



Conferencia: Gestión y planeación estratégica

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa
Sala de Consejo Divisional, 9 de julio de 2010 a las 10:30 hrs.

Evento organizado en el marco del proyecto:
El capital social y las innovaciones en la gestión escolar en educación básica.
Estudios de caso en México. UAM – Cuajimalpa

Dr. David Arellano Gault



Estructura

- Introducción
 - ¿Qué es la estrategia?
 - ¿Por qué Gestión Estratégica (GE)?
 - Proceso de GE
 - Conclusiones
-



Introducción

- La estrategia es un instrumento importante para el cambio en organizaciones gubernamentales (OG)
 - Las OG son complejas y dinámicas
 - Los cambios en las OG generan resistencias y actos de simulación
 - Gestión estratégica para cambiar las OG
-



¿Qué es la estrategia?

- Es un instrumento para dirigir, cooptar actores, y vincularlos en relaciones de fuerza y negociación
- Es una forma de observar y percibir la realidad
- Es comprensión de la estrategia “del otro”



La estrategia es una forma de pensamiento que busca establecer una direccionalidad, como decisión de incidencia sobre un contexto



¿Qué es la estrategia? ¿Por qué GE?

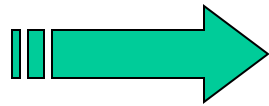
- Enfoque militar
- Enfoque de Planeación Estratégica
- Enfoque de Administración Estratégica
- Enfoque de Gestión Estratégica
 - Adaptación al contexto
 - Compleja dinámica de la realidad
 - Vía alternativa donde la estrategia es elemento de incidencia en el contexto



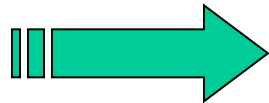


¿Por qué Gestión Estratégica (GE)?

Gestión porque es una visión especial de la administración que busca la *cooperación* como imperativo para formar parte de un proyecto definido y creado en términos relativamente racionales.



“Lógica intervencionista de la estrategia”



Dinámica del diálogo



Intención y *dirección* para definir una estrategia



El Proceso de Gestión Estratégica

- I. Misión estratégica (ME)
 - II. Diagnóstico estratégico (DE)
 - III. Proyecto de integración: la estrategia
 - IV. Objetivos Estratégicos (OE)
 - V. Diagnóstico táctico (DT)
 - VI. Implementación, motivación y evaluación
-



El Proceso de GE: Misión Estratégica

- Es una *guía global* para la planeación. Delimita el campo de acción de las acciones factibles
 - Puede entenderse como una *imagen ideal racional* del accionar individual u organizacional
 - Componentes del juego: Racionalidad e imaginación. Equilibrio entre la realidad y un sueño (creatividad, imaginación y realismo). Interrelación *contexto – organización*
 - La ME tiene que ser viable a priori. La viabilidad tiene que estar dada por el *diálogo y la discusión abierta y plural* de la propia misión
-



El Proceso de GE: Misión Estratégica

a. Diseño de ME:

Consiste en establecer la posición *estructural* y *coyuntural* de la organización

Posición estructural:

- Espacios, actores, sistemas
- Principio creador y destructor de la organización
- Límites impuestos por la propia dinámica que le dio vida

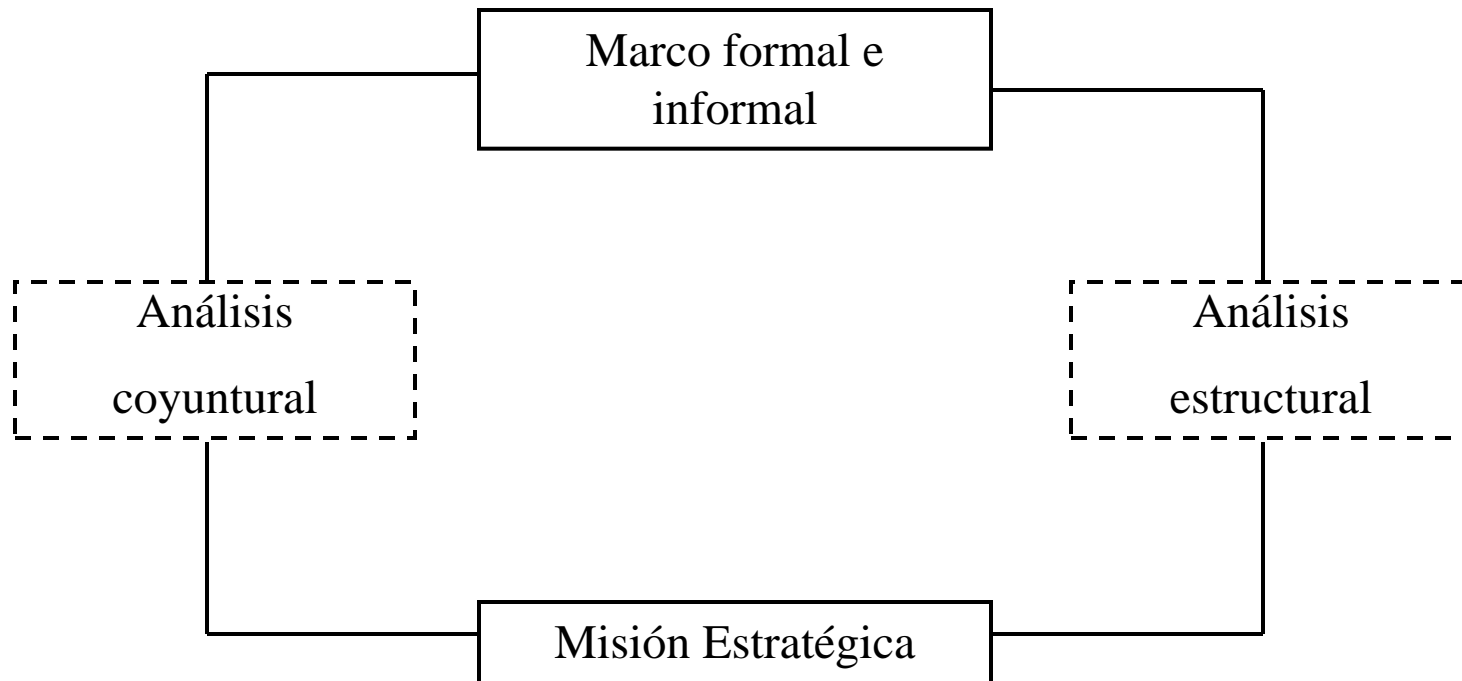
Posición coyuntural:

- Capacidad de respuesta
 - Acciones concretas
 - Requerimientos estructurales
 - Implicaciones de las variables políticas, sociales y económicas
-



El Proceso de GE: Misión Estratégica

a. Diseño de ME:





El Proceso de GE: Misión Estratégica

b. Visión Estratégica (VE):

- Idea guía que influye anímica y emocionalmente
- Intuición y creatividad para formular una perspectiva integrada, una visión con respecto a dónde debe estar la organización
- Realista y creíble, bien articulada y fácilmente entendible, apropiada, ambiciosa y que responda al cambio. Debe servir como guía y ser congruente con los valores de la OG



Puente entre el status actual de la organización (dónde está) y el status deseados (dónde quieren estar)



La visión une valores en el largo plazo y sirve para inspirar compromisos y enfocarlos a la acción



El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

- Es un diagnóstico de problemas, no de síntomas.
Diagnóstico para la decisión
 - Construye realidades posibles, tomando como criterio principal la viabilidad
 - La finalidad es encontrar el problema estratégico
 - Busca elementos de impacto sobre la misión, tanto externos como internos
 - Crea una imagen real (diversas realidades posibles), contrastable con la imagen ideal
-



El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

Metodología para el DE: Análisis contextual e interno

- Identificación de oportunidades y amenazas externas, como las fortalezas y debilidades internas (FODA)
 - División en actores y sistemas
 - Supuesto base: son los actores los que construyen y modifican los sistemas
 - De las FODA se deducen problemáticas genéricas que va a permitir la definición del problema estratégico
-



El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

Metodología para el DE: Análisis contextual

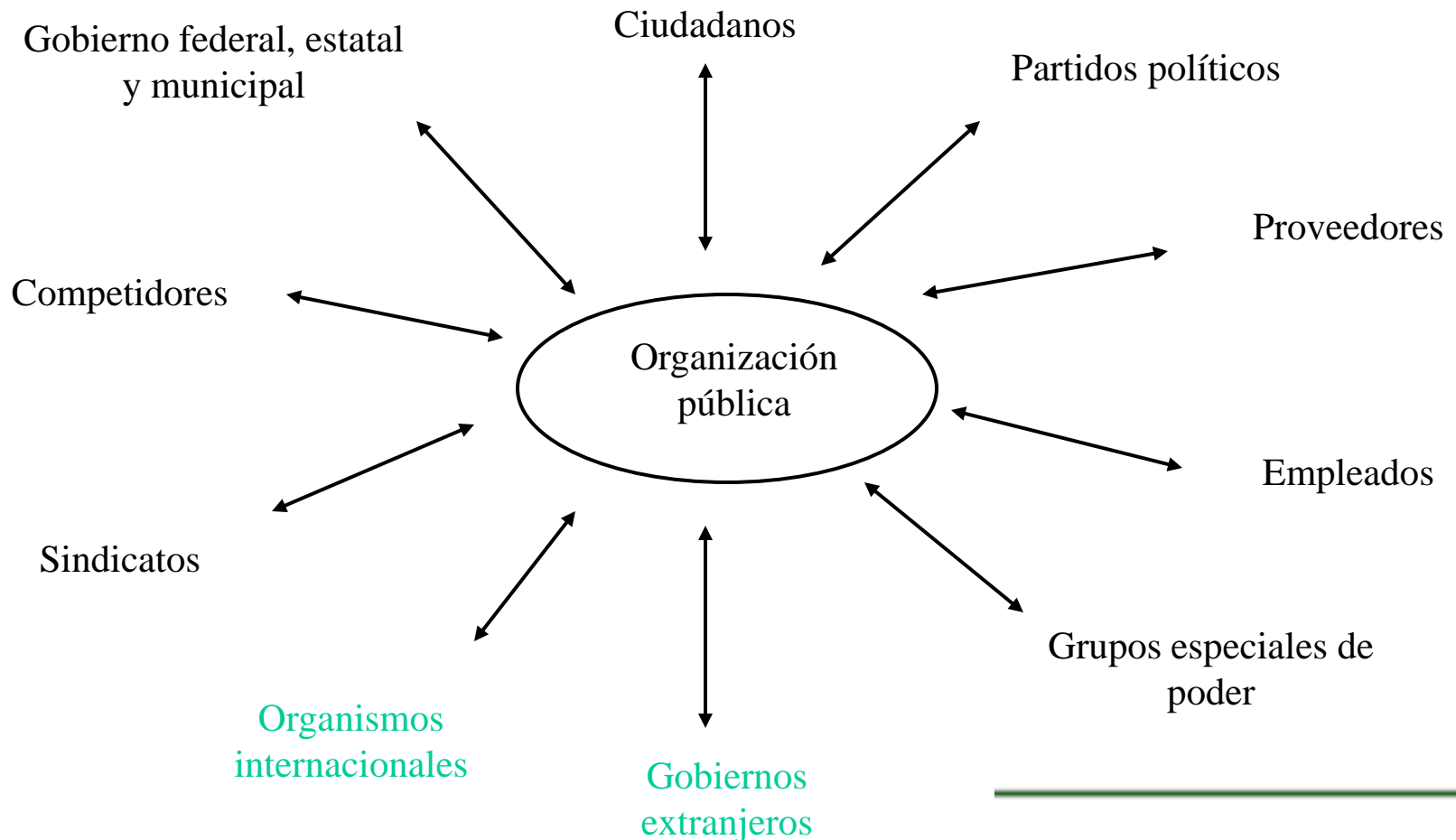
Actores externos (Stakeholders externos)

- Incorporar al “otro” como parte de la realidad
 - Preguntas fundamentales para encontrar Oportunidades y Amenazas:
 - ¿Quiénes son los stakeholders clave?
 - ¿Cuáles son los valores, supuestos y misiones de los stakeholders?
 - ¿Cuáles son los efectos organizacionales que impactan a los stakeholders claves?
 - ¿Qué efectos producen las acciones de los stakeholders sobre la organización?
 - ¿Cuáles son los supuestos que los estrategas organizacionales tienen acerca de las amenazas y oportunidades derivadas de los stakeholders?
-



El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

Metodología para el DE: Análisis contextual





El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

Metodología para el DE: Análisis interno

Actores internos (Stakeholders internos)

- Estructura de poder en el interior de la organización. Conocer la capacidad de respuesta de los grupos internos
- Preguntas base:
 - ¿Qué grupos se han formado a partir de las divisiones organizacionales?
 - ¿Cómo actúan y cuál es su fuente de poder?
 - ¿Cómo modifican o afectan las decisiones y sus procedimientos?
 - ¿Cuál es su posición con respecto a la dirección y sus procedimientos?
 - ¿Qué recursos controlan y cómo los utilizan?

Aconsejable: realización de escenarios donde se presentes diversas situaciones posibles.



El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

Metodología para el DE: Análisis interno





El Proceso de GE: Diagnóstico Estratégico

- El DE debe ser entendido en forma flexible
 - Fundamental: pensar realidades y posibilidades
 - Para esto, pronósticos y escenarios (no para predecir)
 - Importante: el DE debe incorporar un criterio de direccionalidad
 - La misión debe ser el elemento direccionador
 - El DE debe ser claro, no ambiguo
 - Tiene que ser la contraparte determinista: la imagen real del mundo
-



El Proceso de GE: Proyecto de Integración

Características de la estrategia:

- La estrategia como un proceso continuo
 - La atención se centra en lo que se necesita hacer y por qué
 - La estrategia ve el todo, no las partes
 - La estrategia incorpora juicios de valor y está orientada hacia evaluaciones de cambio y generar el cambio conscientemente
 - La estrategia tiene una orientación futura
-



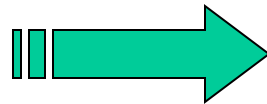
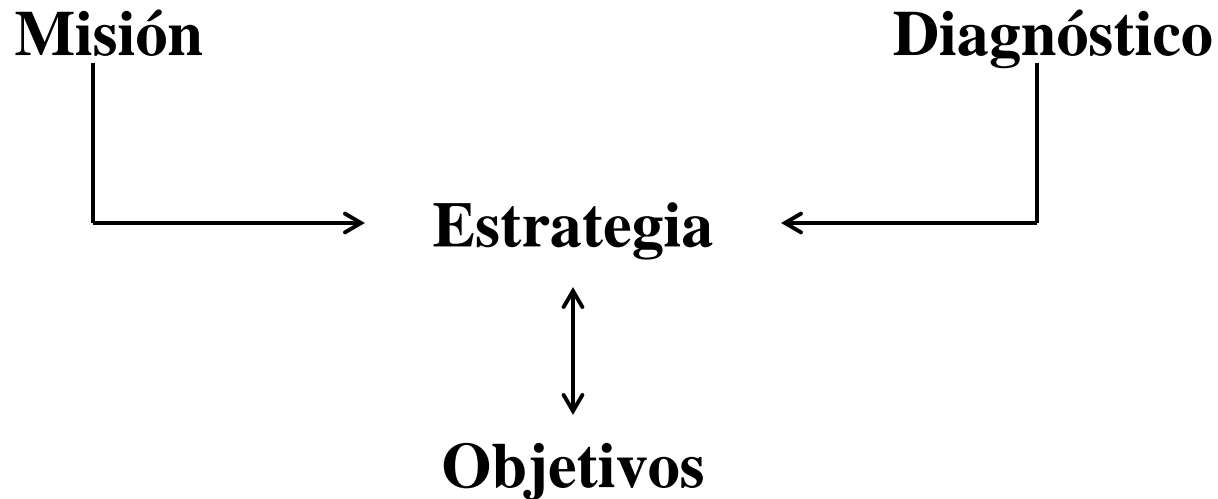
El Proceso de GE: Proyecto de Integración

Formulación de la estrategia:

- **Diagnóstico** para llegar a la **misión**
 - Obtención de datos de viabilidad y establecer la vía de inserción al contexto
 - La estrategia se define por la direccionalidad de su integración
-



El Proceso de GE: Proyecto de Integración



Gestión Estratégica



Las estrategias son contingentes



El Proceso de GE: Objetivos Estratégicos

- Fin, objetivos y metas
 - Cómo se construyen los objetivos:
 - Consensuales
 - Implementables administrativamente
 - Incorporar la lógica de la lucha política y administrativa
 - Decisión política, administrativa y racional
-

Caso 1

Visión: Construir ciudad y calidad de vida desarrollando el potencial Portuario, Industrial y Turístico con un criterio sustentable

Misión: planificar, ejecutar y evaluar participativamente las acciones de gestión pública que promuevan el desarrollo comunal, posibilitando el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, el crecimiento económico y el uso sustentable de sus recursos

Problemas: no se plantea el adónde llegar. Plantea un valor, pero lo combina con funciones

Problemas: ¿es la participación el centro de la estrategia? Define tres operadores difíciles de medir. ¿es el ayuntamiento el actor principal para lograr cualquiera de los operadores?

Caso 2

Objetivos Estratégicos

Misión: SOMOS UNA
CIUDAD LÍDER QUE
PROMUEVE EL DESARROLLO
COLECTIVO Y HUMANO,
ENTREGANDO A LA
COMUNIDAD SERVICIOS DE
CALIDAD Y EJERCIENDO UNA
GESTIÓN TRANSPARENTE

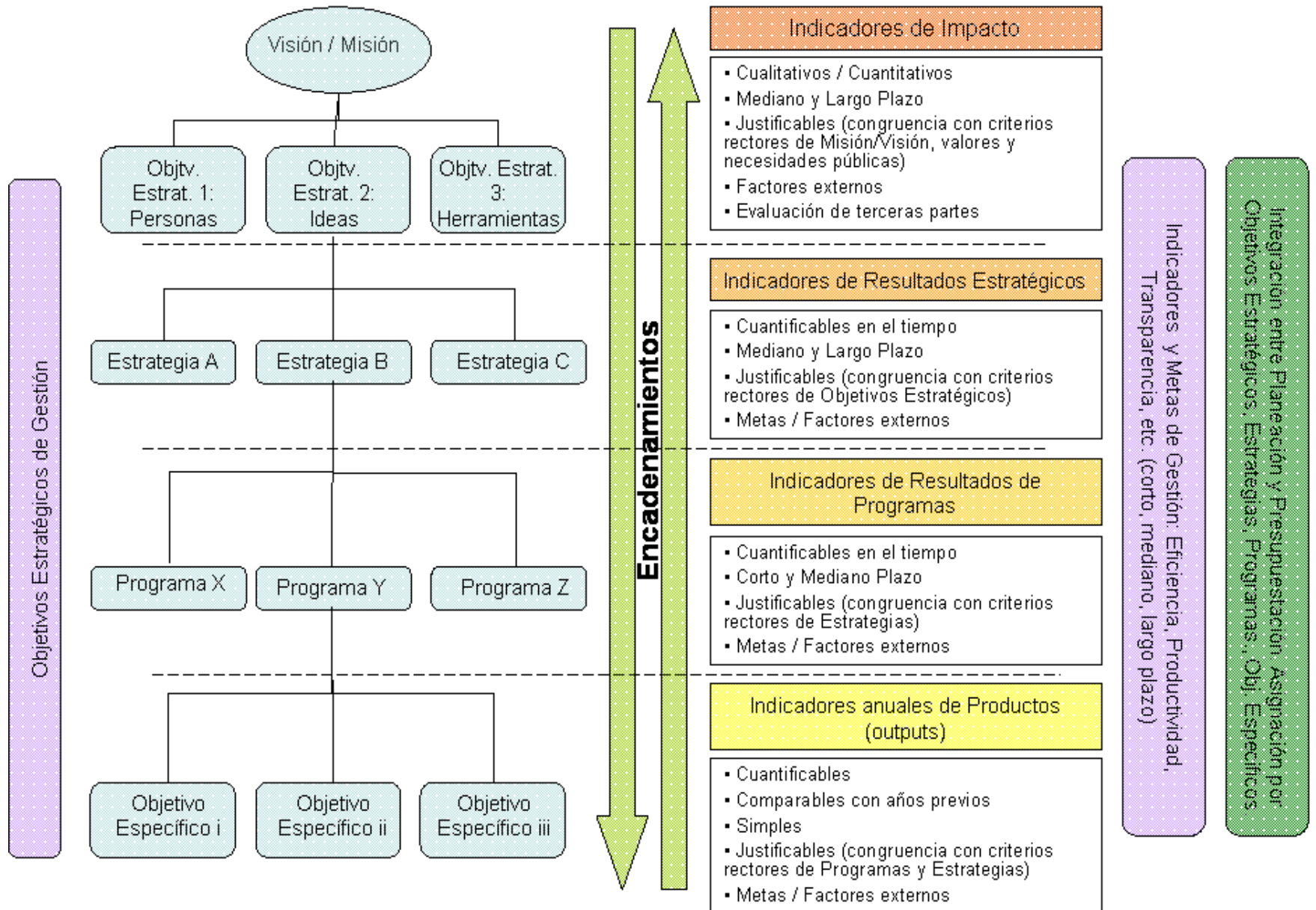
Visión: CONSTRUIMOS
UNA CIUDAD DIGNA PARA
VIVIR: TURÍSTICA,
CULTURAL, SALUDABLE,
SEGURA Y COMPETITIVA

CONVERTIR AL MUNICIPIO EN EL PROMOTOR DEL
DESARROLLO CANTONAL

- ▶ IMPULSAR EL TURISMO COMO INDUSTRIA PRINCIPAL PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO
- ▶ MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL PARA
LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES
- ▶ GENERAR PROYECTOS SOCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE
VIDA DE LA POBLACIÓN
- ▶ UTILIZAR LA PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
MUNICIPAL TRANSPARENTE
- ▶ FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y LA IDENTIDAD CIUDADANAS
- ▶ PROMOVER EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INSTITUCIONAL
- ▶ ALCANZAR UNA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS
MUNICIPALES
- ▶ DESARROLLAR UN PLAN INSTITUCIONAL DE COMUNICACIÓN
INTERNA Y EXTERNA
- ▶ ESTABLECER ESPACIOS LEGALES APROPIADOS PARA LA
GESTIÓN TRANSPARENTE Y LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE
LA COMUNIDAD

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





Gestión Estratégica: Conclusiones

- 1) Reencontrar la importancia de los seres humanos. Respeto a la individualidad y la libertad
 - 2) Incorporar al “otro” como parte consustancial de los procesos propios
 - 3) Inteligencia para la creación de vínculos a través del consenso, a favor de la direccionalidad deseada
 - 4) Pensar la estrategia como la creación de vínculos en un mundo móvil, compuesto por individuos, grupos y sistemas con estructuras, forjadas por actores, pero no transformable de manera inmediata por éstos
-