

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN MUNICIPAL

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 1400/22

Planificación Estratégica

1er año – 1er cuatrimestre

- UNIDAD I:
 - SOBRE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA, ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ
SIRVE?
 - MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad; una esperanza de armonía social” – Papa Francisco

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con **Koontz y Weihrich** (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para **Garrido** (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En este tenor, **Porter** (2008, p.3), considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,
- La rivalidad entre las empresas.

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Para **Steiner** (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad; una esperanza de armonía social” – Papa Francisco

De acuerdo con **Mintzberg y Quinn** (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Finalmente, **Hax y Majluf** (1996, p.63), proponen que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.
- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

Del análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica.

MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el libro Política, planificación y gobierno de Carlos Matus, la planificación de proyectos de gobierno, es decir, los momentos y situaciones que tiene un plan estratégico son cruciales para conseguir el éxito.

Matus plantea que la planificación estratégica debe componerse de 4 momentos:

- Momento explicativo
- Momento normativo
- Momento estratégico
- Momento táctico-operacional

Momento explicativo (ES)	Es la instancia donde se procede a explicar la realidad, es decir, la situación inicial. Este momento implica: ✓ Identificación de la situación problemática ✓ Descripción de los problemas y valoración según importancia ✓ Definición del problema principal ✓ Distinción y segregación de las causas y consecuencias del problema principal ✓ Diseño del árbol de problema ✓ Identificación de los actores involucrados Es decir, al momento de llevar adelante un proyecto o tomar una decisión, se evalúa en qué contexto se encuentra y que recursos se tienen, cuáles son los problemas que enfrente, y evaluar cuál es el principal de esos problemas. Luego de definir el problema principal, se debe realizar un árbol de problema y verificar cuales son las causas y consecuencias del mismo. Es necesario establecer el árbol, para luego saber cómo planificar de acuerdo a qué causas atacar. Además, se debe tener en cuenta todos los involucrados que implica el mismo.
Momento normativo (DEBERÍA SER)	Es la instancia de diseño del contenido de propósito del plan, es decir, la situación objetivo, cómo debe ser la realidad en contraposición a los problemas presentes.

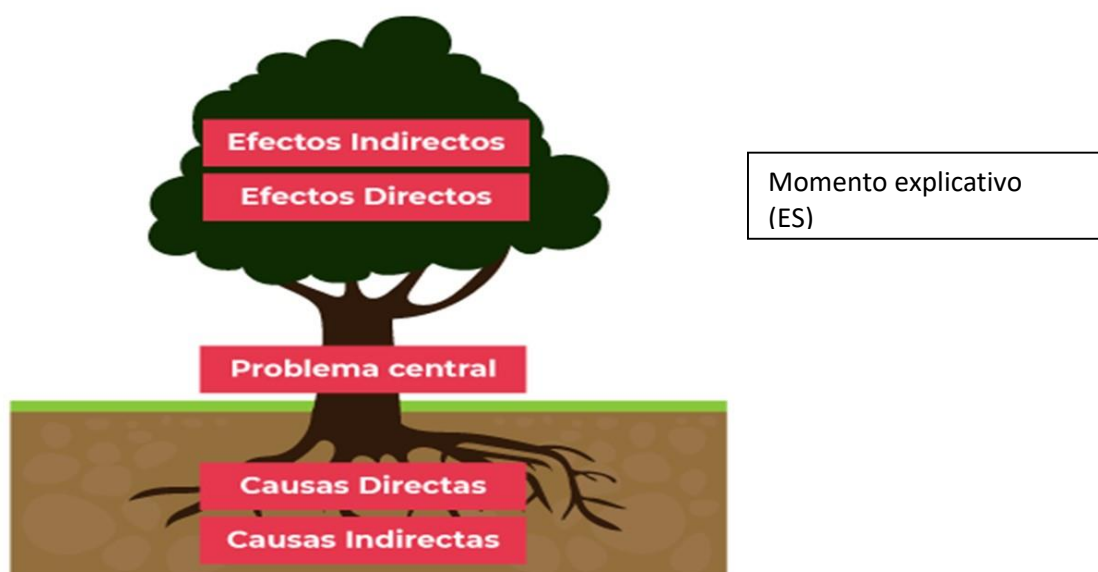
“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad; una esperanza de armonía social” – Papa Francisco

	Este momento implica: ✓ Establecimiento de la situación objetivo, es decir, la situación deseada. ✓ Establecimiento del programa que direcciona al actor al cambio de la situación inicial, permitiendo diseñar el proyecto de acción en los nudos críticos. ✓ Establecimiento de las metas para enfrentar los objetivos ✓ Diseño del árbol de objetivos En este momento, al tener definido el problema principal, se define la situación a la que aspiro, a la situación donde quiero llegar. Para ello, se debe realizar un árbol de objetivos, definiendo las metas que debo realizar para enfrentar el problema principal, atacando las causas y por ende mitigando las consecuencias.
Momento estratégico (PUEDE SER)	Es la instancia de análisis y diseño de la estrategia, es decir, al tener definido los objetivos y metas, se procede a diseñar la estrategia para cumplir con la situación objetivo. Este momento implica: ✓ Definición de las metas y objetivos ✓ Diseño de escenarios (variantes, invariantes, sorpresa, tendencias) ✓ Análisis y formulación de la estrategia (se evalúan los actores, los medios, los recursos, y el tiempo) ✓ Análisis de viabilidad política, económica, organizativa, tecnológica ✓ Definición del curso de acciones de acuerdo a los escenarios ✓ Presupuestación del proyecto ✓ Organización de los recursos Luego de haber analizado la situación inicial, la situación objetivo, los problemas y los actores, en la instancia estratégica, se procede a formular y diseñar la estrategia para llegar a nuestra meta deseada. Es en este momento, donde se debe analizar todos los escenarios posibles al llevar a cabo la estrategia y analizar su viabilidad, no solo económica, sino política, organizativa y tecnológica. Además, se procede a programar el curso de acción y operaciones, y se evalúa la organización de los recursos disponibles y a los

“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad; una esperanza de armonía social” – Papa Francisco

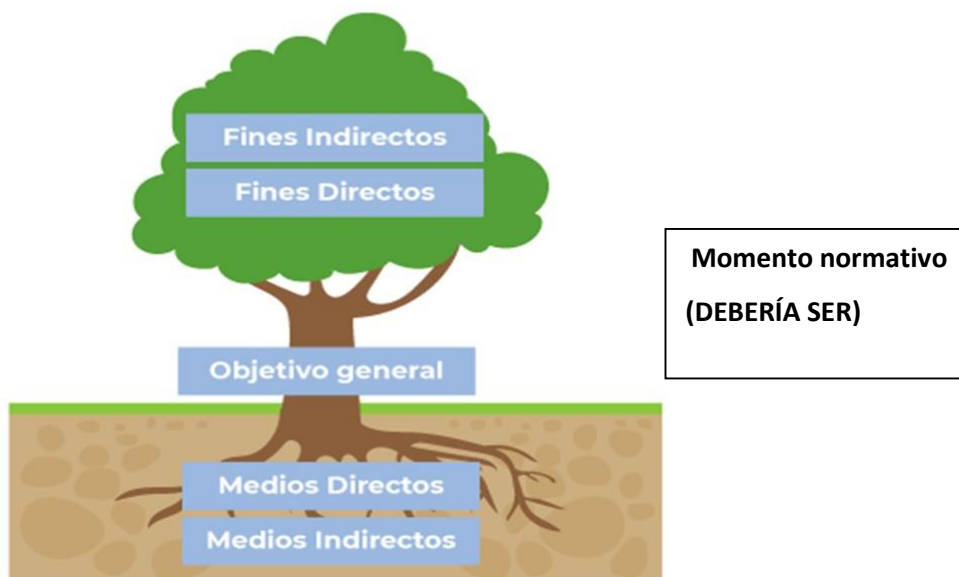
	que debo acceder.
Momento táctico-operacional (HACER)	Es la instancia central entre el conocimiento y la acción, es la puesta en marcha de las operaciones. En este momento se: ✓ Establecimiento de la agenda y puesta en marcha de las operaciones. ✓ Prealimentación, es decir, anticipar un acontecimiento en base a una simulación para cambiar las condiciones situacionales y adaptarse a los objetivos. ✓ Retroalimentación, aprendizaje de la relación plan realidad que permite mejorar la capacidad de cálculo del planificador. Examinar el pasado reciente para redefinir la situación inicial antes que la realidad se vea alterada. ✓ Incorporación a la agenda de modificaciones ✓ Recálculo de momento explicativo. Este momento implica el hacer, el llevar a cabo el proyecto, es decir, la puesta en marcha. Pero como toda planificación ocurren imprevistos, conflictos, nuevas ideas, y es por esto que hay una retroalimentación constante, y que nos lleva a nuevamente recalcular el momento explicativo.

ÁRBOL DEL PROBLEMA



“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad; una esperanza de armonía social” – Papa Francisco

ÁRBOL DE OBJETIVOS



La **SITUACION OBJETIVO** es la situación que marca la direccionalidad de la estrategia



***“En la educación se encuentra la semilla de la esperanza: una
esperanza de paz y de justicia. Una esperanza de belleza, de bondad;
una esperanza de armonía social” – Papa Francisco***

ACTIVIDADES

1. Lea atentamente el material
2. Realice una síntesis
3. Destaque tres ideas principales de cada momento de la planificación estratégica