



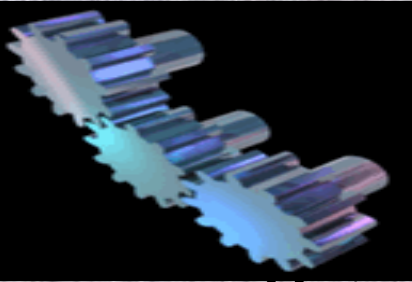
ROLES DEL ENTE PLANIFICADOR

¿Un poeta frustrado? ¿Un ser incomprendido? ¿Un entrometido en busca de un poder ilegítimo?

NO: una dosis de raciocinio e intuición en un ambiente de complejidad, incertidumbre y conflicto

ROLES

Planificar supone la especialización en **definir situaciones deseadas y posibles y diseñar instrumentos** que hagan factible su logro, **reduciendo costos, maximizando beneficios y manteniendo en equilibrio dinámico** las fuerzas sociales que poseen recursos, desean poseerlos o se ven afectados por su uso en el proceso



Quien planifica está permanentemente (proceso) **repitiendo ciclos de explicación de realidades**, replanteando **imágenes-objetivo**, **reestructurando operaciones**, **reformulando instrumentos** y **evaluando** día a día el **avance** hacia una situación-objetivo

ANALISTA Y PROVEEDOR DE INFORMACIÓN

El ente planificador busca un espacio de legitimación jugando un papel de “**portero**” del sistema de información institucional para la toma de decisiones corporativas

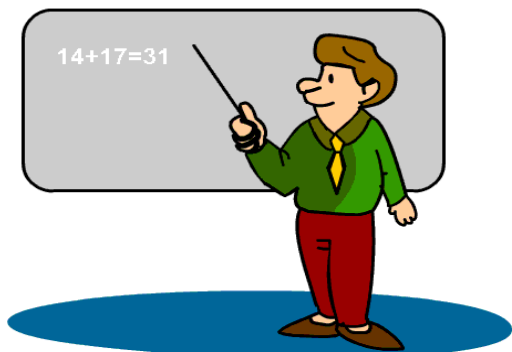
Puede **monopolizar** parcial o totalmente información vital, lo cual le permite **dosificarla**, **distribuirla** o **filtrarla** de acuerdo a objetivos previamente establecidos



SINTETIZADOR

Quién planifica puede desarrollar habilidades para **sintetizar factores** multi nucleados dentro de un ambiente de complejidad e incertidumbre institucional para la toma de decisiones corporativas

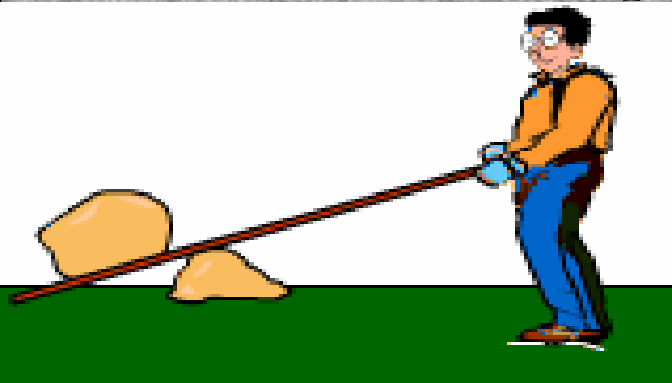
Sus conocimientos **especializados** que le permiten comprender hechos, procesos y proponer acciones que trascienden las competencias organizativas de cada parte en una compleja estructura institucional, es una indudable **fuerza de poder**



COLABORADOR

Consolidar una estructura descentralizada de planificación corporativa en la que el ente planificador central colabore con las partes de una organización compleja significará su legitimación institucional

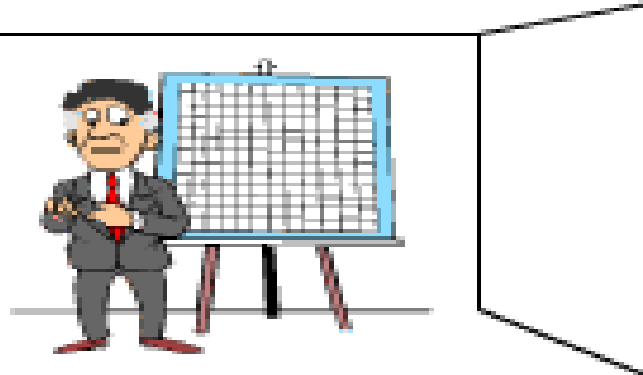
Manejo de una “caja de herramientas” y la provisión a las diversas partes de la corporación, de procesos e **instrumentos estandarizados** para la toma de decisiones



EDUCADOR

El ente planificador se atribuye un papel **docente** dentro de la compleja organización institucional, guiando el proceso continuo de planificación en las diversas escalas de toma de decisiones

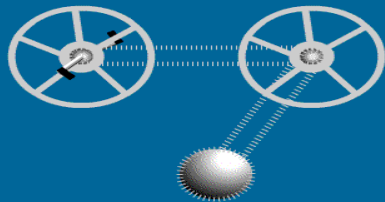
Se busca de establecer una “cultura de la planificación institucional” por vía de ofrecer **cursos, talleres, asesoría**, etc., a los componentes de la estructura



COORDINADOR- CATALIZADOR

Planificar es **organizar** grupos de interés, **crear compromisos** y **acuerdos**, generando la acción común entre las partes de la institución

Dentro de este rol, quién planifica puede **representar** las políticas del proyecto central de las autoridades, promocionar proyectos específicos de las partes o servir de **intermediario** entre las diversas partes involucradas en el proceso de planificación



MEDIADOR

Planificar es también **conciliar** objetivos, **encauzar** apoyos, **neutralizar** oposiciones en un ambiente que además de complejo e incierto puede alcanzar significativos niveles de conflicto

La resistencia al cambio es un fenómeno natural en las instituciones por lo que el ente planificador debe manejar las potenciales situaciones conflictivas entre los diversos actores institucionales. La resolución, disolución o evasión del conflicto estará en función de las habilidades para encontrar puntos de **equilibrio** en los intereses de los diversos actores



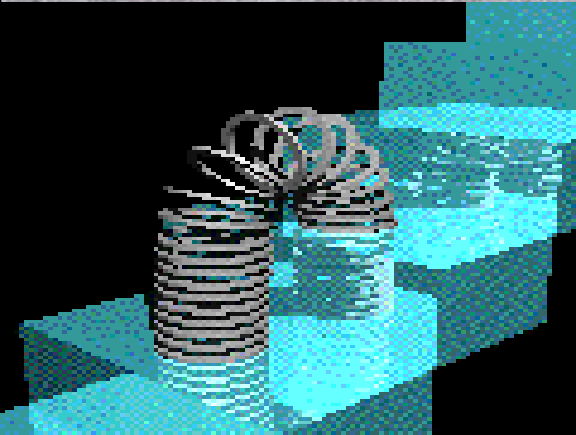
MILITANTE

El ente planificador puede, asimismo, intentar **penetrar las fuentes del poder** e influir en la toma de decisiones por medio de una lucha que traduzca necesidades e intereses específicos

Abanderar con militancia valores, conceptos, satisfacción de necesidades o proyectos de acción específicos es otro potencial papel del ente planificador, en tanto puede servir de puente entre quién toma decisiones y quienes son afectados por las mismas



Es frecuente que los entes de planificación de corporaciones que se desenvuelven en ambientes signados por la complejidad, la incertidumbre y el conflicto **desempeñen varios** de los mencionados **roles**, ocasional o simultáneamente durante el proceso continuo de planificación



MISIÓN INSTITUCIONAL

"La **misión** es el propósito general o **razón de ser de una institución** que enuncia a quienes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión institucional".

La **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Fuente: *Iván Thompson*

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

Ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino información; ¿la misión de una universidad será crear y transmitir conocimiento y no graduar profesionales?

No es el producto o servicio que ofrecemos lo que es nuestra razón de ser sino la necesidad social que se está satisfaciendo

Su construcción debe responder a preguntas tales como:

■ ¿QUIÉNES SOMOS?



■ IDENTIDAD, LEGITIMIDAD

■ ¿QUÉ BUSCAMOS?



■ PROPÓSITOS

■ ¿QUÉ HACER?



■ PRINCIPALES MEDIOS PARA
LOGRAR EL PROPÓSITO

■ ¿POR QUÉ LO
HACEMOS?



■ VALORES, PRINCIPIOS,
MOTIVACIONES

■ ¿PARA QUIÉNES
TRABAJAMOS?



■ BENEFICIARIOS

■ ¿CUÁLES SON LOS
PRODUCTOS DE LA
INSTITUCIÓN?



■ BIENES, SERVICIOS,
PARADIGMAS

MATRIZ PARA IDENTIFICAR LA MISIÓN

IDENTIDAD

¿QUIÉNES SOMOS?

¿Qué tipo de institución constituimos?

¿Cuáles son las características que nos diferencian de otras?

ACTIVIDAD

¿QUÉ HACEMOS?

¿A través de qué actividades centrales cumplimos con nuestra responsabilidad?

FINALIDAD

¿HACIA DÓNDE VAMOS?

¿Cuáles son los objetivos fundamentales que perseguimos ?

VISIÓN INSTITUCIONAL

Define y describe la **situación futura** que desea tener la institución.

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la institución es la respuesta a preguntas tales como:
¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
¿En qué nos queremos convertir? ¿En qué nos diferenciaremos?
¿Para quiénes trabajaremos?

Los valores corporativos serán la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

PASOS PARA DEFINIR LA VISIÓN

- **Elaborar una lista de los actores institucionales involucrados e intentar visualizar el futuro organizacional a través de sus ojos**
- **Producir el escenario más probable de la situación futura del entorno, aquel que no depende de la institución pero que lo afecta significativamente**
- **Crear una visión integral de lo podría ser la institución sin tomar en cuenta las limitaciones de los obstáculos del aquí y ahora**
- **Contrastar la visión creada con la situación del presente**

- **Expresar los valores institucionales sobre los que se sostiene la visión**
- **Garantizar de que la visión esté expresada en términos que permitan traducirla a elementos operativos**
- **Desarrollarla de manera participativa, involucrando a todos los actores involucrados**
- **Evitar formular políticas, acciones y estrategias hasta que la visión y sus correspondientes valores no hayan sido claramente definidos**

```
graph LR; V([VISIÓN]) --> A[ASPIRACIÓN]; V --> B[VALORES]; V --> C[EXPECTATIVAS]; V --> D[RETOS DE MISIÓN]; V --> E[ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN];
```

VISIÓN

ASPIRACIÓN

VALORES

EXPECTATIVAS

RETOS DE MISIÓN

**ESFUERZOS DE LA
ORGANIZACIÓN**

MISIÓN y VISIÓN

MISIÓN

**VISIÓN DE LA
MISIÓN**

**ORIENTACIONES
ESTRATÉGICAS**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
-
-