



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN



CENUR
NORESTE



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Tecnólogo en Administración y Contabilidad

“Competitividad y entorno empresarial”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL

PLANIFICACIÓN

- Siempre planificamos ?
- Por qué no planificamos ?
- Por qué es importante planificar ?

APORTES INICIALES

En alguna medida, **todos siempre** “Planificamos” (en el sentido de que procuramos optimizar la utilización de los recursos disponibles en orden a obtener ciertos objetivos).

Para **Planificar** sistemáticamente **es necesario**:

- a) **QUERER** hacerlo (Motivación)
- b) **SABER** hacerlo (Aprendizaje)
- c) **PODER** hacerlo (Estructuras)

La Planificación es eminentemente parte del rol Gerencial:

- **Traduce** en acciones la voluntad de “**Hacia dónde**” queremos ir.

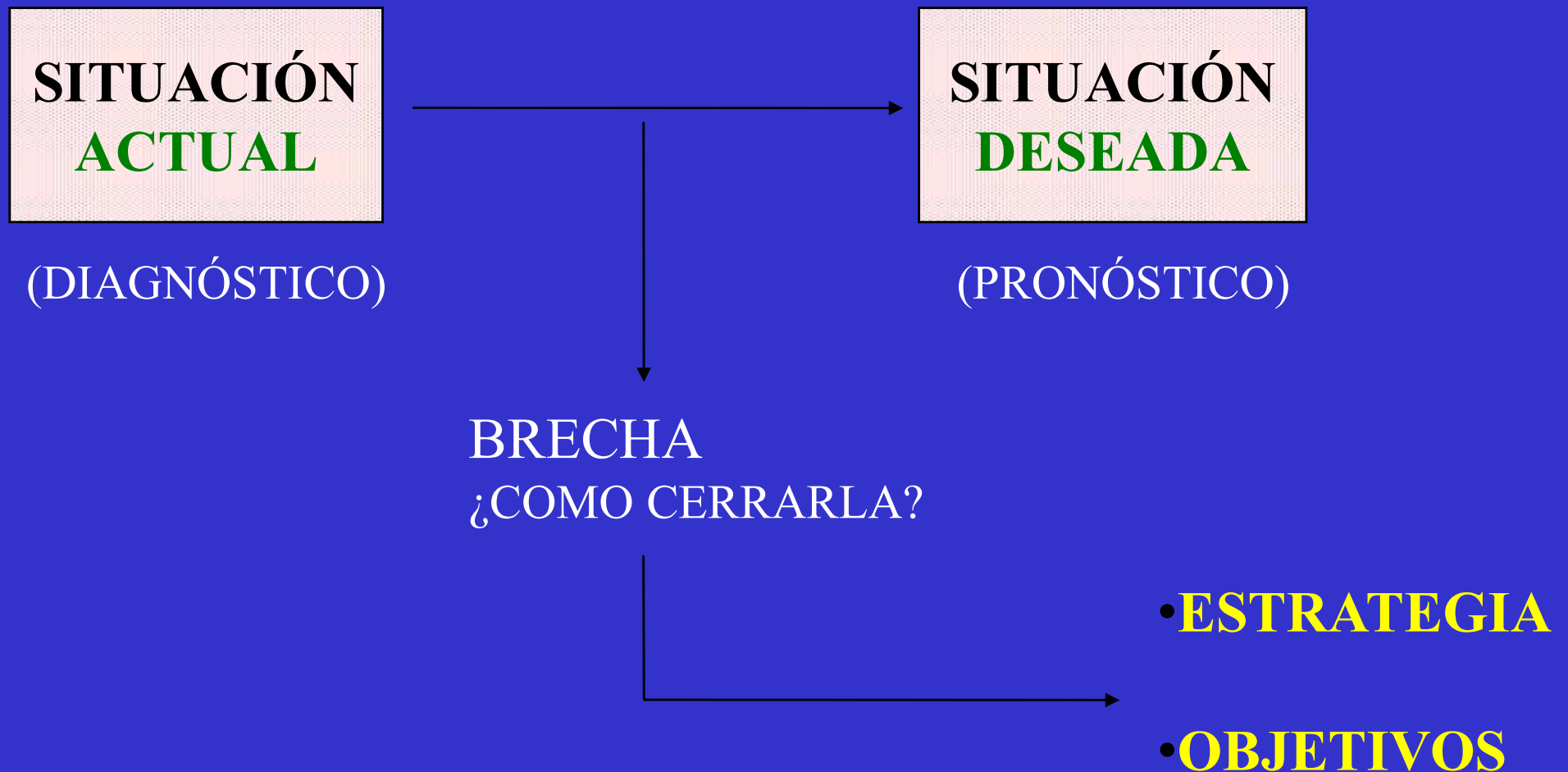
DEBEMOS COMPRENDER
QUE EL FUTURO NO BROTA
DEL PRESENTE SINO AL
REVÉS, ES EL PRESENTE LO
QUE BROTA DEL FUTURO

Luis Perez Aguirre

PLANIFICAR ES...

DECIDIR AHORA LO QUE VAMOS A HACER DESPUES

(IMPACTO FUTURO DE LA S DECISIONES ACTUALES)



ENTORNO

FUTURO

**Elementos del
Enfoque
estratégico**

PARTICIPACIÓN

GESTIÓN

ESTRATEGIA

Planificación estratégica

- Proceso formal diseñado para ayudar a las **organizaciones/territorios** a identificar y mantener una **estrategia** de desarrollo que les permita lograr una consistencia óptima entre la **organización/territorio y su entorno**, de manera de asegurar el cumplimiento de su **misión**.

¿Qué es un proceso de planificación estratégica territorial?

Planificar estratégicamente es crear condiciones para transformar o actuar sobre asuntos cruciales para el **desarrollo**.

A través de la planificación estratégica se busca orientar a los diversos sectores así como a los agentes gubernamentales, económicos y sociales, para escoger y **construir su futuro**.

A través de la planificación estratégica se busca, en suma, **construir consensos sobre agendas de desarrollo** que le suministren marcos de acción de largo plazo a las entidades territoriales, estimulando la convergencia de las iniciativas de los actores públicos, privados y sociales.

La importancia proceso de planificación estratégica

La creciente velocidad del cambio que caracteriza a la sociedad del conocimiento, demanda el uso permanente de **estrategias** que posibiliten **las oportunidades**, **actuar fraprovechamente** a las amenazas o riesgos, **potenciar las capacidades internas** y, en general, asimilar las nuevas tendencias, para avanzar hacia mayores niveles de desarrollo, mediante el control de los **factores claves** que competen a las entidades territoriales.

Claves para el éxito de un proceso de PET

El pensamiento estratégico es fundamental para la invención de estrategias.

La formulación de **estrategias** es un proceso creativo, proactivo e imaginativo, que lleva a decidir la cadena de acciones requeridas relacionadas con el futuro, a partir del diagnóstico de oportunidades y amenazas del ambiente externo, de la valoración de las fuerzas y debilidades del ambiente interno del territorio.

Alternativa metodológica para un proceso de PET

La mayoría de las metodologías para la formulación de planes estratégicos contemplan una primera fase de **diagnóstico**, una de exploración y definición de **opciones de desarrollo**, con uso de técnicas de prospectiva, para definir **estrategias y objetivos**, y una fase de **planificación operativa**, dirigida a concretar tanto los programas y proyectos como los instrumentos y medios para su implementación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**¿De dónde
VENIMOS?**

**(HISTORIA
Y
PRINCIPIOS)**

**¿En donde
ESTAMOS?**

**(DIAGNÓSTICO
INTERNO
Y
EXTERNO)**

**¿A dónde
QUEREMOS
IR?**

**(MISIÓN
Y
OBJETIVOS)**

**¿COMO Y
CUANDO
llegaremos allí?**

**(ESTRATEGIA
Y
PLANES)**

PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Actores Locales y participación

Los **actores** tendrán diversas racionalidades, por lo cual se requiere usar instrumentos para manejar los conflictos, construir alianzas, negociar, lograr convergencias y **construir confianza** entre los actores.

A través del proceso de planificación se cuente con capacidad de generar **consensos entre los actores**, en los cuales se consideren las necesidades e intereses potencialmente conflictivos, así como propiciar la formación de alianzas y el fortalecimiento de las afinidades existentes, con el fin de **fomentar la confianza y la cooperación**.

Insumos para el diagnóstico

Inventario de los diversos estudios, planes, programas y proyectos ya realizados o están en ejecución y que tienen relación directa con el tipo de planificación estratégica que se busca emprender.

En el caso de los departamentos y municipios, los principales insumos por considerar son los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, los planes, estudios y políticas sectoriales, las iniciativas de proyectos privados y de organizaciones sociales, las agendas de ciencia y tecnología y las **agendas internas de competitividad regional**.

Diagnóstico territorial

Ser estratégicos en la elaboración del diagnóstico implica tener la habilidad, a través de la organización del plan, de aprovechar óptimamente los estudios y proyectos existentes que ya reconocen e identifican asuntos cruciales para el desarrollo del territorio.

A partir de la lectura de **fuentes secundarias** y/o al vincular directamente a los autores de los estudios o planes, para que a través de **cuestionarios** o **talleres** dirigidos, se establezcan los asuntos críticos del desarrollo.

ANALISIS FODA

• Medio ambiente: contexto y entorno

Identificar y analizar las tendencias, fenómenos, hechos y circunstancias claves que tienen impacto potencial en el territorio:

Amenazas (efecto negativo)

Oportunidades (efecto positivo)

• La organización: análisis interno

Analizar los componentes del territorio para identificar

Debilidades (en lo que no estamos bien)

Fortalezas (en lo que estamos bien)

ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Amenazas y oportunidades

- **Contexto: sectores de la actividad de una sociedad. Se analizan tendencias generales**

Contexto económico: situación general, tendencias, perspectivas, indicadores económicos

Contexto tecnológico: técnicas, procesos, conocimientos nuevos, informatización. Disponibilidad, costos, etc..

Contexto político: leyes y reglamentaciones, decisiones y acciones de organismos públicos

Contexto sociocultural: costumbres, cambios sociales, pautas y actitudes sociales

ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Amenazas y oportunidades (continuación)

- Entorno inmediato:

Clientes: quienes demandan los servicios o productos

Proveedores : proveen los insumos, materia prima y servicios

Reguladores: organismos que imponen reglamentaciones a la actividad de la empresa

Competidores: son las empresas que ofrecen productos o servicios que pueden competir en nuestros clientes

DIAGNÓSTICO EXTERNO

- **OPORTUNIDAD**

Situación o acontecimiento que de aprovecharse adecuadamente **puede favorecer** la obtención de los **objetivos de desarrollo del territorio**

- **AMENAZA**

Situación o acontecimiento que, de no tomarse las medidas adecuadas, **puede dificultar** la obtención de los **objetivos de desarrollo del territorio**

DIAGNOSTICO FODA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

FACTORES DE DESARROLLO

- La especialización y organización productiva en el territorio.
- El capital humano y el conocimiento.
- Las economías de aglomeración urbana.
- El entramado social e institucional local.

DIMENSIONES DEL TERRITORIO



**Ambiente Físico -
Natural**



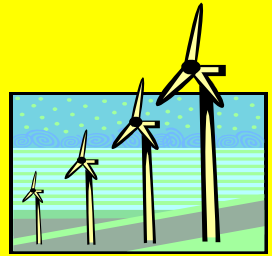
**Población
y sus
condicion
es de vida**



**Producción y
Trabajo**

Factores que
impactan en el
desarrollo
territorial

**La estructura
territorial**



**El
patrimonio y
la identidad
cultural**



Actores e instituciones

DIAGNOSTICO FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

VISION DE FUTURO

La visión clarifica la dirección hacia la cual dirigir las transformaciones y expresa, en una representación económica y socio-espacial, la **posición que el territorio: ciudad, subregión o región, espera alcanzar en un horizonte de tiempo definido.**

La visión contribuye a **coordinar eficazmente las acciones** de muchas personas e instituciones alrededor de la imagen del objetivo central. (Kotter, 1996).

VISIÓN (el qué)

- Es una imagen convincente del futuro
- Son nuestros sueños puestos en acción
- Brota de los sueños de cada uno de los integrantes de la empresa o del territorio
- Una visión compartida puede cambiar el mundo
- Una visión debe ser positiva, alentadora, que valga la pena.
- La distancia entre Visión y Realidad genera una tensión creativa.

VISIÓN de FUTURO: Tacuarembó 2050

En el año 2050 la Región Norte se destaca por un desarrollo sustentable del territorio, con indicadores sociales, económicos, ambientales e institucionales que reflejan una mejora sostenida en las últimas décadas, cerrando la brecha con el resto del país, y reduciendo las desigualdades socio-territoriales. El crecimiento económico se ha producido en un contexto de planificación participativa y sustentable, impulsando y haciendo posible la diversificación productiva, la gestión integrada y responsable de los recursos naturales y el aumento de la capacitación y el nivel educativo de las personas. La participación y la organización de la sociedad han sido fundamentales para impulsar y consolidar los cambios. Se consolidó una cultura cívico-política basada en la transparencia, eficiencia y respeto por la diversidad de las personas.

“Extracto de la Visión 2050: Tacuarembó en la Región Norte”

Definición de estrategias y Objetivos

La **estrategia** es la cadena de acciones que busca estructurar una línea de relaciones entre opciones para darle factibilidad a los objetivos de desarrollo en procura de definir las mejores alternativas para lograr las metas.

Las líneas estratégicas se refieren a cómo lograr los objetivos.

El Plan: para los objetivos se definirá el alcance (cuanto), el tiempo (cuando) y las instituciones/organizaciones responsables de la implementación de acciones.

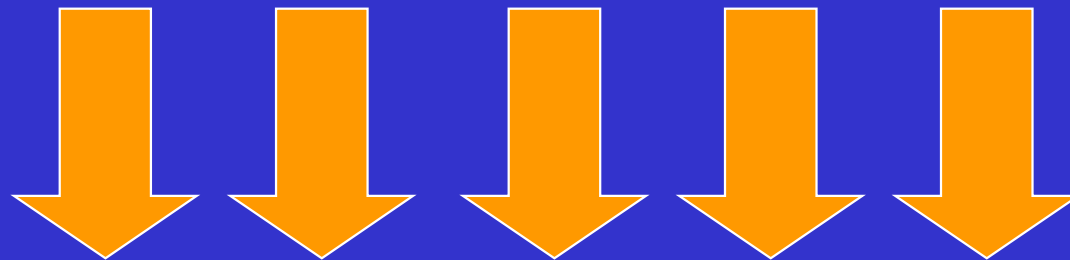
FUERZAS QUE IMPULSAN Y QUE FRENAN

SITUACIÓN

DESEADA
(VISIÓN)

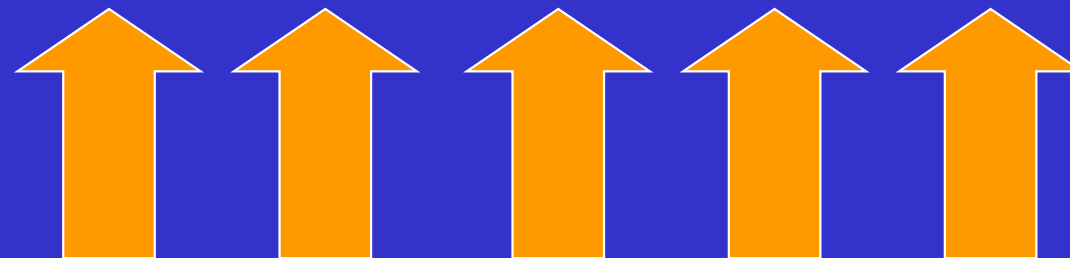


FUERZAS RESTRICTIVAS



SITUACIÓN

ACTUAL



FUERZAS IMPULSORAS



¿Cuál es el mejor enfoque: aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas?

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estrategia competitiva (Porter)

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa/territorio va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Priorización de estrategias

- Impacto en la organización/territorio
- Capacidad de instrumentarla
- Voluntad (decisión de realizarla)
- Vincularlo al cumplimiento de la misión de la organización o visión de futuro del territorio
- Preguntarse: qué pasa si no se hace nada?

Seguimiento y Evaluación del Plan

Para guiar la definición de líneas estratégicas es indispensable concretar los objetivos en **indicadores y metas** referidas a determinados periodos de tiempo.

Estas precisiones servirán además para establecer **líneas de base** y definir más adelante los indicadores de seguimiento y evaluación.