



## **Mapa Sinoptico.**

*Nombre del Alumno(a): Manuela Jiménez Nery.*

*Nombre del tema: Unidad III y IV.*

*I er Parcial.*

*Nombre de la Materia: Planeación Educativa.*

*Nombre del profesor: D. Ed. José Manuel Ortiz Sánchez.*

*Nombre de la Maestría: Psicopedagogía.*

*Primer Cuatrimestre.*

*Lugar y Fecha de elaboración: Pichucalco, Chiapas. 21 de octubre del 2021.*

### UNIDAD III. Planeación Estratégica Y Sus Etapas.

#### 3.4 Factores internos:

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta una empresa e identifica sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos en base a dichos recursos y formular estrategias.

##### Fortalezas:

Se refieren a los aspectos que impactan de manera positiva en el desarrollo de las actividades y procesos propios de la organización o la dependencia. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades que nos ayudarían a lograr el objetivo.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas.

##### Debilidades:

Debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa.

#### 3.5 Factores externos:

Con este análisis se crea una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa. El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera ofensiva y defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

##### Riesgos:

Los “Riesgo” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos: estado, competencia, sectores económico o social que pudieran afectar la organización negativamente.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

- ❖ Económicas.
- ❖ Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- ❖ Políticas, gubernamentales y legales.
- ❖ Tecnológicas.
- ❖ Competitivas.

##### Oportunidades:

Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente, aspectos del entorno que favorecen y propician el accionar de la organización.

**UNIDAD III.  
Planeación  
Estratégica Y Sus  
Etapas.**

**3.6 Tipos de estrategias:**

Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla. El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores.

**Directiva:**

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado.

**Operativa:**

En especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder. Se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación.

**Competitiva:**

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
- Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor
- Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

**Elección de estrategia:**

Es elaborar la misión, detectar oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer objetivos.

**UNIDAD III.  
Planeación  
Estratégica Y Sus  
Etapas.**

**3.7 Diseño y  
Jerarquización  
de Estrategias:**

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

**Diez Métodos Para  
Seleccionar La  
Estrategia:**

- 1- Listados: recordatorios para encontrar información.
- 2- Estudio de la competencia.
- 3- Autodiagnóstico: FODA.
- 4- Análisis de la actividad: lo que se sabe hacer.
- 5- Análisis de la vocación: lo que se quiere hacer.
- 6- Matrices estratégicas: BCG o McKensey.
- 7- Análisis morfológico: se basa en la dirección de procesos.
- 8- Método de los escenarios: predecir el futuro.
- 9- Método del mantenimiento de la posición.
- 10- Técnicas del ajedrez: busca acciones reacciones.

**Etapas 1: De Los  
Insumos.**

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz evaluación del factor externo (EFE), una matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

**Etapas 2: De La  
Adecuación.**

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

**Etapas 3: De La  
Decisión.**

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

**Unidad IV.  
PLANEACIÓN  
OPERATIVA**

**La planificación operativa:**

Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Las metas, tácticas, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planeación operativa son de corto plazo, principalmente un año, y se derivan de la planeación estratégica donde se formulan el Proyecto Universal de Inversiones, el marco lógico y la táctica de ejecución; así como de la identificación de solicitudes con los usuarios (as) del plan.

**El Plan Operativo Anual (POA):**

Es el primordial instrumento usado en la planeación para exponer de forma agregada la información que se crea de la organización operativa de un plan, con periodicidad de un año o menos.

Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas. Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

**La planificación estratégica:**

es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados.

**El Plan Global de Inversiones:**

es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto.

**El marco lógico:**

es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto.

**Unidad IV.  
PLANEACIÓN  
OPERATIVA**

**4.1 Niveles  
Objetivos y  
productos**

La planificación operativa sirve de guía principal para la gerencia del proyecto en la conducción de actividades, uso y asignación de recursos en un periodo determinado. La planificación operativa establece qué iniciativas y cambios el proyecto quiere obtener, con quiénes y por qué.

**Provee elementos para la definición de 3 niveles:**

- (i) Métodos de intervención para la prestación de servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de usuarios (as), respetando principios de equidad de género;
- (ii) Mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del proyecto
- (iii) Mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa del personal de la Unidad del Proyecto (UP), así como de las organizaciones de usuarios (as) y de las entidades prestadoras de servicios.

**4.2 Condiciones y  
requerimientos para  
la instrumentación**

Para la planificación operativa inicial del proyecto (año 0) y de los años siguientes se deben reunir las siguientes condiciones:

La Unidad del Proyecto (UP).

La inducción interna se ha completado.

Se ha realizado la planificación estratégica y se dispone de los productos generados de la misma.

La relación con las diferentes instancias externas vinculadas con la preparación y ejecución del POA se ha establecido.

El proyecto ha definido las funciones de la instancia o encargado de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto (PSE), que está incorporado dentro de la estructura formal de la UP.

El personal de la UP cuenta con capacidades demostradas y experiencia para conducir el proceso de planificación.

Se tienen a disposición los recursos necesarios para la operación del primer año o parte de este, que corresponde al año fiscal de inicio estimados, con base en la experiencia del personal de la UP y la información de los documentos del proyecto.

La relación de pari passu entre fondos nacionales y externos se refleja en el presupuesto anual, por programa ejecutor y por rubro de la contabilidad gubernamental. Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

En la práctica, es posible que no todos los requisitos se cumplan. En ciertos casos, el presupuesto del POA inicial podrá ser preparado sin la presencia del equipo de la UP.

**Unidad IV.  
PLANEACIÓN  
OPERATIVA**

**4.3 Coordinación e  
integración.**

**La planificación  
operativa se basa  
en los siguientes  
principios:**

**Participativo:**

Se involucra activamente a diferentes actores, como comunidades y organizaciones de pequeños (as) productores (as), prestadoras de servicios, etc.), para identificación de demandas y toma de decisiones.

**Basada en las  
demandas:**

La planificación operativa responde a las demandas identificadas por los usuarios (as) en procesos previos de identificación y análisis de necesidades.

**Integra plan -  
presupuesto:**

Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de los recursos.

**Dinámica:**

Actualiza las actividades del POA, velando porque la planificación operativa se ajuste a los diferentes cambios del contexto, demandas, presupuesto, etc.

**Basada en  
resultados:**

Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente.

**Unidad IV.  
PLANEACIÓN  
OPERATIVA**

**4.4 responsables  
de la ejecución,  
seguimiento y  
control.**

**Director (a):**

Es responsable del buen desarrollo de todo el proceso en coordinación con el encargado (a) de planificación y seguimiento y el administrador (a). Gestiona la aprobación del POA ante los Comités del proyecto.

**Encargado (a) de  
planificación y  
seguimiento:**

Conduce el proceso de preparación del POA. Prepara y distribuye lineamientos para elaborar el anteproyecto, tomando en cuenta la estrategia del proyecto y orientaciones de entes contralores y ejecutor.

**Usuarios (as):**

Identifican y priorizan las demandas, negocian con la UP recursos para financiar la contratación de servicios.

**Entidades prestadores de  
servicios:**

Reciben propuestas del proyecto y de los usuarios (as) para atender demandas, formulan ofertas y ejecutan acciones según lo establecido en los contratos de servicios.

**Comités directivos:**

Participan en la elaboración del POA. Aprueban el POA y dan seguimiento a la ejecución.

**Institución ejecutora de  
gobierno:**

Emite lineamientos para preparar el POA institucional del próximo año. Aprueba y da seguimiento a la ejecución del Plan - Presupuesto.

**Institución financiera:**

Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución.

**Institución cooperante:**

Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución. Supervisa la ejecución. Participa en la evaluación de los resultados.

**Ministerios de Finanzas,  
Planificación y Organismo  
Contralor Nacional:**

Emiten lineamientos sobre los topes presupuestarios por Organismo Ejecutor, modalidades de presentación del POA y de los presupuestos por programa

**Unidad IV.  
PLANEACIÓN  
OPERATIVA**

**4.5 Calendarización.**

**1.- Preparación del cronograma de trabajo:**

Consiste en definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán, los participantes y recursos necesarios para la planificación operativa. Como parte de este cronograma de trabajo se deberá considerar el diseño o ajuste de los mecanismos e instrumentos de planificación, para lo cual se deberán contemplar ajustes al proceso de planificación establecidos por el organismo ejecutor del proyecto, las autoridades nacionales de contraloría y hacienda y los organismos de cooperación financiera, administración o institución cooperante (en el caso de los proyectos FIDA).

**2.- Presentación y discusión del programa de trabajo al equipo de la UP:**

El cronograma de trabajo deberá socializarse al resto del personal del proyecto, para que cada uno conozca sus responsabilidades y organice su tiempo y actividades para una mejor formulación del POA. Este cronograma deberá ser ajustado periódicamente.

**4.6 Monitoreo.**

El seguimiento de la ejecución financiera, comparando esta con la ejecución física de cada componente, constituye un instrumento administrativo de análisis de la gestión sumamente útil para la dirección y los coordinadores de los componentes.

**4.7 Definición de mecanismos de evaluación**

En la formulación del POA se identifican los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades para el período programado específicamente. Estos indicadores sirven para medir el avance de la ejecución de las actividades del POA y del cumplimiento de los objetivos del proyecto. Con el desarrollo constante de tecnologías de la información y de la comunicación se han abierto nuevas oportunidades de aprendizaje, y se ha reconocido el potencial de las nuevas tecnologías y las formas en que pueden ser explotadas, por lo tanto, se han incrementado los usos de la tecnología digital para apoyar la enseñanza y el aprendizaje.

**4.8 Principales obstáculos para la instrumentación.**

La planificación operativa se inicia desde la etapa de cumplimiento de condicionalidades, donde se formula un plan operativo inicial, que tiene como objetivo organizar actividades y asignar recursos para iniciar la ejecución del proyecto. En este caso la planificación operativa la realiza la Institución ejecutora o el Director (a), si ha sido contratado (a). La planificación operativa continúa hasta la fase de terminación del proyecto.

## **Referencias**

- 1.- Torres Macías A. Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Colombia.
- 2.- DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Teoría y Práctica Dr. Américo Albala (2013), Edición ampliada del Colegio de Ingenieros de Chile
- 3.- The REENGINEERING HANDBOOK, A. step – by. Step Guide to Business Transformation. (American Management Association. – 2004  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030135.pdf>