

## REFLEXIONES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

La Planificación Estratégica es el corazón del trabajo de una organización / institución. Con la misma se sabe adónde ir y porqué se quiere llegar allí. En la misma la realidad se construye intersubjetivamente en una relación sujeto – sujeto. Se la debe ver como un proceso participativo, y que lleva a contestar una serie de preguntas como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Qué futuro queremos para nosotros?
- ¿Cómo hacemos para conseguirlo?
- ¿Qué influencias queremos causar?
- ¿Qué problemas / dificultades estamos tratando?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos utilizar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?.

Esta herramienta ayudará a gestionar a quienes tienen una experiencia limitada en la planificación o en la planificación estratégica. Además se debe tener en cuenta:

- El miedo o escepticismo a pensar en el futuro es el principal escollo que deben superar las instituciones. Hay que perder el miedo a anticipar el futuro.
- Aunque no consigamos anticipar todas las claves del futuro, cualquier definición de la institución en el largo plazo es mejor que una pura reacción en el corto plazo.
- Muchas instituciones tienen una visión orientada al corto plazo.
- Determina y revela el propósito organizativo a largo plazo (visión y misión), programa de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Identifica las tareas de gestión específica en todos los niveles de la institución.
- Constituye un nivel de decisión unificador e integrador.
- Es una expresión del propósito estratégico de la organización.

Cuando hablamos de PE hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder, de una forma más precisa a los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es la situación actual?, -----para eso -----Diagnóstico de situación
- 2) ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?----- Misión y Visión
- 3) ¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?-----Estrategias
- 4) ¿Qué planes de acción se desarrollan?-----Programas, Planes, Proyectos, Acciones
- 5) ¿Cómo medir sus resultados?-----Seguimiento y evaluación



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCA**  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias

Tanto los objetivos como los proyectos deben ser medibles y acotados, es decir deben tener los indicadores, verificables objetivamente, correspondientes.

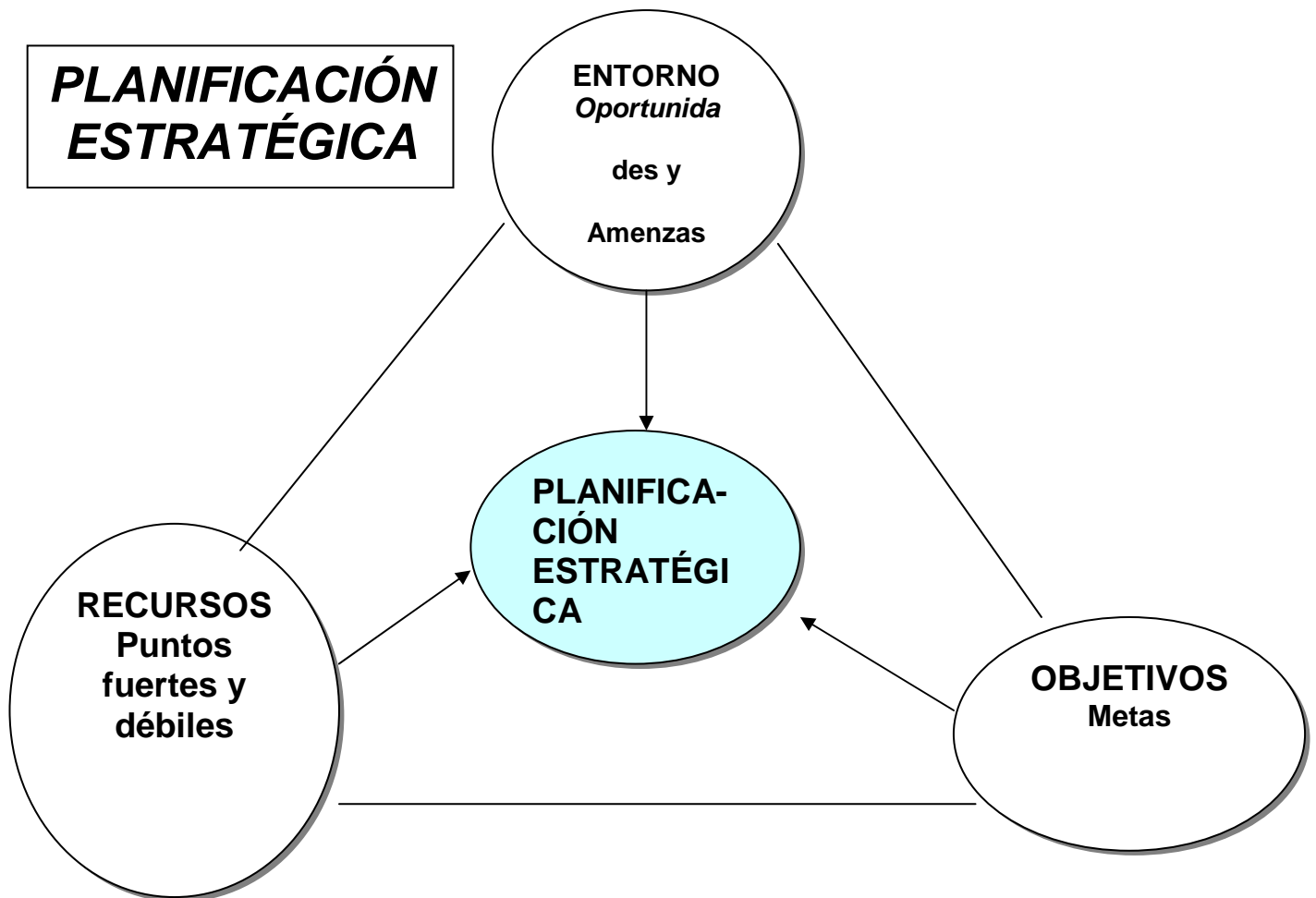
### ***.- Administración estratégica (gestión de la PE)***

Se pueden definir las siguientes etapas principales del proceso de administración estratégica:

- Análisis ambiental (interno y externo)
- Establecimiento de una dirección organizativa
- Formulación de una estrategia
- Ejecución de la estrategia
- Control estratégico.
  
- La Administración Estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional, dirigido a mantener a la institución / organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.
- **Visión**
  - Es una imagen del futuro que deseamos crear. Una proclama de visión muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. La palabra deriva del latín *videre*, “*ver*” e implica que cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará.
  - Se debe impulsar a partir de los éxitos alcanzados anteriormente.
  - Debe ser flexible.
  - Debe alentar a toda la fuerza laboral.
- *Distintas formas de elaborar la visión*
  - Imposición: el jefe sabe cuál debe ser la visión y la organización tendrá que seguirla. Visión personal.
  - Venta: el jefe sabe cuál debe ser la visión, pero necesita que la organización la compre antes de continuar.
  - Verificación: el jefe tiene una idea de cómo debe ser la visión y quiere conocer la reacción de la organización antes de continuar.
  - Consulta: el jefe está elaborando una visión y necesita un asesoramiento de la organización antes de continuar.
  - Creación conjunta: el jefe y los miembros de la organización, mediante un proceso de creación, construyen una visión compartida.

## .- La misión o propósito y las metas

- La misión define el alcance actual y futuro de la actividad
- Expresa una amplia descripción de lo que realiza, de los beneficiarios, de los servicios que presta, de la cobertura geográfica de influencia y un marco razonable de tiempo.
- La meta: Se refiere a hitos que se esperan alcanzar en el corto tiempo.



## .- Algunos conceptos importantes en la Planificación Estratégica

### *¿Qué es un problema?*

- Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
- Cosa difícil de explicar.
- Asunto delicado, difícil, que puede admitir varias soluciones.



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



FCA  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias

- Es el estado negativo de una situación dada, no es la ausencia de una solución.

### ***Ciclo de resolución de problemas***

- Identificar el problema.
- Encontrar las posibles causas y efectos.
- Identificar el factor más importante.
- Establecer las posibles soluciones.
- Implantar las soluciones.
- Verificar los resultados.
- Asegurar la calidad.
- Pasar al próximo problema.

### **Conceptos claves**

- Las instituciones educativas superiores existen porque:
  - El capital público o privado las financia.
  - Un grupo de beneficiarios, usuarios, que, por la razón que sea, prefieren optar por formarse y/o capacitarse en ellas.
- Si en el medio existen dos o más instituciones similares, y sus integrantes tienen libre acceso a ellas, los beneficiarios de las mismas preferirán realizar su formación, capacitación en donde perciban y/o comprueben que les ofrece un mayor valor, dado que satisfacen mejor sus necesidades, deseos y expectativas.
- El objetivo de toda institución debe ser, en consecuencia, posicionarse en el medio, con el fin de potenciar, a su vez, sus niveles de calidad educativa y los servicios que presta, situación que les permita existir u subsistir.
- La mayor preocupación de las instituciones debería centrarse en lograr la mejor inserción en el medio, conociendo bien el mismo, para lo que necesita elevar el nivel de preferencia de los beneficiarios/estudiantes potenciales y usuarios de sus servicios, que aprecien sus capacidades y valores.
- Para lograr la satisfacción de los beneficiarios / estudiantes se debe detectar, conocer y comprender las distintas necesidades y expectativas de los mismos y del medio social donde se insertarán los mismos, con el fin de traducir sus necesidades en requerimientos y éstos a su vez en especificaciones. Esto tiene como finalidad lograr eficacia en sus formaciones y eficiencia en los procesos de de formación, que permitan agregar calidad y valores en la formación impartida, con recursos humanos formados adecuadamente. De



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCA**  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias

esta manera se cubrirán las expectativas de los beneficiarios / estudiantes (nivel interno) y también del medio social (nivel externo), con prestigio y participación activa en el entorno socioeconómico donde se inserta.

## **Algunas definiciones**

- **Necesidades**

- *Implícitas*: son atributos que uno espera encontrar en la formación y/o en el servicio, pero no lo exterioriza. La ausencia de ese atributo implicará desmotivación, disminución de expectativas, alteración desfavorable de percepciones por parte de los beneficiarios, pérdida de calidad educativa.
  - *Explícitas*: son atributos que uno espera encontrar en la formación y/o servicio y lo exterioriza. La presencia de ese atributo implicará motivación, aumento de expectativas, alteración favorable de percepciones por parte de los beneficiarios, aumento de calidad educativa.
- **Eficacia**: capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas. Conduce al crecimiento y a la mejora permanente.
  - **Eficiencia**: capacidad para lograr los objetivos y metas con la adecuada inversión de tiempo y esfuerzo.

## **Percepción**

- Es la acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un significado.
- Es decir que la percepción ayuda a las personas a seleccionar, almacenar, organizar e interpretar los estímulos.
- Dado que una persona da a los estímulos un significado propio, los diferentes individuos ven una misma cosa de distinta forma.

Factores que influyen en la percepción:

- Estereotipos – Selectividad
- Auto concepto – Situaciones
- Necesidades – Emociones

## Actividades que ofrece la Institución

### ✓ **Definición**

- Resultado generado por actividades en la interfaz entre la institución y el demandante, y por actividades internas de la institución, con el fin de responder a las necesidades del demandante.
- Cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio, es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada.

### **Características**

- Credibilidad
- Acceso fácil
- Comunicación
- Se produce en el momento de prestarlo
- No se puede hacer de antemano
- Intangibilidad
- Confiabilidad
- Actitud responsable
- Comprensión del demandante
- Si se presta inadecuadamente
- No se puede cambiar por otro

### ✓ **Calidad de lo que se ofrece: Precepción**

Factores que influyen en las expectativas

- Comunicación boca–oído.
- Experiencias anteriores.
- Comunicación externa.
- Necesidades personales:
- Necesidades de ser comprendidos (son bien interpretados).
- Necesidad de sentirse bien recibido, incluido

## **.- Análisis de contexto (ambiental)**

El ambiente externo relevante corresponde al ambiente conformado por la combinación de elementos (fuerzas, aspectos, eventos, hechos y actores) de los ambientes general y operacional, que tienen el mayor potencial para efectuar directamente, de forma positiva o negativa, las actividades actuales y/o futuras de la institución. Estos ambientes externos son multidimensionales, donde las principales dimensiones son socioculturales, económicas, políticas y legales, tecnológica, de los beneficiarios y de las otras instituciones similares.

El “ambiente operativo” comprende una serie de componentes como: beneficiarios, otras instituciones educativas similares, proveedores (insumos, procesos, productos). El “ambiente interno” se puede analizar mediante el árbol de



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCA**  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias

problemas; y el “ambiente externo general”, está comprendido en el FODA, cuando analizamos las oportunidades y amenazas

## **.- Análisis de las Componentes**

Para poder determinar estrategias concretas es necesario determinar con claridad cuáles son nuestros beneficiarios, tanto directos como indirectos, y qué definición o concepto manejamos en la Institución. Además es importante analizar las componentes de otras instituciones similares del medio y los insumos, procesos organizacionales.

Para la identificación y el análisis de los mismos se utilizará una guía con preguntas orientadoras.

Siempre se pueden realizar otras preguntas que consideren importantes para la institución:

- **Componente alumno / postulante**
  - Definición y descripción de los mismos
  - Perfil: (especificar el postulante / futuro alumno)

### **Preguntas orientativas para realizar el análisis:**

- ✓ ¿Quiénes son?
- ✓ ¿Cuántos son?
- ✓ ¿Dónde están?
- ✓ ¿Qué demandan de la Institución?
- ✓ ¿Cuáles son sus principales problemas?
- ✓ ¿Cuál es su situación socio-económica?
- ✓ Otras:.....

## **.- Componente Otras instituciones / Facultades/ Universidades similares**

### **Preguntas orientativas para realizar el análisis:**

1. ¿Quiénes son?
2. ¿Cuántos son?;
3. ¿Dónde están?
4. ¿Qué ofrecen?
5. ¿Cuáles son sus principales problemas?
6. ¿Nivel científico, docente, extensión que presentan?
7. ¿Cómo se organizan y presentan?
8. ¿Cuáles son los alumnos / postulantes de su interés?
9. ¿Cuáles son las expectativas actuales y futuras?
10. Otras:.....

## **.- Componentes: Insumos, Procesos, Servicios**

Preguntas orientativas para realizar el análisis:

### **Insumos**

#### **1) Financieros:**

- 1.1) Presupuesto ¿Cuánto se gasta?
- 1.2) Fuentes de financiamiento: ¿ De dónde provienen?
- 1.3) Otro

#### **2) Organizacionales:**

- 2.1) ¿Cuáles son los insumos indispensables?
- 2.2) ¿Cuáles son los insumos complementarios?
- 2.3) ¿Cuál es la disponibilidad de cada insumo?
- 2.4) ¿Cuál es la calidad de cada insumo disponible?
- 2.5) Otro

#### **3) Humanos:**

- 3.1) Personal docente
- 3.2) Personal técnico
- 3.3) Apoyo administrativo
- 3.4) Egresados
- 3.5) Otro.....

#### **4) Físicos**

- 4.1) Instalaciones: oficinas, laboratorios, etc.
- 4.2) Otro:.....

### **Procesos**

- 1) Selección, capacitación y estímulo del talento humano
- 2) Identificación y manejo de las fuentes de financiación
- 3) Control de calidad de los procesos administrativos y de formación
- 4) Atención del demandante.
- 5) Otro:.....

### **Servicios**

- 1) Identificar cuáles son
- 2) Características: calidad y cantidad de los mismos
- 3) Demanda y oferta existente, ¿potencial?
- 4) Otros

## **.- Concepto análisis FODA**

Una de la aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos.

El análisis FODA responde a las siguientes preguntas:





Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCA**  
Facultad de Ciencias  
Agropecuarias

### **Del aspecto Interno:**

- ¿Qué puntos **fuertes (Fortalezas)** posee la organización/ institución que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos **débiles (Debilidades/Problemas)** existen en la organización/ institución que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

### **Del aspecto externo:**

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el entorno de la organización / institución que podrían actuar a favor de la misma en el logro de sus objetivos? (**Oportunidades**)
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos? (**Amenazas**)

**FORTALEZAS:** Se denominan fortalezas aquellas características propias de la institución que se analiza, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

### **Algunas preguntas orientadoras para realizar el análisis:**

- .- ¿Una diferencia distintiva con otra institución?
- .- ¿Recursos financieros adecuados?
- .- ¿Elevado nivel académico?
- .- ¿Buenas habilidades que tiene la institución?
- .- ¿Bien considerado por los potenciales alumnos y del entorno?
- .- ¿Áreas estratégicas funcionales bien concebidas?
- .- ¿Es reconocida la institución en el medio?
- .- ¿Habilidades de innovación que tiene?
- .- ¿Administración probada?
- .- Otro:.....

**OPORTUNIDADES:** Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se prestan en el entorno de la institución, y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

### **Algunas preguntas orientadoras para realizar el análisis:**

- .- ¿Tiene nuevas ofertas académicas para ofrecer?
- .- ¿Posee diversificación de ofertas académicas / investigación / extensión?
- .- ¿Añadir ofertas complementarias?
- .- ¿Capacidad para pasar a un mejor grupo estratégico?
- .- ¿Hacer convenios, alianzas, cooperación con otras instituciones para potenciar su desarrollo?
- .-.- Otro:.....

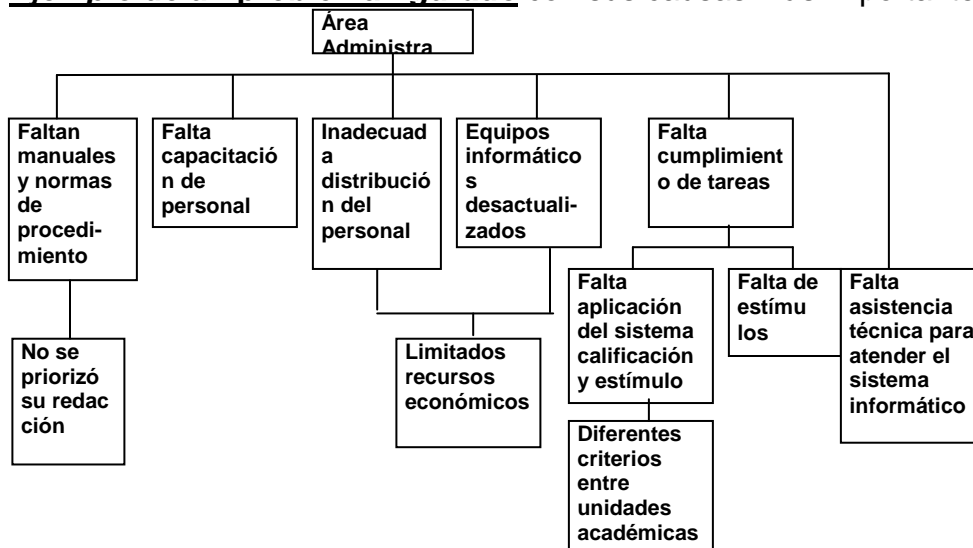
**AMENAZAS:** Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa, institución o variable que se analiza, y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

**Algunas preguntas orientadoras para realizar el análisis:**

- .- ¿Otras instituciones educativas y sus ofertas académicas?
- ..- ¿Políticas hostiles de otras instituciones (gobierno, otras Instituciones, otros,)
- .- ¿Presiones del medio en cuanto a demandas en formación / investigación / extensión?
- .- ¿Poder de adaptación a las necesidades del medio / potenciales alumnos / empresas agropecuarias, etc.?
- .- Otro:.....

**DEBILIDADES:** Se denominan debilidades a aquellas características propias de la institución educativa que se analiza, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos. Para este análisis se puede utilizar como método el “**árbol de problemas**”. Para ello se parte identificando los problemas principales y definiendo para cada uno de ellos las causas que lo producen y los efectos. Es importante definir primero qué es un problema: “es el estado negativo de una situación dada” y *NO la ausencia de una solución*; por ejemplo: 1) “el cultivo es destruido por plagas” (correcto); 2) “no hay pesticidas” (incorrecto); el segundo caso es la ausencia de una (posible) solución.

**Ejemplo de un problema figurado con sus causas más importantes:**



El problema detectado como “Área Administrativa ineficiente” se produce porque (causales) :

- .- “Faltan manuales y normas de procedimientos”, porque no se priorizó su redacción;

- *“Falta capacitación de personal”*, causado a su vez por falta de aplicación del sistema de calificación y estímulo, el cual a su vez es producto de la existencia de diferentes criterios entre las unidades académicas;
- *Insuficiente cantidad de personal”*, cuya causa es los limitados recursos económicos; los que a su vez tienen como efecto la
- *“Desactualización de equipos informáticos”*;
- *“Falta cumplimiento de tareas”*, problema éste que tiene como (una de las) causa principal la falta de estímulos.

**Algunas preguntas orientadoras para realizar el análisis:**

- ¿Dirección estratégica poco clara?
- ¿Tiene capacidad para cubrir las necesidades, tanto propias como del medio?
- ¿Posee carencia de profundidad y de talento directivo?
- ¿Carencia de alguna debilidad?
- ¿Pobre historial en la ejecución de estrategias?
- ¿Plagado de problemas operativos internos?
- ¿Débil imagen en el medio?
- ¿Línea de ofertas educativas, investigación, extensión/servicios limitada?
- ¿ otras?.....

**Ejemplo de una Matriz FODA**

Aspecto considerado	Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Estrategias
1)					
2)					
3)					
.....					

**Factores internos:** Fortalezas y Debilidades- **Factores Externos:** Oportunidades y Amenazas

**Ing. Agr. Alberto Daghero**  
**Área Procesamiento de Datos**  
**Secretaría de Coordinación y Planificación**  
**FCA/UNC**  
**Octubre 2012**