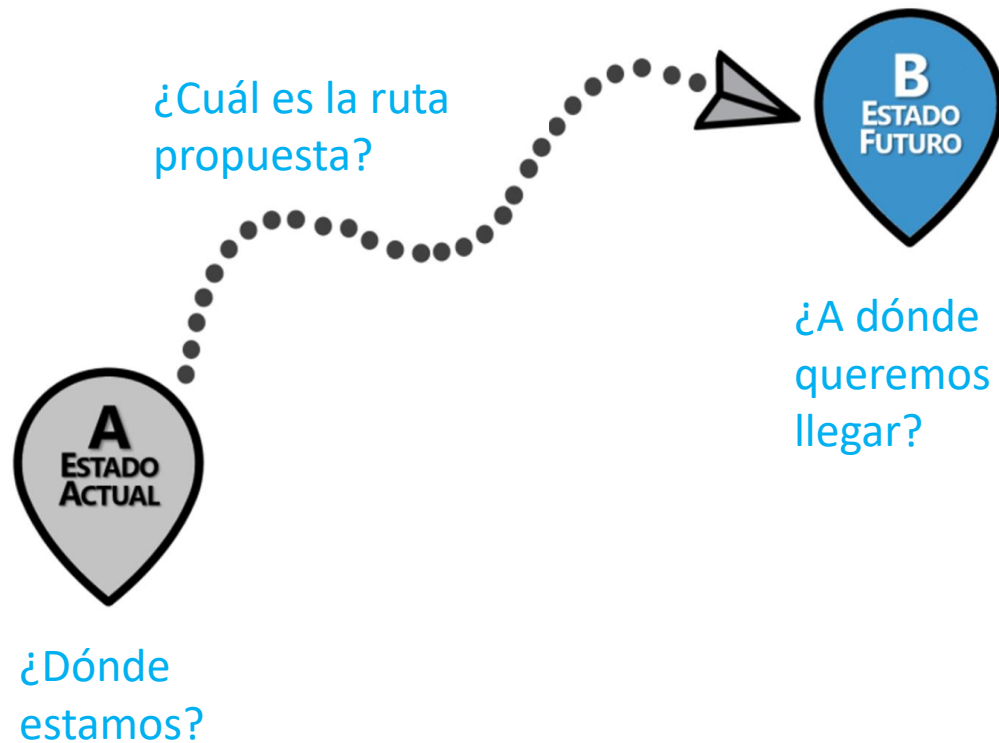
2

Proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos **antes de emprender la acción**.

3

Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro pero también significa **proveer los medios necesarios para alcanzarlo**. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.

PLANEACIÓN



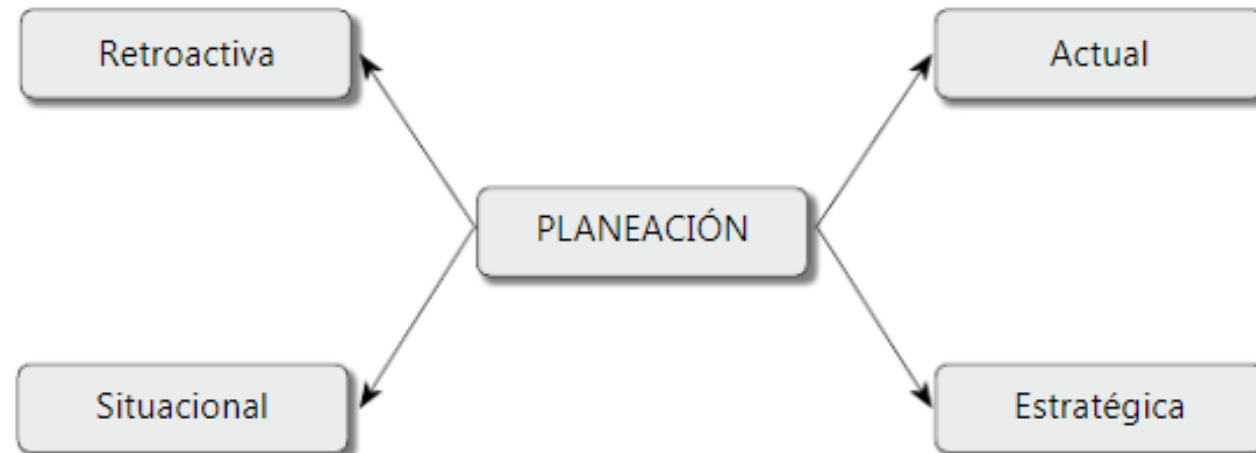
La planeación implica tomar decisiones sobre un **estado deseado en el futuro** y el **curso de acción para llegar a él**. En su forma más simple, el propósito de la planeación es establecer *cómo llegar de donde estamos hoy (aquí) a donde queremos estar mañana (allí)*.

Para hacer esto necesitamos tener claro dónde estamos, a dónde queremos llegar y nuestra ruta propuesta para llegar a dicho lugar.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación se caracteriza por ser:

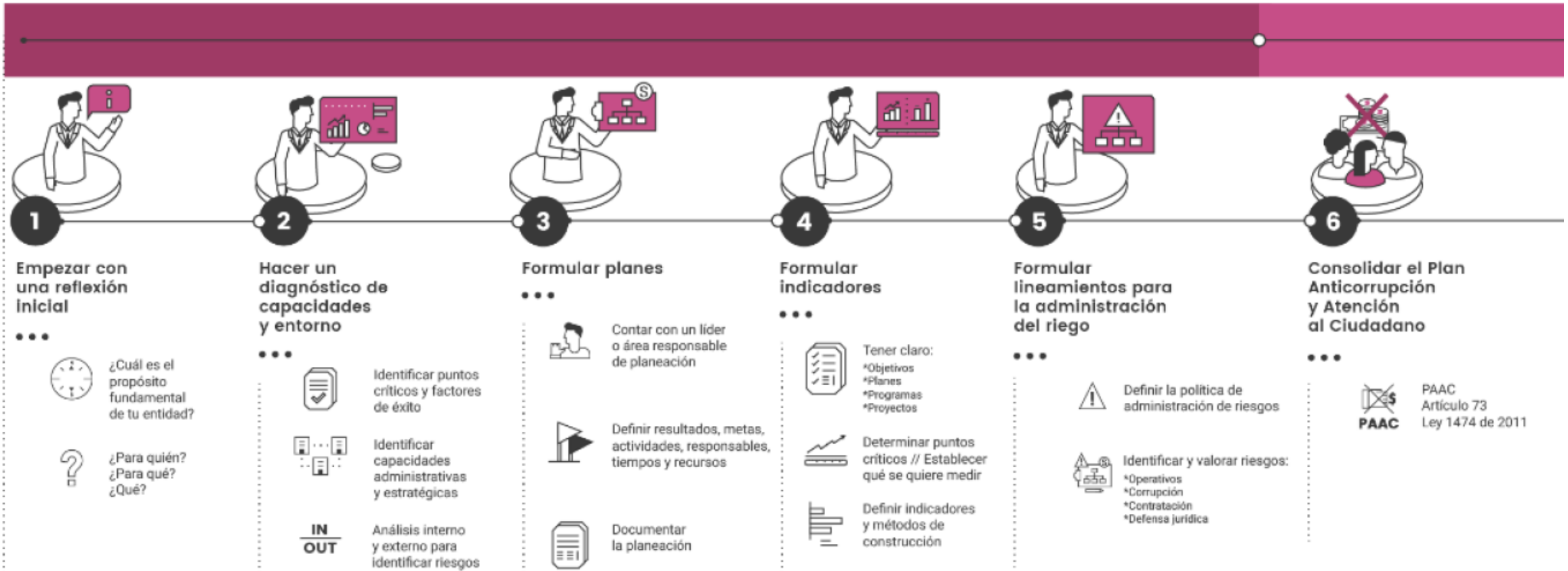
1. **Retroactiva**, es decir, mirar el pasado.
2. **Actual**, o sea, responder al presente.
3. **Estratégica y prospectiva** para analizar las variables internas y externas, y responder al futuro.
4. **Situacional**, o sea, considera la política, el tiempo y el espacio; es decir en donde estamos.



PLANEACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO



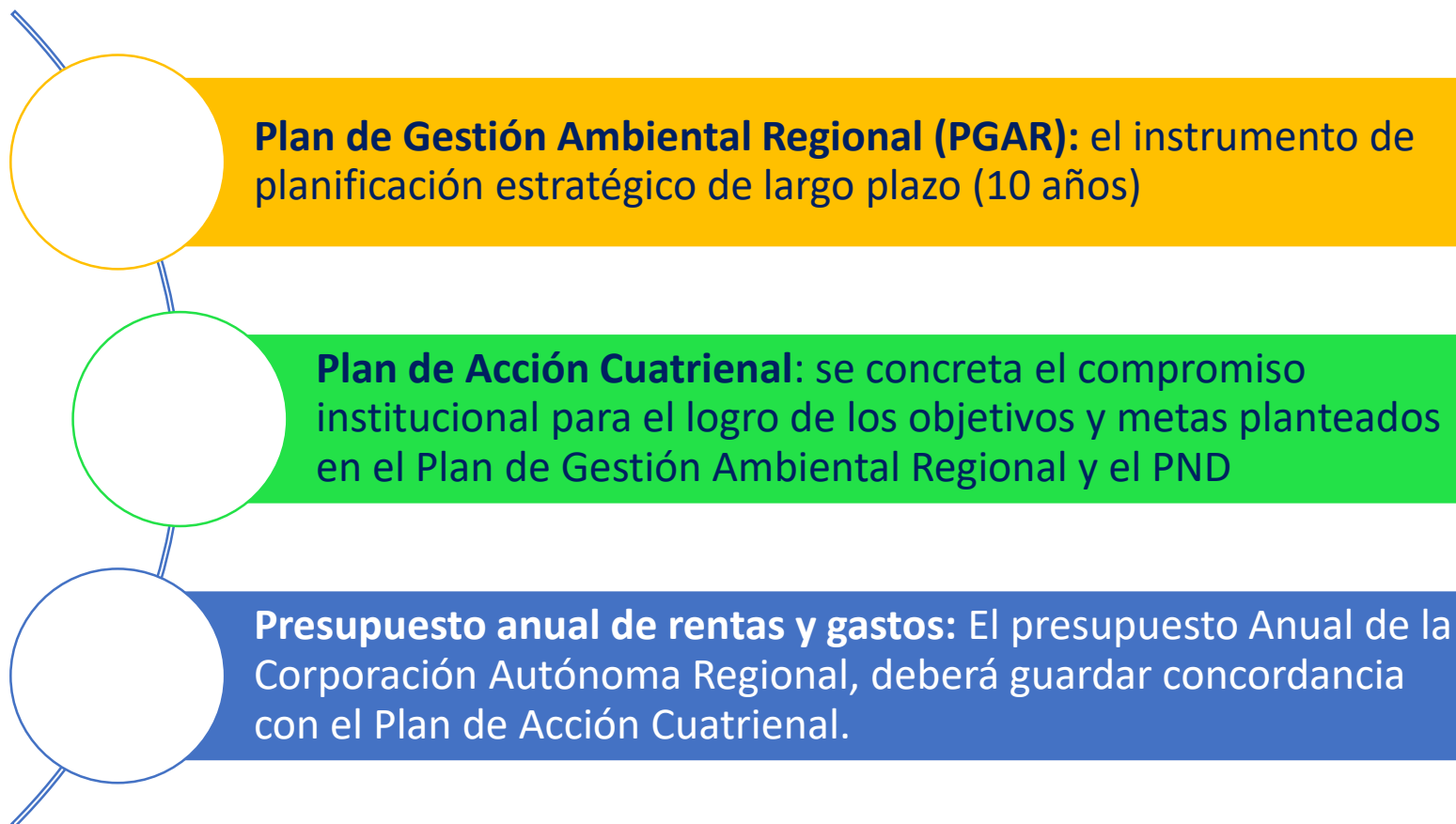
Política de planeación institucional : El propósito de esta política es permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.



PLANIFICACIÓN AMBIENTAL

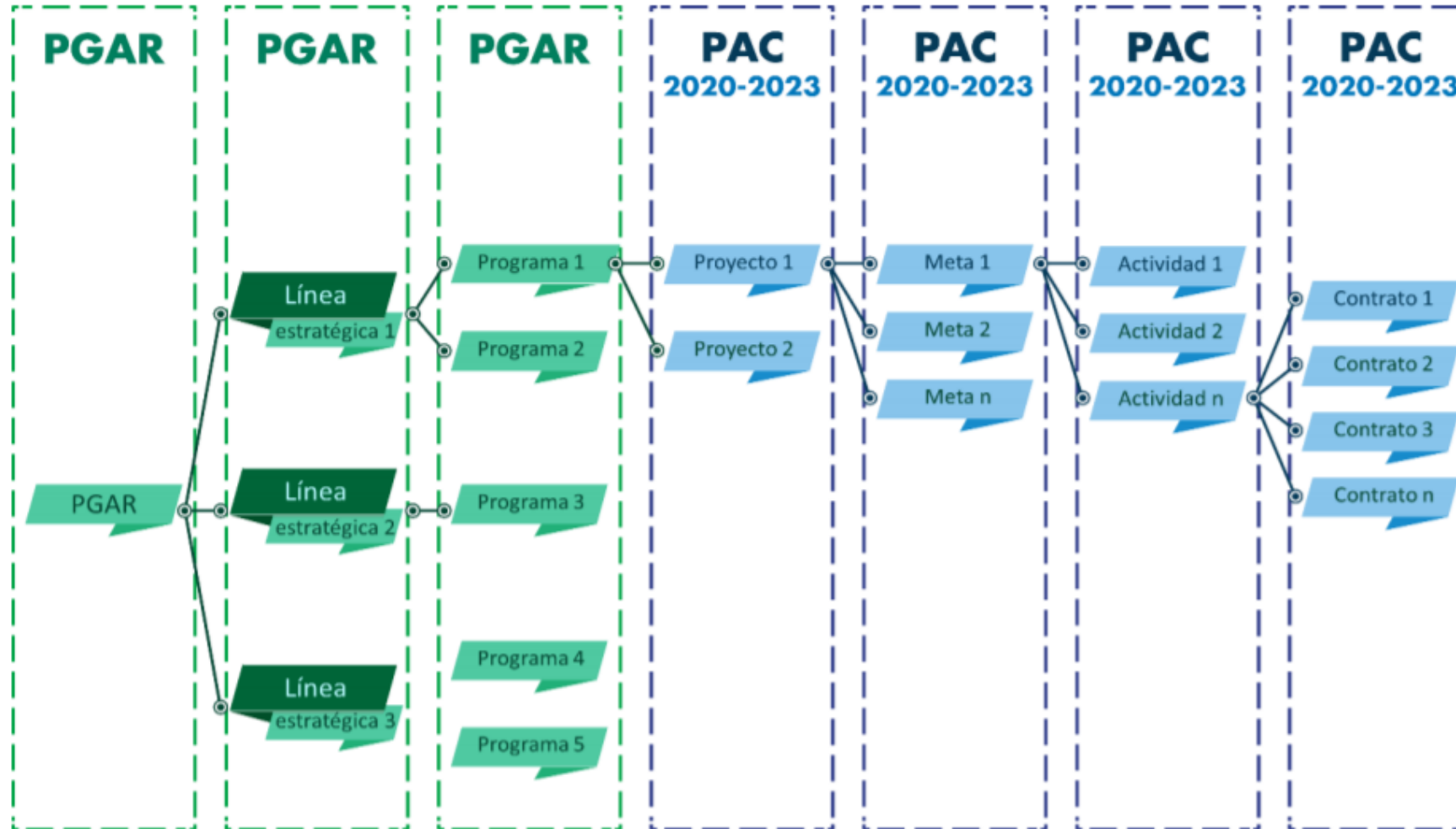


El artículo 2.2.8.6.2.1. del
Decreto 1076 de 2015:
*Instrumentos para la
planificación ambiental regional*



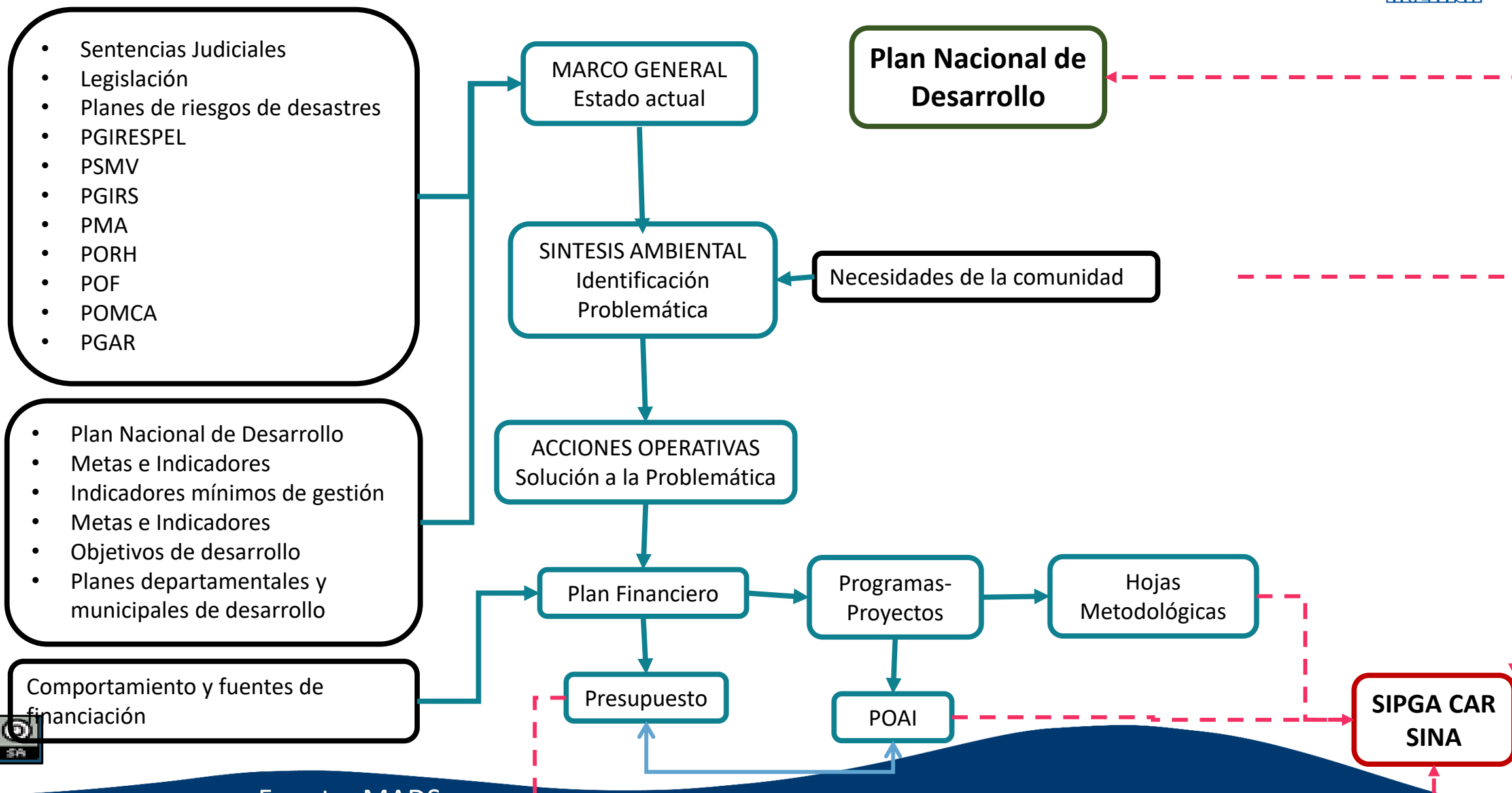
PLANIFICACIÓN AMBIENTAL

Estructura de la gestión



Presupuesto anual de
rentas y gastos (2021)

PLAN DE ACCIÓN CUATRIENAL

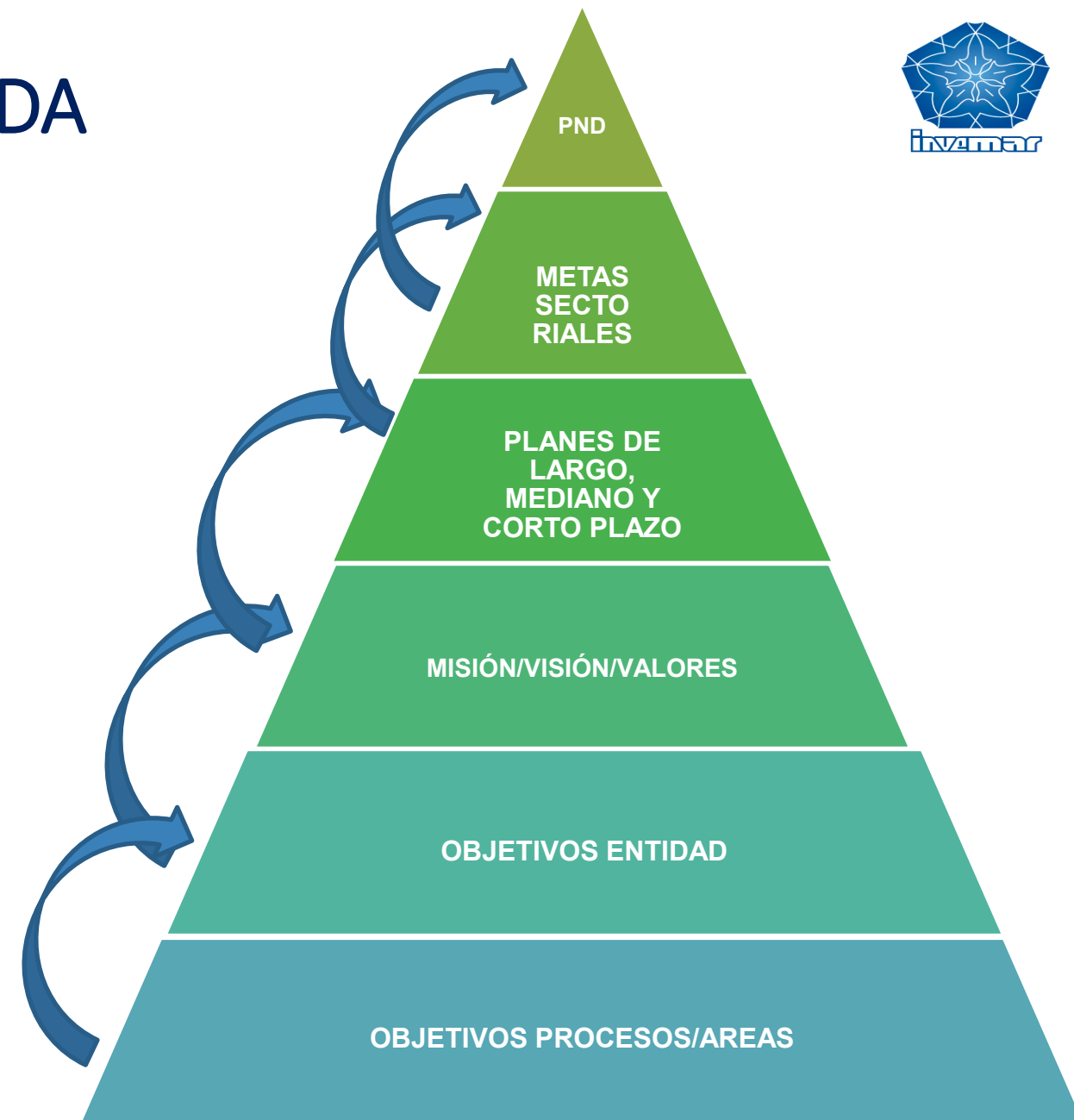


PLANEACIÓN EN CASCADA

Circular No. 001 de 2018. Consejo para la gestión y el desempeño institucional

“La planeación en cascada tiene como propósito que al final del gobierno, los cumplimientos de las **metas estratégicas institucionales** aporten al cumplimiento de las **metas sectoriales**, y la sumatoria de estas permita el cumplimiento de las **metas de gobierno** establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo”

Coherencia



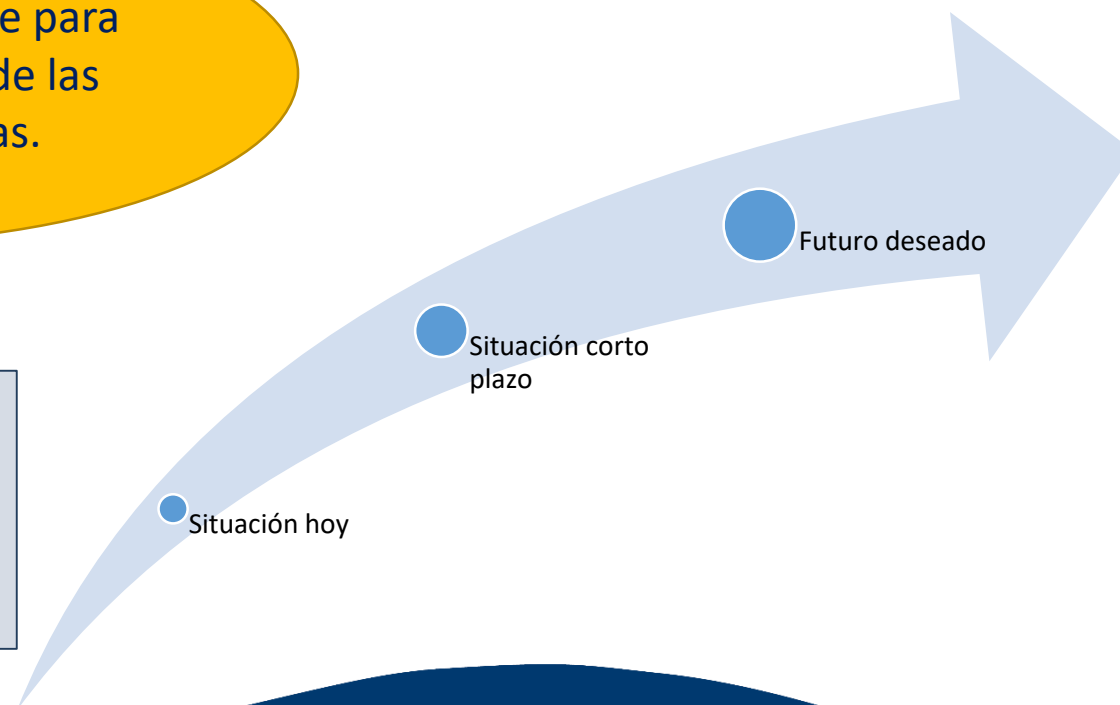
PLANEACIÓN ESTRATEGICA



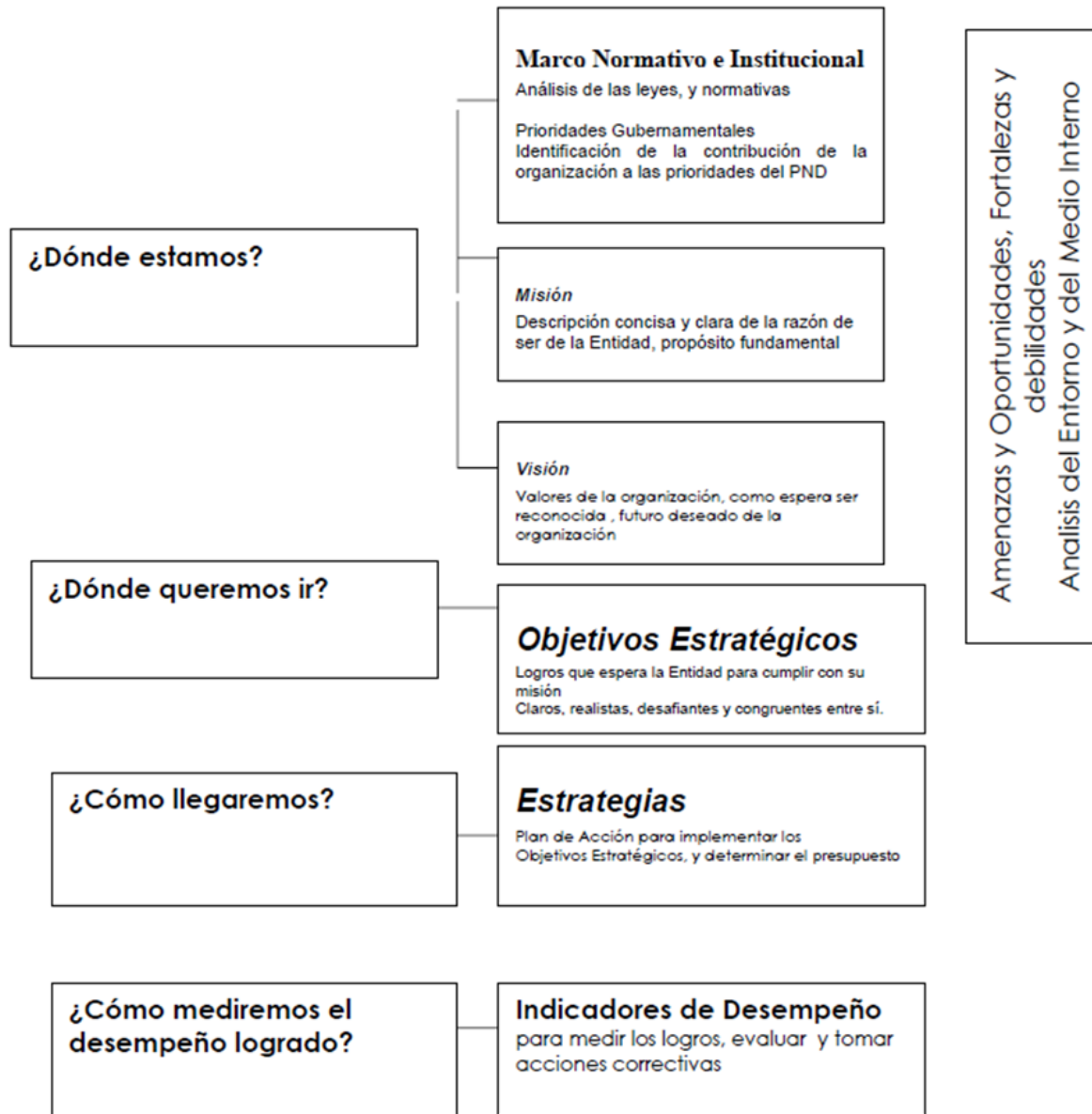
La Planeación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de **objetivos de carácter prioritario**, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planeación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

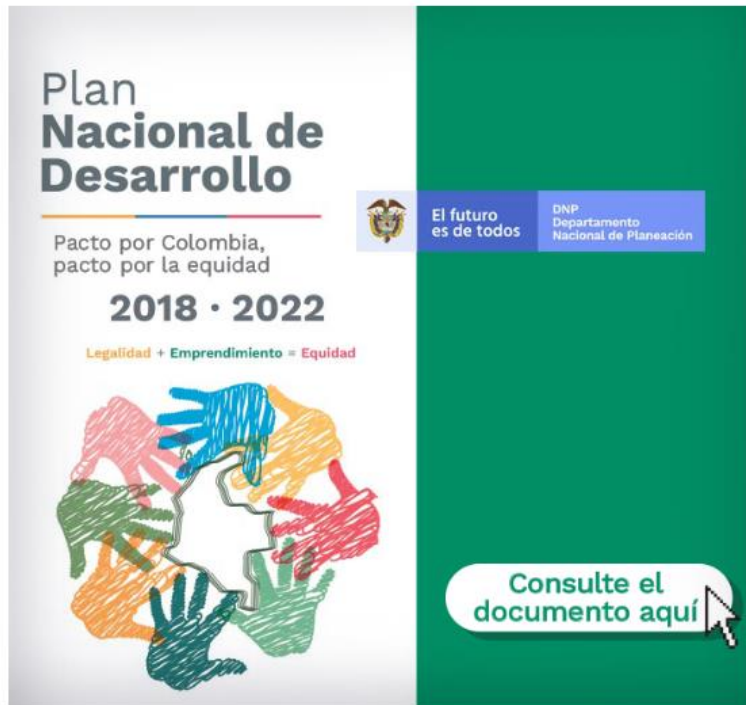


Preguntas y cadena básica en la planeación estratégica



Pasamos de una visión funcional a una visión estratégica global para lograr, por un lado, altos **resultados de eficiencia, eficacia y productividad** y por otro la **supervivencia, rentabilidad y crecimiento** de las organizaciones

El uso de la Planeación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la **identificación de prioridades y asignación de recursos** en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO



PLANEACION ESTRATEGICA, OPERATIVA Y TÁCTICA

La planeación tiene tres niveles

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido	A cargo
Estrategica: Abarca la organización entera	Largo plazo , incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años	Macroorientada Comprende la organización como un todo. Orienta la visión	Genérico, sintético	Alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
Táctica: abarca a cada departamento o área de la organización	Mediano plazo , por lo general anual	Aborda por separado cada área o departamento de la organización, se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo. Despliega la visión	Detallado	Nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización
Operativa: abarca cada tarea o actividad específica	Corto plazo , inmediata	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación , se preocupa por alcanzar metas específicas. Ejecuta los planes.	Específico	Nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad

Foco: usuarios finales a quienes se entregan los productos, los resultados finales o impactos de la acción

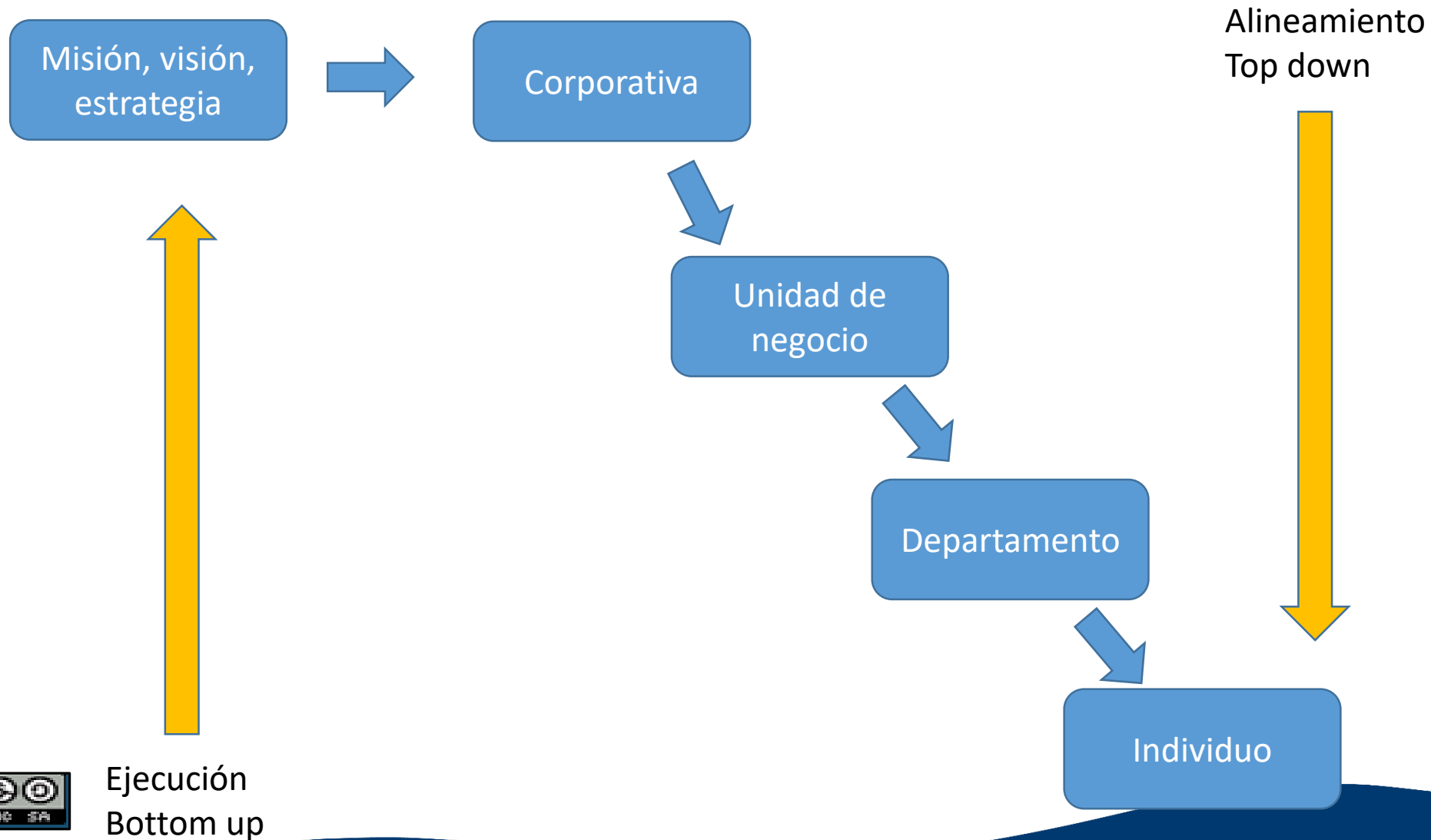


A manera de nivel organizacional

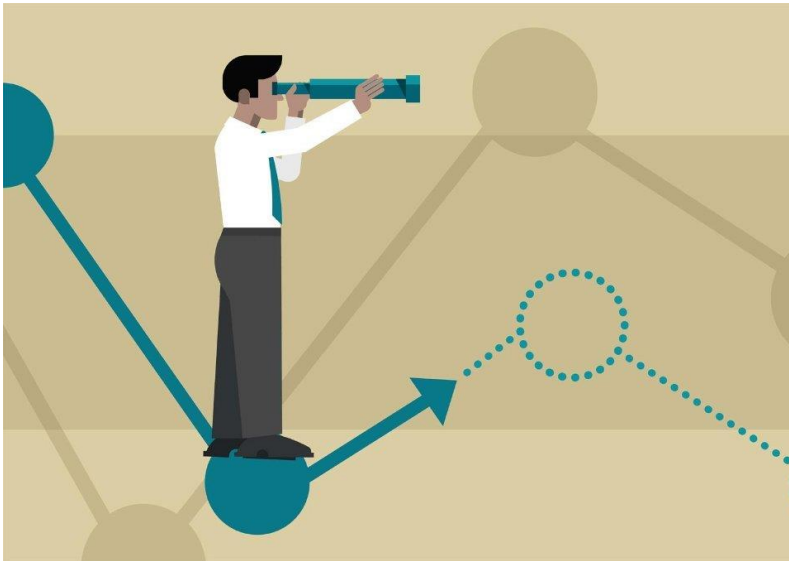


Fuente: reformado de Idalberto Chiavenato

Despliegue de la estrategia



PROSPECTIVA



La palabra prospectiva tiene un origen latino. El verbo *<prospiciere>* significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno

La subforma etimológica de «*spectiva*» mirar con actitud e intensidad, se combina con diferentes prefijos, así por ejemplo, **retrospectiva** mirada hacia el pasado o **introspectiva** mirada hacia adentro, **perspectiva** mirar desde diferentes posiciones o puntos, así mismo **PROSPECTIVA**, mirar el futuro con la actitud e intensidad de construirlo, mirada proactiva del futuro. *Lucio Henao*

PROSPECTIVA EN LA PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN

Ante la necesidad de los tomadores de decisiones de tener una visión múltiple, sistemática y de largo plazo se ha constituido una **práctica de la planeación que se conoce como Prospectiva**. La prospectiva no solamente es un conjunto de técnicas, sino también de reflexiones, enfoques y teorías sobre el futuro.

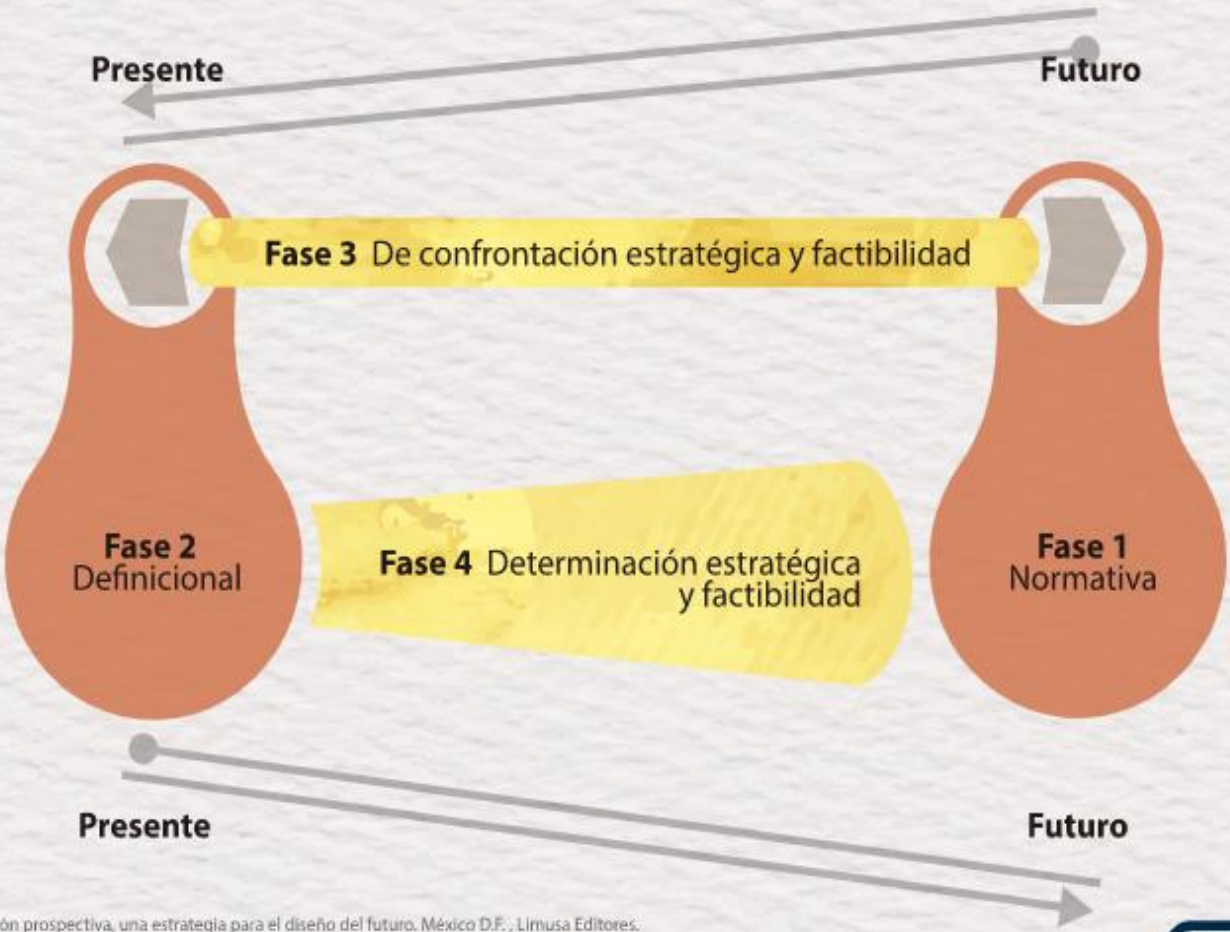
...En términos sencillos es un método de identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas emergentes para el diseño de acciones estratégicas. *Enric Bas*

Es la metodología que facilita la construcción del futuro deseado, analizando cada uno de los múltiples futuros y seleccionando solo uno de ellos, el cual toma el nombre de escenario apuesta.

Metodología prospectiva



Fases en la ruta prospectiva

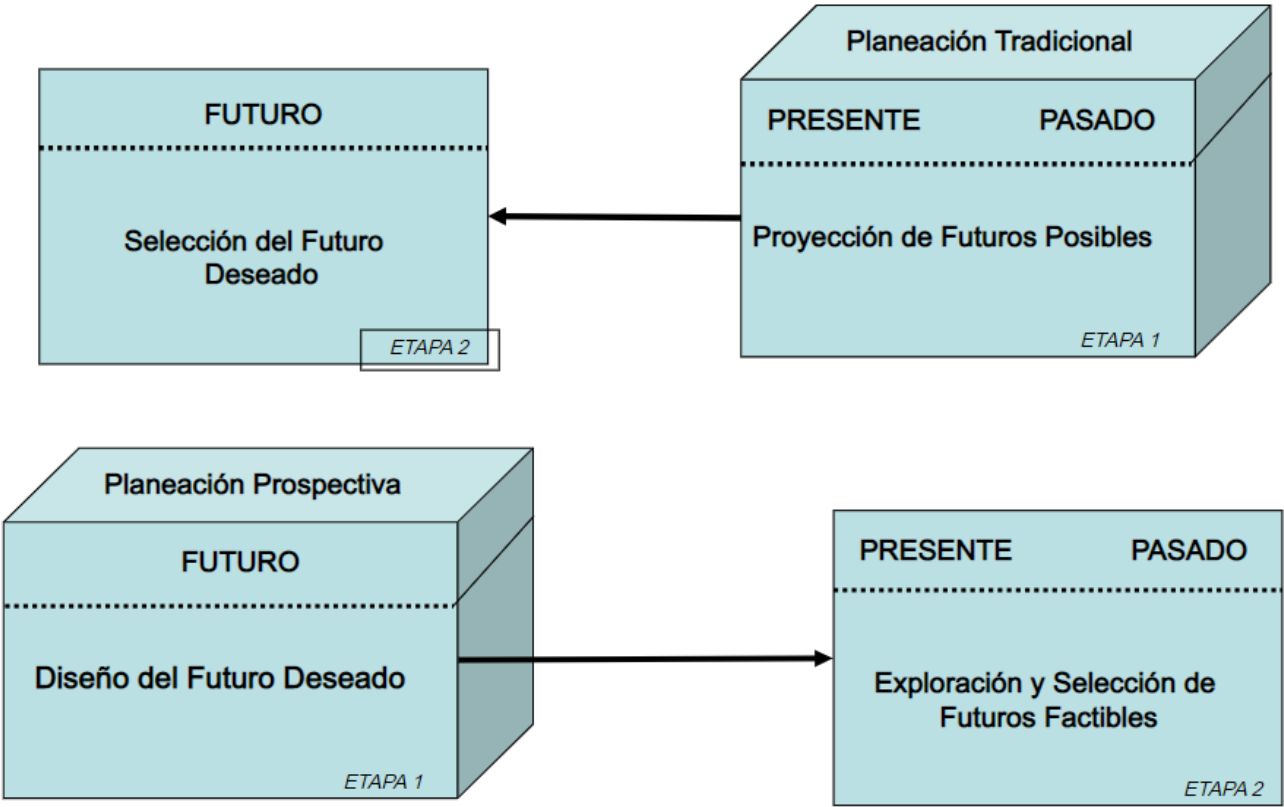


Miklos, T. (1997) Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro. México D.F.: Limusa Editores.

Desarrollo Multimedia UMNG

¿CUAL ES EL FUTURO QUE DESEAMOS? ¿COMO PUEDE SER NUESTRO FUTURO?	RESULTADO	FUTURO DESEABLE FUTURO LOGICO
¿COMO ES EL PRESENTE? ¿CUALES SON SUS PROPIEDADES RELEVANTES Y INTERACCIÓN?		MODELO DE LA REALIDAD
¿QUE DISTANCIA EXISTE ENTRE EL FUTURABLE Y LA REALIDAD?		CONVERGENCIA IDEAL-REALIDAD MARCO GENERAL DE DESRROLLO
¿COMO IR CONSTRUYENDO EL FUTURO? ¿CUALES SON LAS VIAS PARA ACERCARSE AL FUTURABLE?		ESTRATEGIAS FUTURAS GENERADORAS Y ADAPTATIVAS DE APROXIMACIÓN

PLANEACIÓN TRADICIONAL Y PLANEACIÓN PROSPECTIVA



Planeación estratégica	Prospectiva estratégica
Analiza el presente y el pasado de la organización	Analiza el futuro para poder comprender y poder influir sobre el.
Investiga sus actuales capacidades, sus posibilidades y su desempeño, así como las actuales dificultades y problemas.	Realiza una reflexión que pretende iluminar la dirección de las acciones a fin de que estemos preparados frente a los cambios que se van a producir dentro de 3, 5 o más años.
Utiliza para todo este proceso de análisis que muestran una foto del estado actual de la organización	Identifica escenarios y minimiza los riesgos de ese escenario futuro al disminuir la incertidumbre y el conocimiento de las consecuencias de los actos futuros a ejecutar en la organización.

Planeación tradicional es retrospectiva



Premisas proceso estratégico

El propósito de la **planeación estratégica** es formular estrategias e implementarlas por medio de **planes tácticos y operativos**.

La planeación estratégica debe:



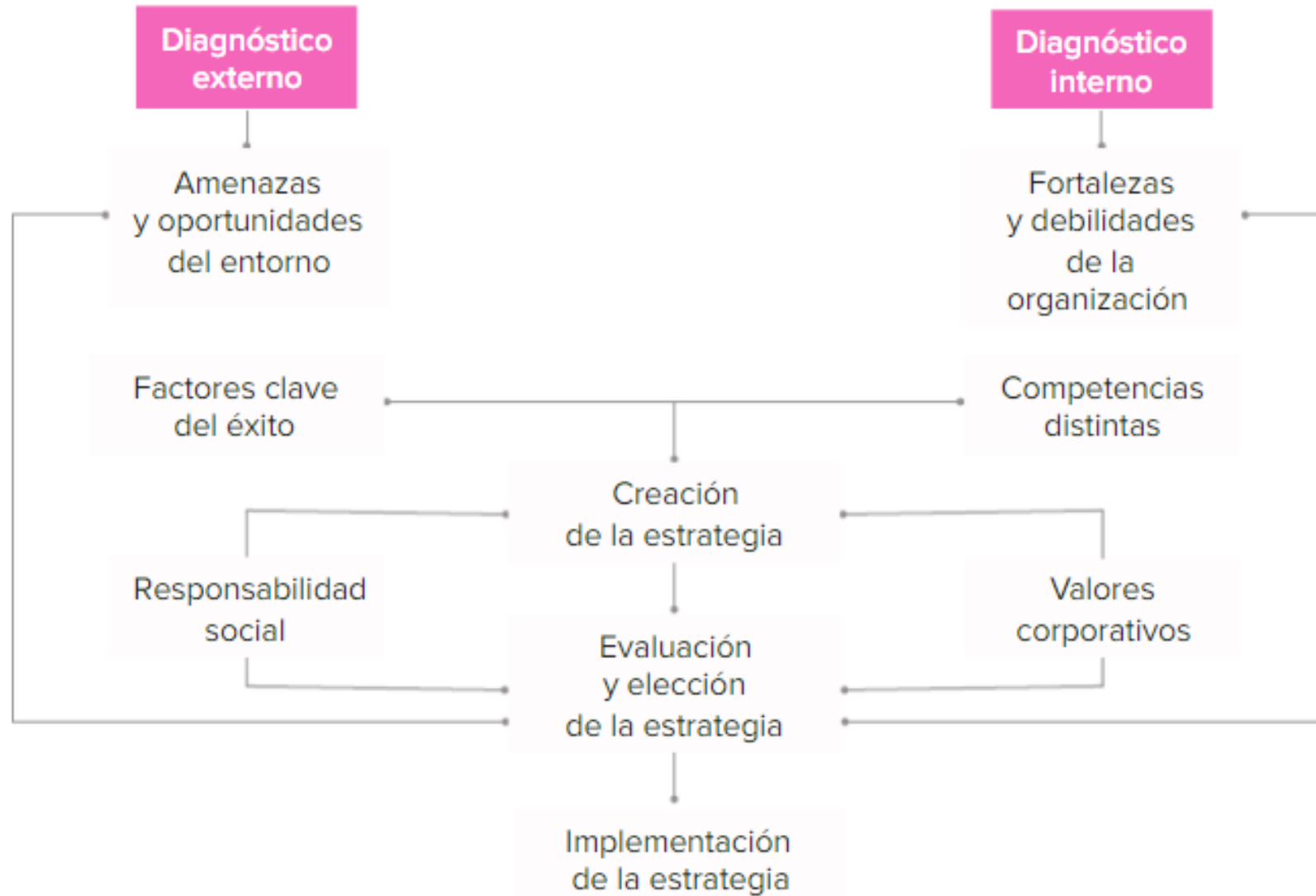
MODELOS DE PLANEACIÓN



Modelo de Glueck

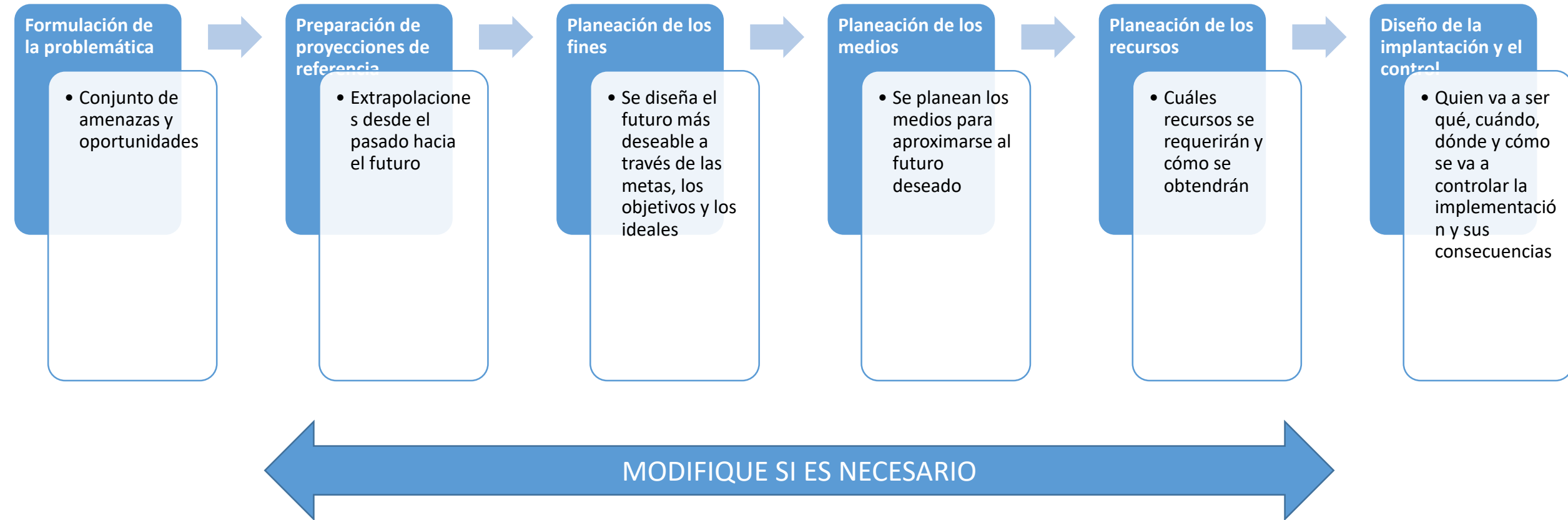


El modelo de William F. Glueck, (profesor de Gestión de la Universidad de Georgia) define la estrategia como "unificación, el plan global e integrado". Los tres adjetivos, que se han utilizado para definir un plan: **"Unificada"** significa que el plan se une a todas las partes de una empresa, **"plan global"** significa que cubre todos los aspectos importantes de la empresa, e **"integrados"**, que todas las partes del plan son compatibles entre sí. Diseñado para garantizar que los objetivos básicos se logran en la empresa.



El modelo de Henry Mintzberg (profesor de la Universidad McGill en Canadá) se presenta con tres columnas. El **eje vertical central** representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende cuatro etapas y es alimentado por cuatro flujos de información y conocimiento. Los dos flujos superiores representan el **diagnóstico estratégico**, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha; y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones en cuanto a los valores de la organización.

Modelo de planeación interactiva de Russell Ackoff



En el modelo de Russell Ackoff (pionero y promotor del enfoque de sistemas) se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.

Algunas conclusiones



No basta solo con formular las estrategias, también es necesario **saber implementarlas y ejecutarlas por medio de planes, programas y proyectos** específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilice información de calidad para la asignación, evaluación y control de recursos. **En decir un plan estratégico por si solo no representa nada.**

Especialmente para el sector público esta herramienta de gestión permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las **demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.**

La Planeación Estratégica en el ámbito público debe ser una **herramienta simple, útil para la toma de decisiones** de los directivos y el establecimiento de prioridades institucionales.

TEMA # 2: METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y E INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y E INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN



TÉCNICAS DE
PLANEACIÓN



Herramientas de planeación

¿para?

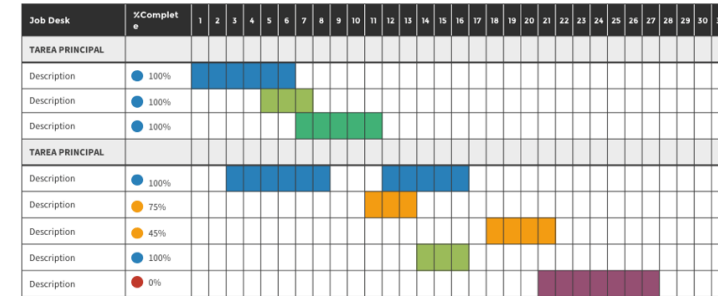
- ✓ Análisis de factores internos y externos
- ✓ Impacto del entorno sobre la entidad
- ✓ Reconocimiento de lo realmente importante al llevar a cabo su proceso estratégico
- ✓ Definición de competencias estratégicas para su organización.

¿Importancia?

- ✓ contribuyen al trabajo en equipo
- ✓ Anticiparnos al futuro
- ✓ minimizar riesgos
- ✓ Optimizar recursos



DIAGRAMA GANTT



Técnicas cualitativas:
métodos no matemáticos basados en confrontaciones, comparaciones, consensos, entre otros. Utilizan el juicio y las opiniones de conocedores

Técnicas cuantitativas:
aplicación de métodos racionales (matemáticos y lógicos). Aplican reglas matemáticas o estadísticas



Técnicas cualitativas:

Círculos de calidad y equipos de mejora

Tormenta o lluvia de ideas (Brainstorming)

Delphi

Grupos TGN

Método cartesiano

Técnicas cuantitativas:

PERT

Ley de Pareto o regla 80/20

Diagrama de Ishikawa (de espina de pescado)

Gráfica o Diagrama de Gantt

Árboles de decisión

Círculos de calidad



Técnicas cualitativas



Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos o mejorar sus funciones o productos, con el fin de incrementar la calidad y productividad.

Brainstorming o lluvia de ideas



Técnicas cualitativas



Etapa	Método	Secretos para la conducción
1. Introducción	Explicar los objetivos, exponer las preguntas o problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego que se usarán.	<ul style="list-style-type: none">• Promover un clima tranquilo y agradable.• Estar seguro que todos han entendido el tema que va a ser tratado.• Redefinir el problema si fuere necesario.
2. Generación de ideas.	Si alguien no tiene nada que decir, apoyarlo para que lo haga más tarde.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener un ritmo ágil en la recolección y registro de las ideas.• Ordenar las fichas en el orden de presentación.
3. Revisión de las ideas expuestas.	Preguntar si hay dudas y si fuere necesario aclararlas.	El objetivo es tener claros los conceptos sin juzgarlos.
4. Análisis y selección.	<ul style="list-style-type: none">• Llevar el grupo a discernir las ideas y escoger las mejores.• Utilizar el consenso en la selección.	<ul style="list-style-type: none">• Agrupar las ideas semejantes.• Impedir el monopolio o imposición de alguien.
5. Ordenar las ideas.	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar el análisis de las ideas que permanecerán.• Promover la prioridad de las ideas, solicitando que cada uno seleccione las tres más importantes.	Se hará votación sólo cuando no se haya logrado el consenso.

Es una herramienta de trabajo en equipo que facilita el surgimiento de nuevas y numerosas ideas sobre un tema o problema determinado en corto tiempo. Sirve para obtener ideas originales en un ambiente relajado.

El clima de participación y motivación generado por la lluvia de ideas asegura mayor calidad de las decisiones tomadas por el grupo, con mayor compromiso por la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

PASOS DEL MÉTODO DELPHI



El primer cuestionario puede incluir preguntas redactadas en forma general. En cada fase posterior, las preguntas se vuelven más específicas debido a que se forman con las respuestas al cuestionario previo.

Dimensión cualitativa

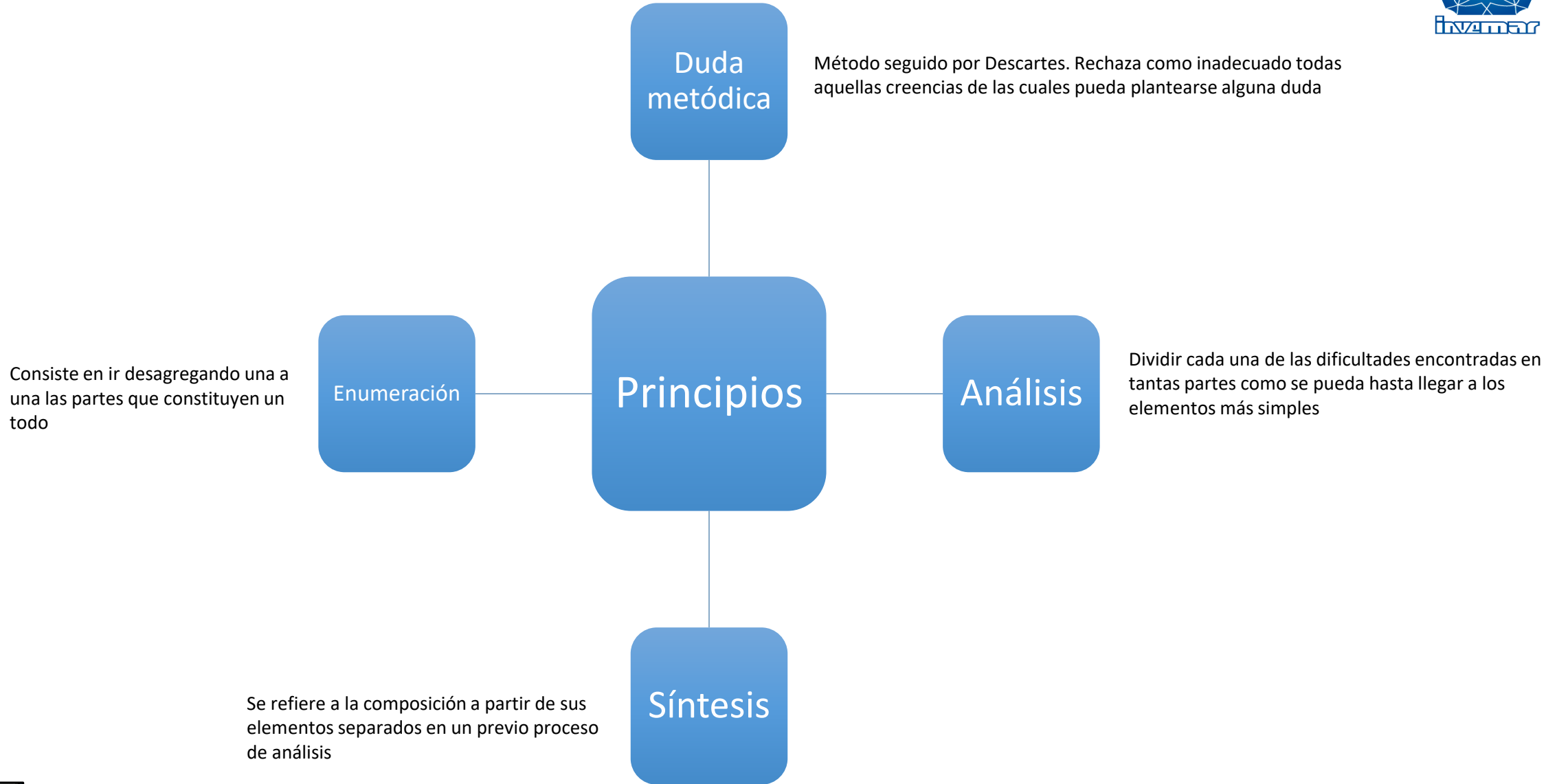
Dimensión cuantitativa

Instrumento con el cual se puede determinar la ocurrencia de un evento en el futuro a través de la convergencia de opiniones generando consensos a través de la aplicación de encuestas sucesivas. Método sistemático e interactivo de predicción. Se desarrolla por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos

Método cartesiano



Técnicas cualitativas

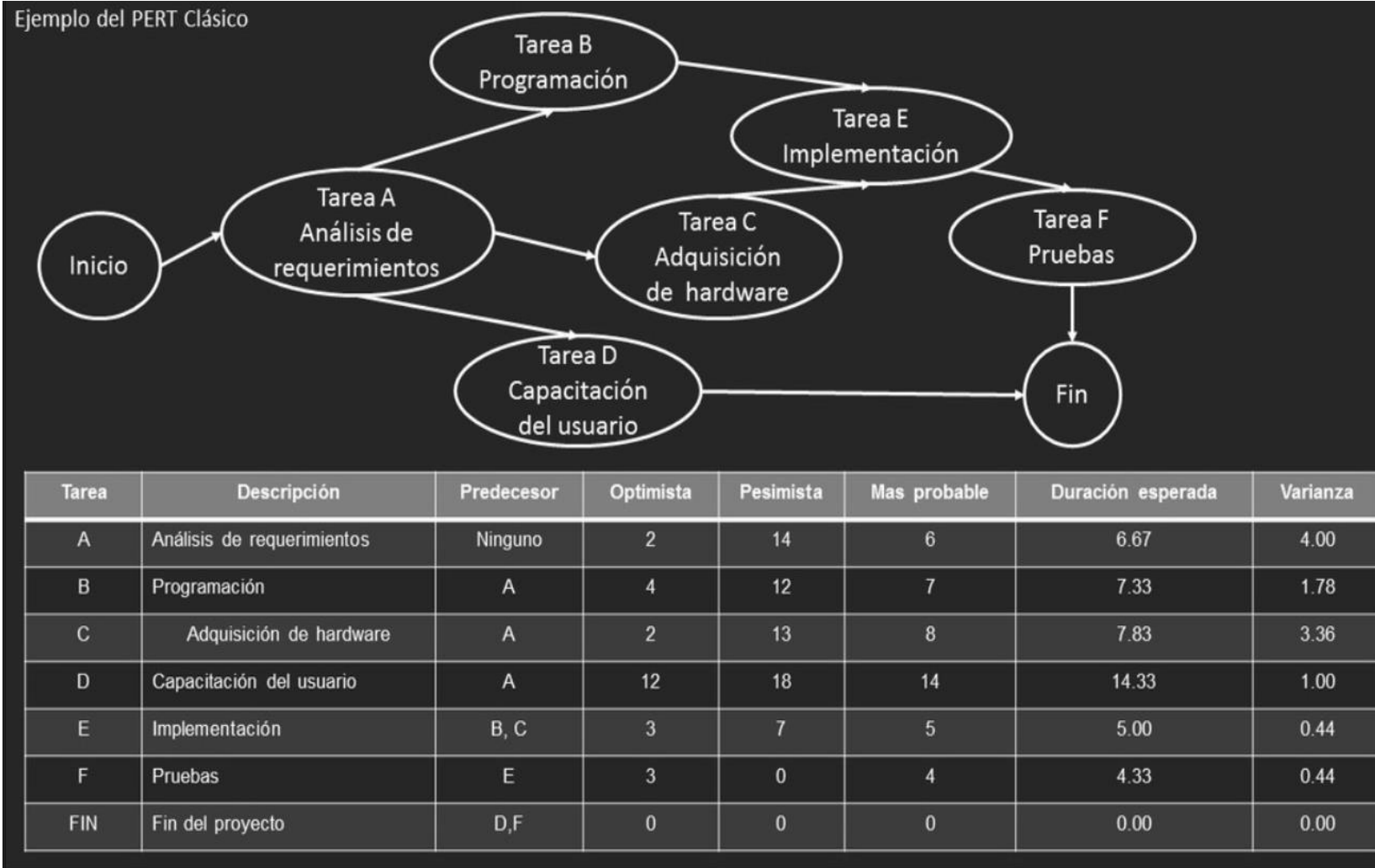


Consiste en someter cada problema a las preguntas: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Para qué?

Método PERT (Program Evaluation and Review Technique –Técnica de evaluación y revisión de programas)



Técnicas cuantitativas

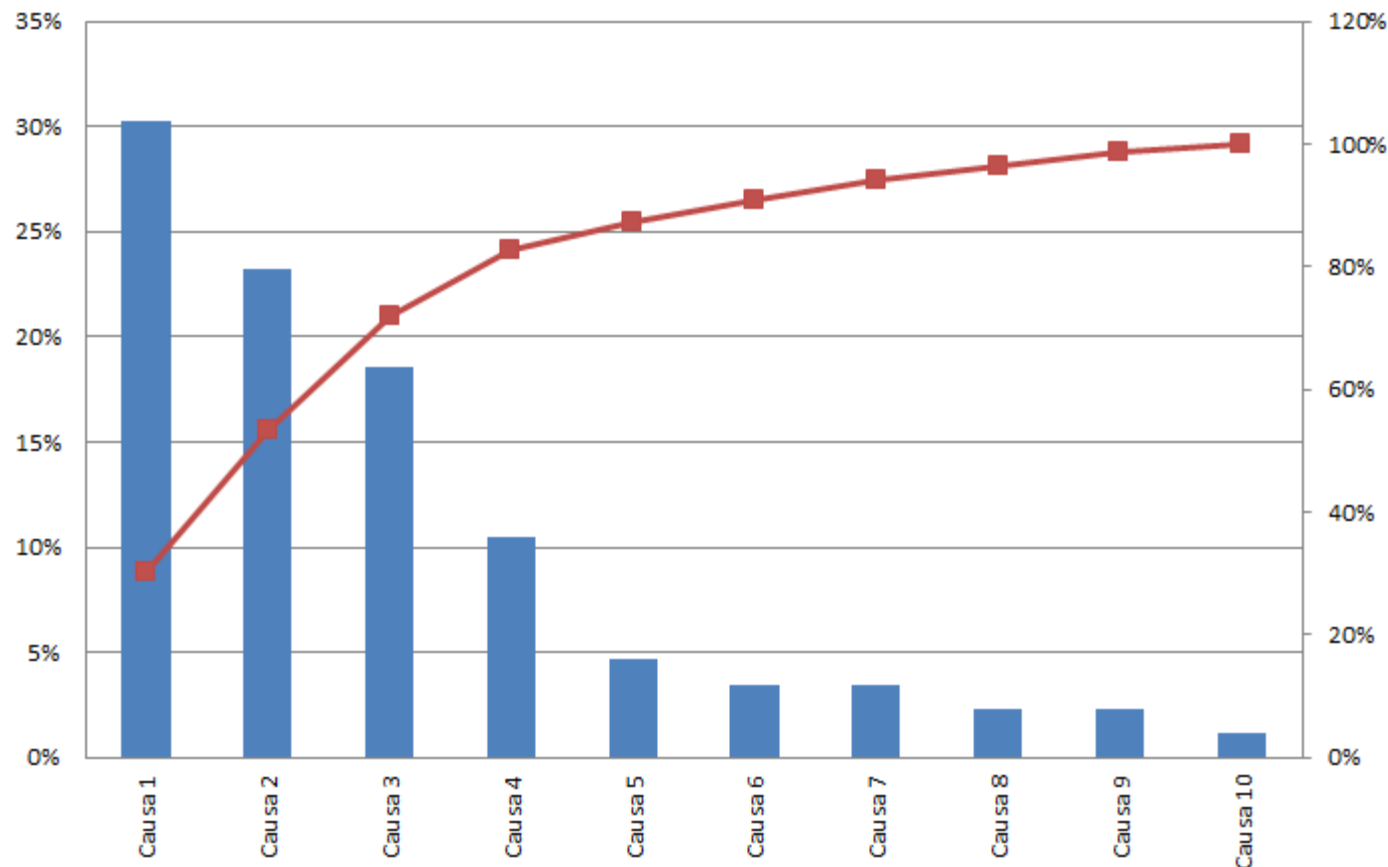


Es un método usado para planear, acompañar y evaluar el avance de los programas y proyectos en relación con los estándares de tiempo predeterminados, integrando adecuadamente las actividades para lograr la ejecución del proyecto sin retrasos. Además de ser una herramienta de planeación, sirve para localizar los desvíos y aplicar las acciones correctivas necesarias.

Diagrama de Pareto o regla 80/20



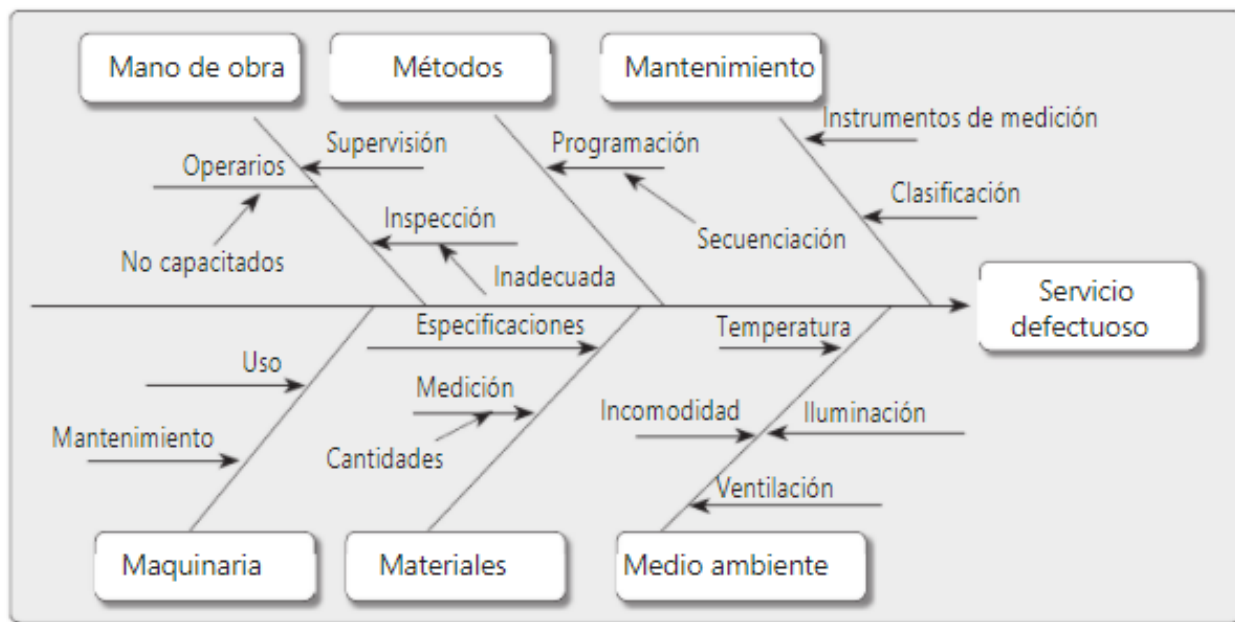
Técnicas cuantitativas



<https://youtu.be/vd7QVKpW27Q>

Este instrumento se basa en la concepción que la existencia de hechos vitales y hecho triviales, donde el resultado del fenómeno es producto de la acción de un 20% de los hechos (vitales), por lo cual cualquier tipo de intervención debe realizarse sobre estos para lograr cambios.

Diagrama causa-efecto, espina de pescado o diagrama de Ishikawa



Los pasos en la construcción del diagrama son:

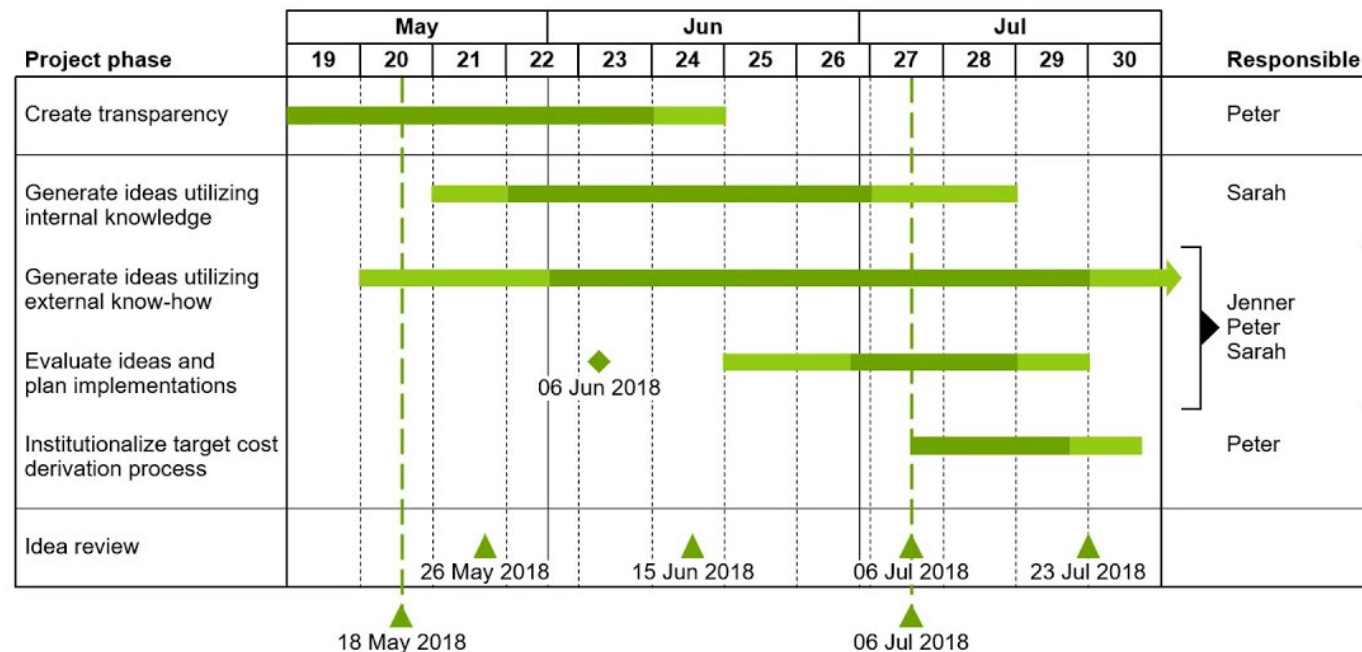
1. Identificar y definir con exactitud el problema, fenómeno o evento que desea analizar.
2. Identificar las principales líneas de categorías de causas del problema o agentes generales que dan origen al problema y que desembocan en la flecha principal
3. Identificar las caudas y subcausas que confluyen en las líneas de categorías
4. Analizar y discutir en grupos el diagrama para realizar las modificaciones que fueran necesarias y formular hipótesis
5. Generar los planes de acción.

La metodología se basa en diferentes categorías de problemas, cada una de las cuales se analiza según la incidencia de diferentes factores que pueden intervenir en las categoría

Gráfica o diagrama de Gantt



Orden de trabajo	Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
001	Actividad 1		70 67			
002	Actividad 2			50 55		
003	Actividad 3				45 45	
004	Actividad 4				30 30	
005	Actividad 5					50 50



Consta de una gráfica de doble entrada donde las filas representan recursos como máquinas, personas, departamentos, procesos o cualquier recurso que sea necesario para cumplir una tarea. Las columnas definen los periodos en horas, días, semanas o meses que se requieran. El trabajo que se planea y el que se hace se muestran en el mismo espacio en su relación mutua y en relación con el tiempo.

MATRIZ DOFA/FODA



Es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Esta herramienta identifica cuatro factores de análisis: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

ANÁLISIS FODA

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	F Fortalezas	D Debilidades
Origen Externo (atributos del ambiente)	O Oportunidades	A Amenazas



<https://youtu.be/WnvVNmio1OI>





F-O. Estrategias de crecimiento



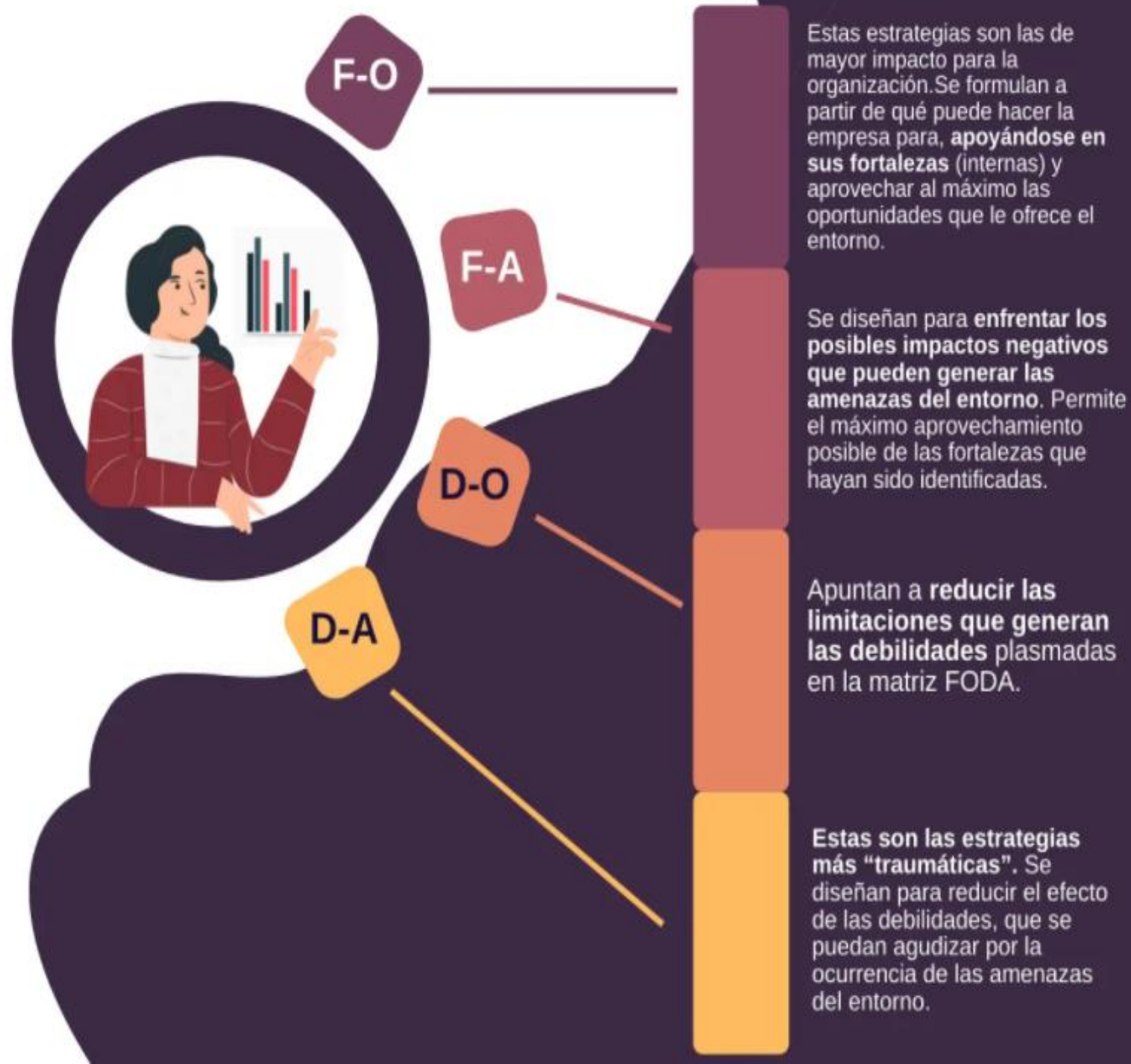
F-A. Estrategias defensivas



D-O. Estrategias adaptativas



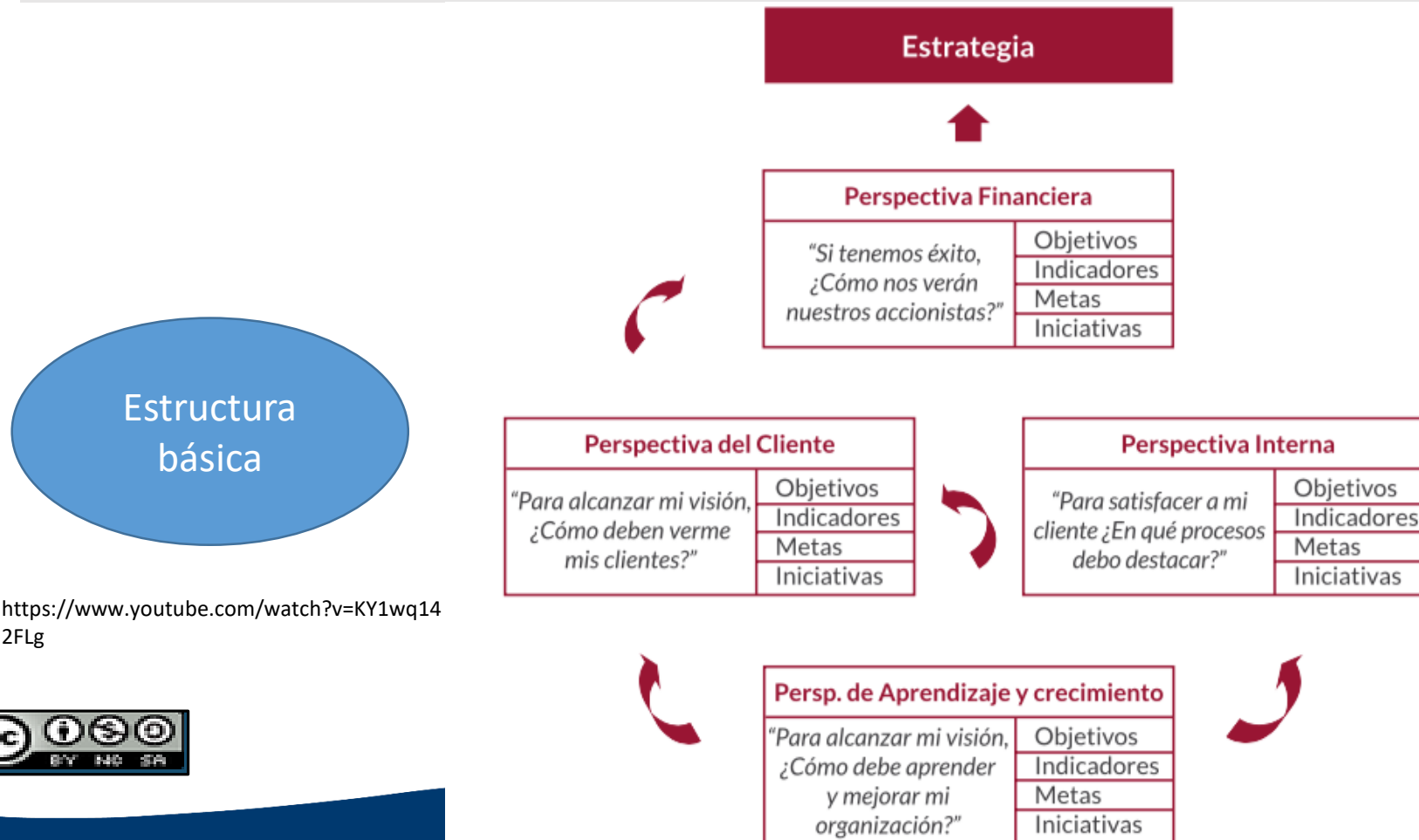
D-A. Estrategias de supervivencia



Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral



Es un instrumento o metodología de gestión que **facilita la implantación de la estrategia en la organización**. Su objetivo es planificar a futuro las diferentes metas que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado, conforme a las perspectivas seleccionadas. Permite **comunicar o traducir la misión y la estrategia** en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



Nota: Cuando se va a construir el BSC se definen los objetivos de arriba hacia abajo y se implementa y verifica su cumplimiento de abajo hacia arriba. Es decir, los objetivos se relacionan vía causa –efecto con los objetivos de un mismo nivel o un nivel superior.

<https://www.youtube.com/watch?v=KY1wq142FLg>



Perspectivas



Procesos internos

- Procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes

Financiera

- Relacionados con información económica y presupuestal de la organización
- Salud financiera y la rentabilidad de la organización

Aprendizaje y crecimiento

- Capacidades y herramientas que son necesarias para que nuestro personal logre conseguir los objetivos estratégicos
- Sistemas e infraestructura
- Clima organizacional

Clientes

- Satisfacción y fidelización de clientes

Pasos para elaborar el BSC

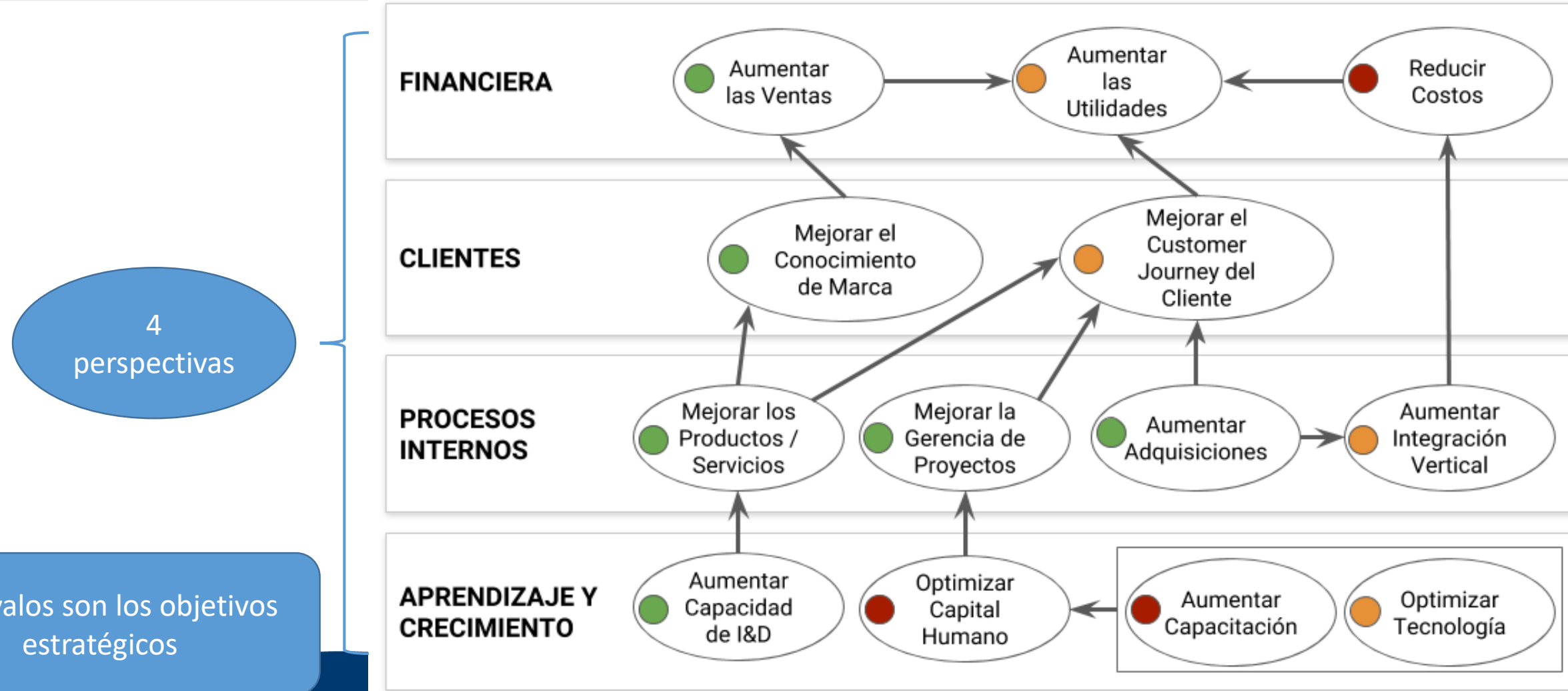


<https://www.youtube.com/watch?v=bRqf9g2pZ80&feature=youtu.be>

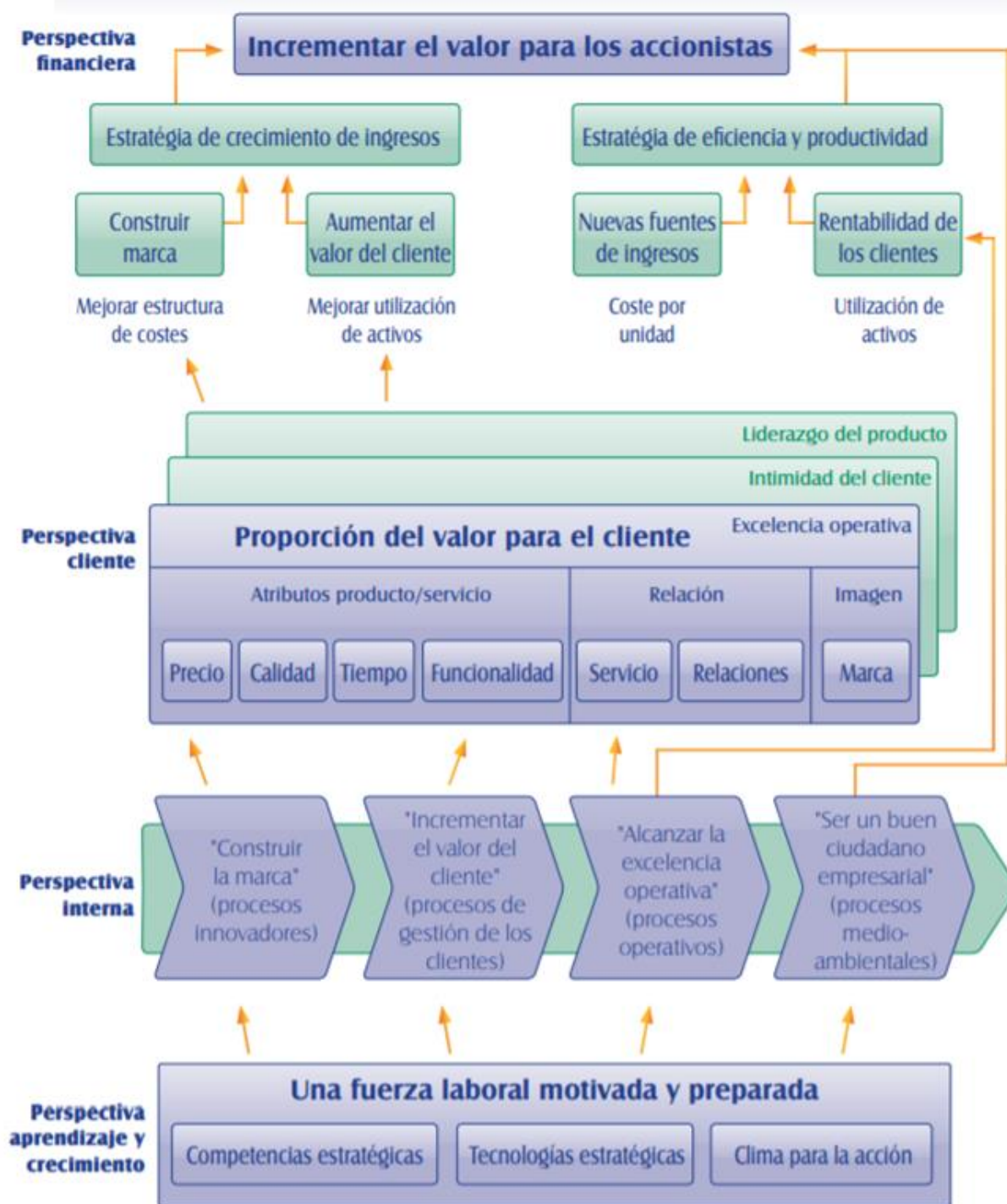
Mapa estratégico



El mapa estratégico es la **representación visual de la estrategia** de una organización, es la manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveer una expresión para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desarrollo. Encaja las perspectivas fundamentales integrándolas en una **cadena de causa-efecto** asociadas a los resultados y a los impulsores de las mismas.



Ejemplo



Beneficios de elaborar un mapa estratégico:

Permite tener la información de manera simple y uniforme

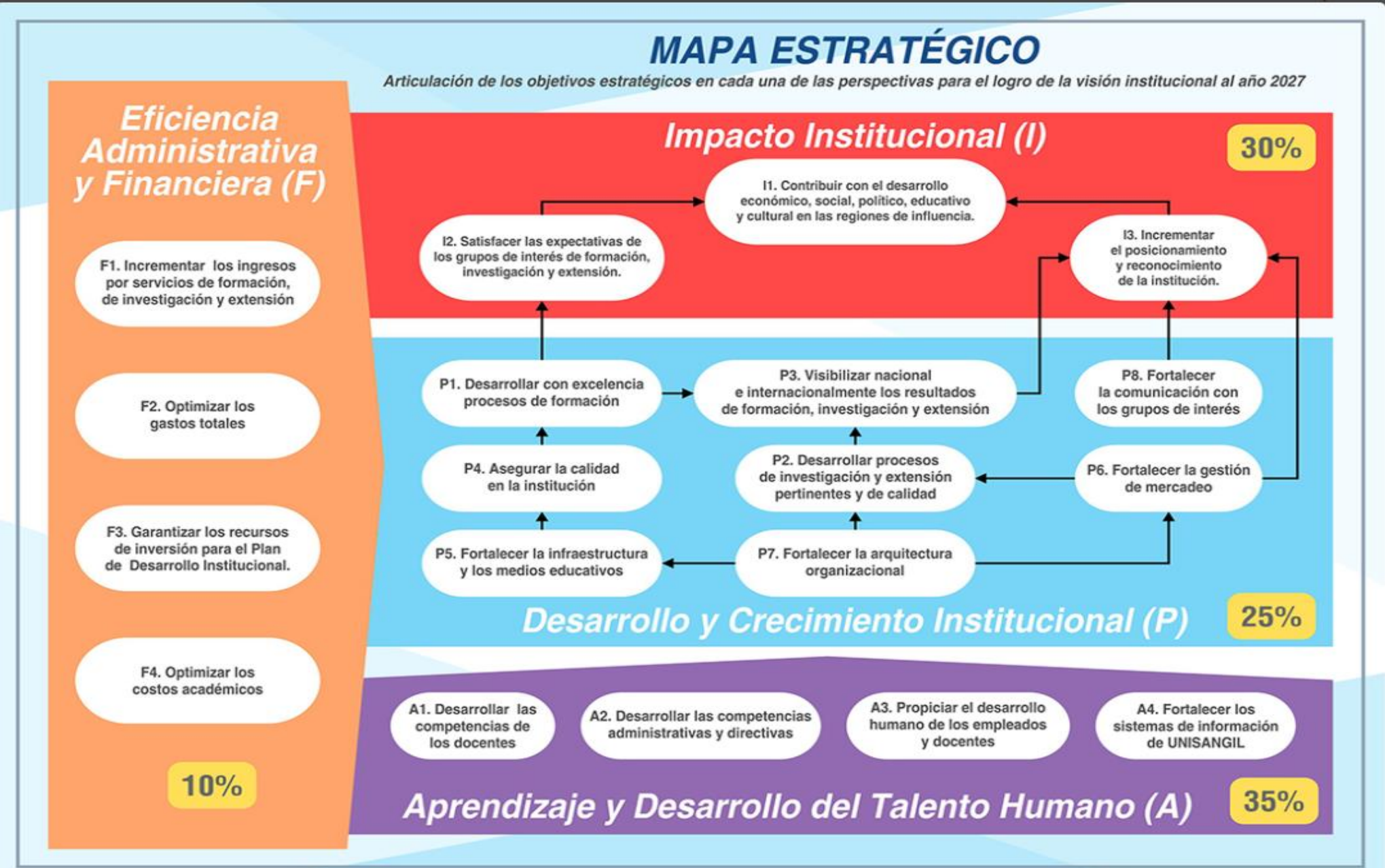
Permite identificar el eslabón entre la estrategia y su ejecución

Se relaciona con la misión a través de las perspectivas

El BSC en el sector público



Ejemplo Mapa estratégico BSC universidad





CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE ZONAS MARINAS Y COSTERAS

MODULO: Planeación Estratégica

TEMA: Metodologías, técnicas e instrumentos de planeación

EJERCICIO AUTÓNOMO

Nombre del ejercicio:	Mapa estratégico en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o <u>Balanced Scorecard</u> (BSC)	
Descripción del ejercicio:	<p>Elaborar una propuesta de mapa estratégico que permita enlazar los objetivos estratégicos planteados de cada una de las perspectivas escogidas hacia el logro de uno o dos líneas estratégicas que la corporación, PNN o Ministerio se haya planteado para la zona marino costera en el horizonte 2030.</p> <p>No se plantearán metas ni indicadores por cada objetivo estratégico.</p> <p>Cada grupo a través de un vocero, presentará en <u>máx</u> 10 minutos su propuesta de mapa estratégico explicando las relaciones entre objetivos, perspectivas y cómo estás permitirán el logro del objetivo superior escogido.</p>	
Tiempo de dedicación:	1 hora	
Fecha de entrega o sometimiento:	18 de septiembre a las 9 a.m. en el espacio de clases dispuesto para tal fin	
Material o información de apoyo para el desarrollo de los ejercicios (documentos, artículos, videos, presentaciones, etc.)	Nombre del material o información de apoyo.	Link o medio en el cual se puede descargar u obtener.
	Video resumen conceptos básicos BSC y construcción de mapa estratégico.	https://www.youtube.com/watch?v=bRqf9g2pZ80&feature=youtu.be
	Blog: Aplicando el <u>Balanced Scorecard</u> al Sector Público y Sin Fines de Lucro	https://gestion.pensemos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro
	Diapositivas del tema: Metodologías, técnicas e instrumentos de planeación	
	Modelo mapa estratégico	<u>Power point</u>

Gracias!



Dinora Stella Otero
dinora.otero@invemar.org.co



*Contenidos protegidos por la licencia Creative Commons
Attribution NonCommercial ShareAlike 4.0*