

ENSAYO SOBRE PLANIFICACION OPERATIVA Y SU VINCULACION CON LA POLITICA PRESUPUESTARIA EN HONDURAS

Versión 1.0
Diciembre 15, 2011

Publicación Autores:
Estratega Senior
Project Manager Senior

Número de Palabras: 6695

Tabla de Contenido

A.	Introducción	4
B.	Visión de País y Plan de Nación.....	5
C.	Elaboración del Plan Estratégico.....	7
	FASE I.- Introducción al Concepto de Estrategia y Estratega	12
	FASE II.- Principios de Compromiso e Identidad de una Estrategia.....	13
	FASE III.- Principio de Observación y Análisis Empresarial.....	13
	FASE IV. Preparación y Diseño de la Estrategia.....	18
	FASE V Planes Tácticos de la Estrategia.....	18
	FASE VI. Seguimiento y Evaluación de la Estrategia y sus Planes (Balance Scorecard, etc)	19
D.	Elaboración del Portafolio de Administración de Proyectos.....	20
E.	Elaboración del Programa de Administración de Proyectos	24
F.	Elaboración del Estándar de Administración de Proyectos.....	25
G.	Presupuesto	28
H.	Conclusiones.....	29
I.	Recomendaciones	29
	Bibliografía	31

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Bosquejo General de la Visión de País y Plan de Nación (SEPLAN, 2010)	6
Ilustración 2 La Gobernabilidad de una Institución/País por medio de la Integración de su Planificación (PMI, 2008)	7
Ilustración 3 Relación Plan Estratégico, Portafolio, Programa, Proyecto, Procesos y Productos.....	12
Ilustración 4 Relación de la Planificación Estratégica, Portafolio de Proyectos, Programas, Proyectos y Gerencia de Operaciones (PMI, 2008)	21
Ilustración 5 Gestión de Portafolio de Proyectos (PMI, 2008).....	23
Ilustración 6 Relación del Portafolio, Programa y Proyectos de una Institución.....	25
Ilustración 7 Grupos de Procesos de un Proyecto (PMI, 2008).....	26
Ilustración 8 Nueve Áreas de Conocimiento de un Proyecto (PMI, 2008).....	27
Ilustración 9 Gobierno Corporativo (PMI, 2008)	28

A.Introducción

Los tiempos y el mundo han cambiado desde que el mundo se industrializó en el Siglo XIX. Luego de la era de la industrialización la cual puso énfasis en la producción en serie, eficacia y eficiencia, ahora se ha avanzado hacia la era del conocimiento el cual algunos la llaman también era de la información. (Covey, 2008) Los retos y desafíos son diferentes y más complejos de lo que era en el Siglo XX y los siglos predecesores por lo que las técnicas, herramientas y habilidades para planificar también deberán ser diferentes. En el pasado, era suficiente ser un planificador, ahora es indispensable ser un estratega. En el pasado, era suficiente ejecutar proyectos técnicamente, ahora es preciso cumplir con los tiempos, costos, calidad técnica y las expectativas y necesidades de los diferentes actores principales o también llamados stakeholders. (Chamoun, 2002)

El escritor y conferencista internacional Stephen Covey menciona que esta era del conocimiento pasará rápidamente y que se entrará en la era de la sabiduría. (Covey, 2008) Este ensayo trata no de la era de planificación influenciada por Frederick Taylor (Marcum, Smith y Khalsa, 2003) y otros sino más bien que en esa era y concepto de sabiduría o lo que los autores de este ensayo llaman ser un estratega. Es muy diferente tener conocimiento e inteligencia versus tener y aplicar la sabiduría. La sabiduría es la convergencia e integración de diferentes disciplinas y conceptos. (Cleland, 2001) Es por eso que este ensayo se fundamenta en “el estado del arte” en la Planificación Estratégica y la implementación de ese plan en proyectos y programas. Los autores de este ensayo son expertos en ambos temas y lograron “tropicalizar” a través de un benchmarking de las mejores prácticas en estos temas a nuestra realidad nacional hondureña.

Primero se hace mención brevemente del documento Visión de País y Plan de Nación (SEPLAN, 2010) para luego pasar a un proceso intenso de planificación pero con un enfoque netamente moderno de estrategia. Habiendo desarrollado un Plan Estratégico no por planificadores sino por estrategias se pasa a la fase de la elaboración del Portafolio de Administración de Proyectos y esto permitirá posteriormente crear el Programa de Administración de Proyectos y por último se elabora el estándar de la Administración de Proyectos.

B. Visión de País y Plan de Nación

Se considera que el documento Visión de País y Plan de Nación elaborado por la actual administración gubernamental ha sido uno de los mejores documentos realizados hasta el momento en visualizar una Honduras diferente y desarrollada. Este ensayo intenta complementar y aterrizar este documento a través de una estrategia, portafolios, programas y proyectos.

Como lo muestra la siguiente ilustración, la Visión de País y Plan de Nación contiene 4 objetivos nacionales, 23 metas de prioridad nacional y 11 lineamientos estratégicos e indicadores.¹ La siguiente fase que sigue a este documento es la elaboración de lo que se llama por parte de las organizaciones más respetadas en planificación y ejecución de proyectos (PMI, PRINCE 2, IPMA)², un Portafolio de Administración de Proyectos (PAP). La función del PAP es canalizar todos los recursos del país hacia el cumplimiento de los objetivos, metas y lineamientos estratégicos del plan. Este PAP se ampliará más adelante en la sección del Portafolio de Administración de Proyectos. Por los momentos lo importante es entender que es esa fase la que sigue y que actualmente se convierte en el “eslabón perdido” de la planificación en Honduras.

¹ Tomado del documento/presentación Visión de País y Plan de Nación elaborado por el Gobierno del Presidente Porfirio Lobo 2010.

² PMI (Project Management Institute) Instituto de Administración de Proyectos es la organización sin fines de lucro más grande a nivel mundial de planificación y gerencia de proyectos. También existen otras organizaciones tal como PRINCE 2 de Inglaterra y el IPMA (International Project Management Association)



Ilustración 1 Bosquejo General de la Visión de País y Plan de Nación (SEPLAN, 2010)

Es importante destacar que existen diferentes profesionales en planificación (llámese Planificación Estratégica, planificación de POAs³, planificación de proyectos) que no mantienen un hilo conductor en cada componente de planificación. Quedan vacíos entre metodologías de planificación pero que en este ensayo se vinculan por medio de un análisis sistemático y estratégico.

La siguiente ilustración muestra el resultado final de un gobierno o institución al aplicar todos sus componentes de forma sistémica. (PMI, 2008) Primero inicia por la elaboración de la visión y misión para luego continuar con la estrategia. Cuando se tiene definido muy bien la estrategia entonces se elaboran los lineamientos operacionales (incluyen los POAs), el Portafolio de Administración de Proyectos, Programas de Administración de Proyectos, Proyectos. La gobernabilidad será el resultado final de esta vinculación al aplicar los recursos existentes del país. (PMI, 2008)

³ Entiéndase POA como el Plan Operativo Anual el cual contiene un presupuesto anual, regionalizado y vinculado con el cumplimiento de metas y objetivos de una Planificación Estratégica.



Ilustración 2 La Gobernabilidad de una Institución/País por medio de la Integración de su Planificación (PMI, 2008)

Luego que se ha elaborado la Visión de País y Plan de Nación y el Portafolio de Administración de Proyectos (a nivel macro), lo que procede es que cada institución del gobierno realice su propio Plan Estratégico, el cual se describe en la siguiente sección.

C.Elaboración del Plan Estratégico

La Planificación Estratégica conocida como el principal instrumento de la gestión gerencial de las organizaciones modernas, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter (Porter, 1980) quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se iniciaba en el siglo recién pasado la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es más importante y primero que los planes operativos. También lo plantea Gary Hamel (el mayor gurú de las estrategias) quien dice: "Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce

planes, no Estrategias” o sea que sienta una marca de diferenciación entre planificación estratégica tradicional un enfoque centrado en planes de acción en entornos estables, de la planificación estratégica del siglo XXI que se centra en la Estrategia para un entorno de cambio. (Hamel, 1998)

Michael Porter presenta la Estrategia en su verdadero sentido etimológico de la palabra, dice lo siguiente "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar"; la cual se puede resumir de manera conceptual y sencilla: “como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva sostenible a una organización o una posición única que alcanza una organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar”. (Porter, 1995) Es decir, la Estrategia es el principal componente de la administración de empresas o instituciones del siglo XXI que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa. Es por ello que el autor considera este hecho como el mayor hito en el desarrollo de la administración moderna de Peter Drucker. (Drucker, 1985)

Al definir el concepto de Estrategia el Profesor Michael Porter plantea las diferencias entre Eficacia Operativa y Estrategia, los requerimientos para que una estrategia se constituya en una ventaja competitiva sustentable, la vinculación entre estrategia y crecimiento rentable y el papel de los líderes en la definición e implementación de las políticas estratégicas empresariales. Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior. Si embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Porter establece que una empresa o institución puede superar en el desempeño de su competencia sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a los clientes o usuarios o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas. (Porter, 1995)

Como se ha planteado previamente, existe una diferencia entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa o Planificación Estratégica tradicional, la primera esta orientada a la formulación y ejecución de un conjunto de elementos de ventaja competitiva sostenible que le dan una posición única en su sector o global a una organización o institución, tal como lo dejara establecido Michael Porter en su libro de estrategia competitiva y por otra parte, lo que se llama

planificación operativa relacionada con lo que el mismo Porter explica como eficacia operativa o sea el hacer lo mismo que hacen las otras organizaciones o instituciones similares o del mismo giro de actividad, pero de mejor manera.

De donde, para la elaboración de planes ligados a un presupuesto se tiene que partir de dos clases de planes tácticos que el autor propone que se denominen Planes de Adecuación de la Estrategia (PAEs) orientados a poner en práctica los elementos de ventaja competitiva (hacer cosas únicas, distintas a la competencia que en el caso de una nación serían las otras naciones a nivel global y que sean difíciles de imitar) que en su conjunto representa esa posición única que se logra con la Estrategia; diferente a los que también deben derivarse de la planificación operativa que también parte de la estrategia seleccionada, los tradicionalmente llamados Planes Operativos Anuales (POAs) orientados (de acuerdo a Porter) a lograr la eficacia operativa (hacer lo mismo que hacen los demás pero de mejor manera).

Todo lo anterior dentro de un contexto muy particular, que Stephen R. Covey ha denominado las tres constantes de los tiempos actuales son: Cambio, Principios y Elección o sea que los tiempos y condiciones a enfrentar por las empresas o instituciones en el mundo globalizado en que se desenvuelven lleva la constante del Cambio, el cual se da como resultado de los innovadores avances de la tecnología de la comunicación e informática en un mundo en que todos los nichos de negocios o actividades están traspasando las fronteras de todas las naciones. (Covey, 2005)

El conocido estratega Alfred Dupont Chandler dice que "Si la estructura no sigue a la estrategia el resultado final es la ineficiencia", (Chandler, 1962) cita que tiene un alcance bastante significativo, las estructuras empresariales o institucionales actuales al igual que las estructuras orgánicas de los seres vivos responden de manera inmediata a los cambios e influencias que reciben del medio en que operan, es por ello que a estas estructuras empresariales o institucionales se les denominan estructuras que piensan o inteligentes, cada vez son más horizontales con menos líneas de mando, en donde todos sus miembros o partes interesadas responden de manera directa e inmediata pues el cambio es tan frecuente y tan estruendoso que no hay tiempo de caminar o correr, para la toma de decisiones, a lo largo de líneas de mando o

conformación de comisiones especiales que caracterizan a las estructuras verticales o jerárquicas tradicionales.

Lo antes expuesto, a diferencia del concepto de ADN organizacional puesto en práctica por Booz Allen en el 2003, lleva al autor a proponer que en tiempos de cambio permanente las estructuras orgánicas empresariales o institucionales al igual que las estructuras orgánicas vivas están definidas por un código central que contiene las características o cualidades que deben tener en su totalidad o sea, que así como el ADN (Acido desoxirribonucleico) de las células vivas representa su código genético. En la estructura orgánica empresarial o institucional existe un elemento que determina las características que debe tener la organización, el cual es la Estrategia, que al igual que el ARN (mensajero del ADN) utiliza sus planes de adecuación (PAEs) para determinar todos los rasgos, características y cualidades que debe tener una empresa o institución en relación a toda su organización, recursos de personal, económicos, de planta y tecnológico, así como, sus políticas, sistema y procedimientos y cultura organizacional, entre otros. (Booz, 2003)

Para crear o diseñar este código central empresarial llamado Estrategia el autor propone que se haga mediante los principios sugeridos desde hace siglos por Sun Tzu en el Arte de la Guerra (libro que representa la principal fuente de conocimientos y tácticas de los ejecutivos estrategias modernos a nivel global). Estos principios (módulos o etapas) que se aplican en el esquema propuesto por el autor consisten en Compromiso e Identidad, Observación o Análisis y el de Preparación o Diseño de la Estrategia Global de la empresa o institución, quedando para una etapa posterior la elaboración de los planes tácticos que el autor propone que se denominen Planes de Adecuación de la Estrategia (PAEs) orientados a poner en práctica los elementos de ventaja competitiva (hacer cosas únicas, distintas a la competencia y que sean difíciles de imitar) que en su conjunto representa esa posición única que se logra con la Estrategia; diferente a los que también deben derivarse de la Estrategia seleccionada, los llamados Planes Operativos Anuales (POAs) orientados (de acuerdo a Porter) a lograr la eficacia operativa (hacer lo mismo que hacen los demás pero de mejor manera) según diagrama adjunto. (Tzu, 2008)

En consecuencia, los gerentes o funcionarios actuales además de las cualidades que deben tener un nuevo liderazgo requerido para enfrentar los retos del siglo XXI, deben ser estrategas y planificadores de tal manera que les permita manejar la gestión con una doble agenda o enfoque o sea lo planes de la estrategia sin limite de fechas orientados a crear ventaja competitiva y los planes operativos anuales orientados a procurar la eficacia operativa.

De donde se propone que las entidades que conforman un gobierno, como en este caso el gobierno estatal de Honduras, además de tener sus planes operativos, planes de nación, tengan una cobertura completa e integral definiendo una Estrategia Global de Nación que le permita identificar el conjunto de ventajas competitivas sostenibles a partir entre otras, de las ventajas comparativas que posee, con el propósito de ser una nación competitiva en comparación a otras naciones del contexto internacional y es que acaso no es una nación evaluada en posiciones competitivas en casi todos sus sectores con otras naciones del mundo?

Ello nos lleva al mismo tiempo, a establecer y proponer que los planes tácticos derivados del Plan de Nación sean del orden estratégico o sea de ventajas competitivas sostenibles y de orden operativo o sea de eficacia operativa y que el presupuesto operativo de la nación este integrado por las necesidades de recursos reales de ambos enfoques de planificación; así como, proceder a preparar el liderazgo gerencial en el ámbito de instituciones del gobierno estatal requerido para el manejo de este doble enfoque de instrumentos modernos de la administración, indispensables para enfrentar los desafíos y crisis del actual orden político, económico, social y cultural del actual mundo del siglo XXI.⁴

Todo ello, con el propósito de implantar la principal herramienta que nos conduce a una ordenada y oportuna toma de decisiones, de vital importancia en tiempos en donde, como bien lo expresara la vicepresidenta de la República María Antonieta de Bográn en la reciente cumbre de Asunción en donde hizo alusión también a la crisis económica, que en su opinión demuestra que "las viejas recetas no sirven para solventar los nuevos problemas" de la economía mundial.

⁴ Han transcurrido casi 25 siglos de Sun Tzu, pero la estrategia es nueva en el ámbito empresarial habiéndose iniciado en los años '60 del siglo XX con Alfred D. Chandler, continuado en el '65 con Igor Ansoff y llegado a un alto nivel con Michael Porter en los '80 y '90. (cita: Roberto Salazar Guzmán)

En la siguiente ilustración se logra comprender la importancia de un buen Plan Estratégico a la hora de entregar productos de alta calidad y totalmente estratégicos con un valor agregado sostenible.

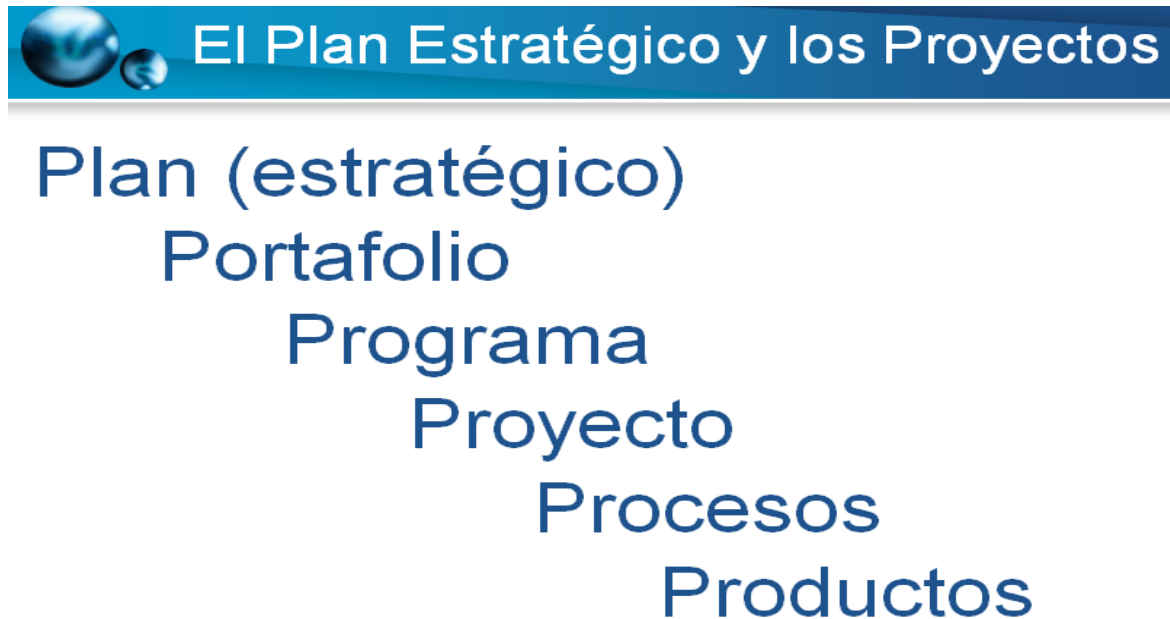


Ilustración 3 Relación Plan Estratégico, Portafolio, Programa, Proyecto, Procesos y Productos

PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCION DE UNA BUENA ESTRATEGIA

FASE I.- Introducción al Concepto de Estrategia y Estratega

Este módulo ubica a la empresa o institución en la importancia que tiene el concepto de estrategia en el mundo cambiante del actual siglo y como los líderes y/o gerentes de diversas clases de organizaciones pueden desarrollar las habilidades de ser un estratega. Por ello se hace importante preparar los futuros funcionarios de un gobierno para que desarrollen aparte de los conocimientos especiales sobre la materia, las capacidades, habilidades y actitudes que son indispensables para hacer competitiva la función de gerenciar un gobierno estatal ante las

demandas que exigen el mundo globalizado y el aprovechamiento de las oportunidades que el mismo presenta.

FASE II.- Principios de Compromiso e Identidad de una Estrategia

Una de las premisas para realizar una buena estrategia es el de asegurar que los miembros de una organización, directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados a todo nivel, se comprometan con los principios fundamentales en lo cual se sustenta una buena estrategia, lo cual le imprime a la vez una identidad propia a la organización. Con ese propósito en mente, se revisará lo ya elaborado en los siguientes componentes:

- Valores Centrales
- Visión Estratégica
- Misión Organizacional
- Objetivos Estratégicos

Cada uno de los temas lleva consigo un Tamiz de criterios propios que permite asegurar que cada uno de ellos llene los requisitos de un buen y adecuado componente e indicadores de medición que permite conocer el nivel de su cumplimiento de parte de cada uno de los miembros y unidades de la organización.

FASE III.- Principio de Observación y Análisis Empresarial.

Este módulo representa la base esencial en que se fundamenta la capacidad y calidad de un buen líder y/o directivo estratega, para ello se utilizan una serie de técnicas (propuestas por diversos autores) que permite una exhaustiva y detallada observación y análisis de los recursos y capacidades estratégicas con que cuenta una organización y las características del entorno en el cual se desempeña. Para ello se utilizan una serie de técnicas que deben ajustarse a la naturaleza de la organización en particular siendo más importantes las siguientes:

Observación de Recursos Internos de la Organización

- Cadena de Valor, presentado por Michael Porter en su obra “Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance” (Porter, 1995) se establece que “es un modelo teórico que permite describir el de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”, este concepto básico se puede adaptara fácilmente al de una entidad de gobierno estatal, por lo que se sugiere que se aplique de manera que se defina claramente cual es el eje que representa la función principal del gobierno central de la nación, así como, las diversas actividades que lo conforman; de donde, se puede deducir que actividades son sustancialmente mas relevantes o sean las llamadas actividades primarias en relación a las demás que representan las actividades de apoyo, determinando así, lo relevante de lo no relevante para el logro de la Visión de País.
- FODA, en Estrategia Magazine aparece un artículo relacionado con la importancia del FODA (Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas) y los orígenes de uno de los instrumentos de análisis organizacional más conocidos a nivel mundial y el cual se comenta los siguiente: “El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir”. El FODA ha sido y sigue siendo un instrumento simple y práctico para la toma de decisiones tanto a nivel operativo como gerencial.

Por su parte, Hugo Esteban Glagovsky, reconoce también la importancia del instrumento al citar que “El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con

los objetivos y políticas formulados” o sea que no solo reconoce los recursos o situaciones del entorno sino que también los internos de una organización. (Glagovsky, 2007)

Entendiendo así la importancia de esta tradicional técnica de análisis institucional. Ello permite lograr conocer cuáles podrían ser algunos de los elementos básicos del conjunto de ventajas competitivas a lograr, dentro del marco de la Visión de País y Plan de Nación y como afecta los mismos, o sea, que el análisis FODA no es una simple lista, sino que nos permite identificar posibles puntos medulares que podrían representar ventajas competitivas sostenibles.

Observación Externa de la Organización

La observación externa o diagnóstico del entorno ha cambiado de manera drástica pues en los tiempos actuales requiere de un mayor número de instrumentos de análisis debido a que el entorno cambiante que caracteriza el mundo globalizado actual, demanda un análisis casi permanente, en otras palabras, el alcance de este análisis va desde lo inmediato, local hasta lo regional y global. Pues todo ello tiene de una u otra manera incidencia en la gestión y toma de decisiones de cualquier forma de gobierno a nivel mundial. Para ello se cuenta con las herramientas siguientes:

- PESTEL, el WIKIPEDIA lo describe como un acróstico de "Análisis Político, Económico, Social, y Tecnológico" y describe un esquema de análisis de factores del macro-entorno usados para la investigación del macro ambiente en la gerencia estratégica” y en el cual algunas veces se introducen los componentes de lo legal y ecológico. Actualmente el instrumento se le han agregado dos componentes más el de Ética y Demográfico o sea que su nombre completo sería PESTELED.

En esta técnica de análisis del macro entorno se describen 6 dimensiones de los elementos que la componen, las cuales se resumen de la manera siguiente:

- a) Dimensión política. Estabilidad gubernamental, y las políticas realizadas por los estamentos públicos.
- b) Dimensión económica. Situación económica de donde se desarrolla la entidad.

- c) Dimensión sociocultural. Creencias, valores, actitudes y formas de vida de la sociedad.
 - d) Dimensión tecnológica. Marco científico y tecnológico.
 - e) Dimensión ecológica. Política activa de conservación del medio ambiente.
 - f) Dimensión legal. Factores administrativos, legales y reguladores.
- Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. Sobre la estructura de una organización, cualquiera que sea su naturaleza y según Porter pueden actuar 5 fuerzas competitivas. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de competitividad o rentabilidad en caso de empresas a largo plazo de un mercado o de algún sector en especial. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que adaptados a un gobierno en el sector de servicios se podrían presentar de la manera siguiente:
 - a) Compradores o consumidores de un producto. Determinan el nivel de servicios prestados a los usuarios así como los atributos del producto o servicio que pueden influir en el mismo. Su importancia aumenta si poseen un elevado poder de negociación, es decir, cuando el número de usuarios es muy reducido o cuando éstos tienen múltiples alternativas distintas a la hora de acceder al servicio.
 - b) Competidores actuales en el sector. Si el nivel de rivalidad es alto pueden determinar de forma importante las decisiones a tomar las diversas entidades prestadoras de servicios así como, las posibilidades de desarrollo o innovación de los mismos.
 - c) Competidores potenciales. No solo los competidores actuales pueden alterar las condiciones competitivas existentes en un sector en particular. Es necesario obtener la información suficiente que nos permita anticiparnos a las posibles entradas de nuevos competidores y actuar en consecuencia preparando medidas defensivas, el contraataque o incluso una retirada anticipada del segmento al cual se sirve.
 - d) Proveedores. Su importancia depende del poder de negociación que tengan, éste será tanto mayor si el número de proveedores es pequeño o si poseen algún elemento distintivo que los haga indispensables para la institución a la que aprovisionan.
 - e) Productos sustitutivos. Una entidad será tanto más competitiva en su sector si es capaz de diferenciar su producto del resto de los productos competidores, o lo que es

lo mismo de minimizar la amenaza que los productos sustitutivos pueden tener sobre nuestro nivel de aceptación de parte de los usuarios de los mismos.

- Mapa de Grupos Estratégicos. Para los propósitos del presente planteamiento se puede decir, que serían un grupo de entidades o gobiernos que siguen estrategias de nación similares, que permita tomar decisiones para el logro de un mejor nivel de competitividad ante los desafíos que presenta el actual marco de relaciones globales.

Adrián Álvarez, establece que “los grupos estratégicos son, básicamente, conjuntos de empresas que siguen estrategias similares en algunos sentidos” continua diciendo que “este concepto, desarrollado en la tesis doctoral de Hunt en 1972 y posteriormente popularizado por Michael Porter en su obra "Estrategia Competitiva", resulta muy útil para analizar una industria, especialmente, cuando hay numerosos competidores” o sea que plasmar la situación de una nación tomando en cuenta diversas variables de desarrollo, permitiría conocer el alcance y viabilidad de ser competitivos en el contexto de las naciones. (Alvarez)

- Fuerzas Impulsoras, en donde el cambio como constante establece de manera permanente nuevos parámetros a considerar sobre todo en el avance de la ciencia y la tecnología de la comunicación e informática, en donde existen fuerzas positivas y negativas que permiten o limitan del desarrollo de los pueblos y que los gobiernos deben saber aprovechar.
- Factores Claves de Éxito, se refiere a los elementos o componentes necesarios para tener los mejores resultados posibles en el desarrollo de los diversos planes, programas y proyectos en los cuales se desenvuelven las actividades normales y estratégicas del quehacer de una nación.
- Otras Técnicas. Actualmente existen numerosas técnicas que amplían el conocimiento de las características del entorno, micro y macro, en que se desenvuelve un gobierno y de los recursos estratégicos y operativos que deben tener para poder ser altamente competitivos para el bien general de la población a la cual sirven.

FASE IV. Preparación y Diseño de la Estrategia

Este módulo representa el tercer principio de Sun Tzu de cómo hacer una buena estrategia y consiste en identificar los elementos de análisis de las fases anteriores que le dan una ventaja competitiva a la organización y elegir la estrategia a seguir y las complementarias de apoyo. Este módulo representa el centro fundamental del enfoque estratégico de las organizaciones modernas y/o gobiernos y se basa en lo siguiente:

- Identificación de los elementos de ventaja competitiva sostenible
- Selección de la Estrategia Global de la Organización (una de las 5 Estrategias Genéricas propuestas por Porter.)
 - a) Estrategia de Diferenciación amplia
 - b) Estrategia de Diferenciación focalizada
 - c) Estrategia de Liderazgo de Bajos Costos amplia
 - d) Estrategia de Liderazgo de Bajos Costos focalizada
 - e) Estrategia de Mejores Costos o Híbrida
- Desarrollo de las Estrategias de Apoyo Funcional u Operativa
- Identificación de las Estrategias de Apoyo Complementaria

FASE V Planes Tácticos de la Estrategia

Los planes tácticos se dividen en dos: los orientados a crear la ventaja competitiva o Planes de Adecuación de la Estrategia (PAEs) y los orientados a sostener la eficacia operativa o Planes Operativos Anuales (POAs)

Planes de Adecuación de la Estrategia (PAEs):

Los planes en el nuevo enfoque de planificación estratégica no dejan de ser importantes sino que pasan a un segundo plano, en el cual se dice que: “Primero es la estrategia y después los planes”. En primer instancia, es identificar o seleccionar todas áreas de gestión de negocios o actividades

de una organización, para luego identificar los elementos de ventaja competitiva que constituyen los planes que son propios para la adecuación o implantación de la estrategia y son más amplios y detallados que en el esquema tradicional, de donde se consideran (si aplican) 8 áreas de gestión que propone Thompson Jr, Arthur A, Strickland III, A.J, Gamble, John E. en su libro de Administración Estratégica y que se han identificado como las áreas de gestión gerencial (AdeG) necesarias para identificar en detalle las ventajas competitivas sostenibles a considerar y estas son las siguientes: (Thompson, Strickland, Gamble, 2008)

- AdeG de Estructura y Recursos de Personal Organizacionales
- AdeG de Recursos Financieros
- AdeG de Remuneraciones e Incentivos
- AdeG de Cultura Organizacional (RSE)
- AdeG de Políticas y Normas
- AdeG de Sistema de Información
- AdeG de Mejora Continua
- AdeG de Liderazgo y Dirección
- AdeG de Otros

Planes Operativos Anuales (POAs):

Son los que permiten sostener operaciones o actividades de la organización en búsqueda de la eficacia operativa o en apoyo a la implantación de los elementos de ventaja competitiva, generalmente representan los planes que tradicionalmente se hacían dentro del marco de la Planificación Estratégica y se determinan de igual manera haciendo una revisión de las áreas de gestión de la organización; en todo caso están representados por sistemas de información, procedimientos, manuales y otros. Se pueden utilizar los formatos tradicionales de la organización

FASE VI. Seguimiento y Evaluación de la Estrategia y sus Planes (Balance Scorecard, etc)

Quizá una de las etapas más difíciles de ejecutar en una organización, requiere de pasar de una agenda tradicional (la de los POAs) a una doble agenda o enfoque de gestión gerencial que incluye la tradicional (POAs) y la moderna del Siglo XXI (PAEs), que demanda nuevas y diferentes habilidades y destrezas de liderazgo gerencial, formación que normalmente solo tienen los profesionales de las nuevas generaciones.

En consecuencia a lo anterior el autor recomienda como parte esencial de la implantación de la Estrategia el conformar un equipo de estrategias y desarrollar competencias en la organización del nuevo liderazgo de líder-seguidores, en el área de comunicación pero la de apoyo, trabajo en equipo pero a nivel de equipos autoadministrados o autodirigidos, manejo de personal entre otros de inteligencia emocional y fundamentar la gestión en una base sólida de una cultura organizacional de principios y valores ético-morales Así como, crear un sistema de evaluación que permita conocer el avance y logros de PAEs y POAs por separado.

D. Elaboración del Portafolio de Administración de Proyectos

Luego de terminar la elaboración del Plan Estratégico queda un gran vacío en la manera que se pueda implementar este mismo plan. Han sido muchos los intentos para no engavetar el Plan Estratégico sino que más bien aterrizarlo en acciones inmediatas y concretas. Una de las mejores prácticas de empresas y organizaciones de clase mundial es la elaboración del Portafolio de Administración de Proyectos.

El propósito del Portafolio de Administración de Proyectos (PAP) (Proyectos) es poder agrupar y clasificar todas las iniciativas de proyectos o programas en Portafolios que puedan hacer cumplir los objetivos y lineamientos estratégicos. Este Portafolio de Administración de Proyectos sirve de tamiz para asegurar que todos los recursos invertidos a través de acciones, actividades, proyectos y programas estén alineados con la Visión y Misión del Plan Estratégico y la Visión de País y Plan de Nación. En este Portafolio se agrupan los recursos para facilitar el alcanzar los

objetivos estratégicos de una organización aunque estos proyectos o programas no necesariamente son interdependientes u homogéneos.

En la siguiente ilustración se logra comprender la interacción entre la Planificación Estratégica, la Administración del Portafolio de Proyectos (PAP), los Programas y los Proyectos. No puede existir una buena planificación, ejecución y seguimiento de proyectos si no existe un vínculo estrecho (hilo conductor) entre la Planificación Estratégica y el resto de los componentes mencionados.

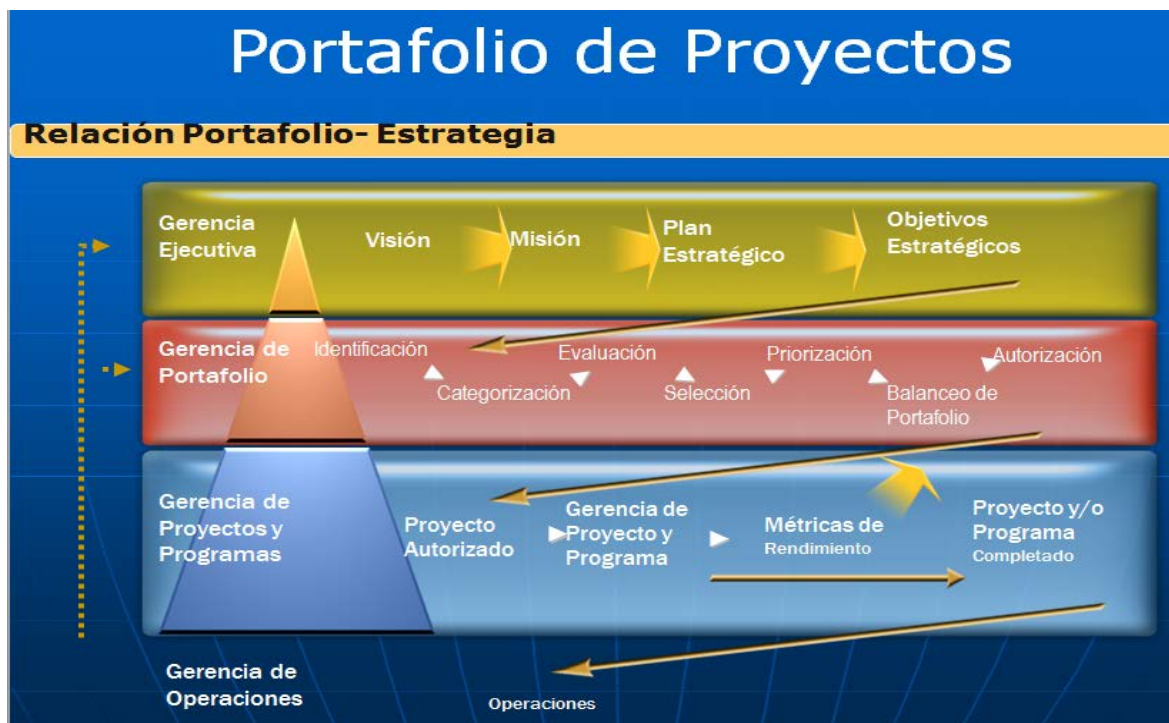


Ilustración 4 Relación de la Planificación Estratégica, Portafolio de Proyectos, Programas, Proyectos y Gerencia de Operaciones (PMI, 2008)

En la parte de debajo de la ilustración se ejecuta la gerencia de operaciones que corresponde a las tareas que las direcciones funcionales implementan diariamente.

Luego de priorizar cada proyecto o programa de acuerdo a criterios establecidos previamente con el propósito de agregar valor estratégico a la organización, se procede con ciertas etapas tal como el identificar, priorizar y autorizar, administrar y control.

El fin último del Portafolio de Proyectos es ligar el Plan Estratégico para que esté balanceado para alcanzar los objetivos estratégicos. Algunos de los más importantes beneficios que el PMI identifica por gestionar los proyectos a través de un PAP son: (PMI, 2008)

- a. Mantener un Portafolio alineado: Cada componente debe estar alineado a uno o más objetivos estratégicos. No existe un alineamiento si no se entienden estos objetivos.
- b. Asignar recursos: La prioridad de cada componente es ayudar en la asignación de recursos financieros y humanos.
- c. También se puede medir la contribución de cada componente: Cada componente debe alcanzar un objetivo estratégico y su contribución debe ser medida en el contexto de la meta.
- d. Analizar el riesgo: cada riesgo debe ser evaluado cualitativa y cuantitativamente y como pueden afectar el alcance de esos objetivos estratégicos. (Proyectos)

De acuerdo al PMI y su estándar del Portafolio de Administración de Proyectos, deberían existir los siguientes procesos:

1. **Identificación de los Componentes:** En esta etapa se identifican los componentes que servirán de base para la elaboración del Portafolio de Proyectos.
2. **Se categoriza los componentes:** Aquí se asignan los componentes a objetivos y lineamientos estratégicos de la organización usando filtros y criterios de evaluación, selección, priorización y balanceo. Se definen estas categorías en base al Plan Estratégico. Esta categorización de componentes permite a la organización equilibrar entre sus inversiones y riesgos con el resto de los lineamientos y metas estratégicas.
3. **Evaluación de los componentes:** En este proceso se obtiene información para evaluar los componentes comparándolos para facilitar los procesos de selección. Esta información es de índole cualitativa y cuantitativa de diferentes fuentes de la organización. Posteriormente el equipo gerencial deberá seleccionar los proyectos que estén alineados con la estrategia organizacional y de acuerdo a los criterios seleccionados.
4. **Seleccionar los Componentes:** Este proceso produce un listado de componentes que servirán posteriormente para la selección de los programas y proyectos.

5. **Identificación, análisis y plan de respuesta de Riesgos del Portafolio:** Aquí se identifican los riesgos que pudiesen afectar o impactar el portafolio de proyectos con sus respectivos planes de respuesta para cada uno de ellos.
6. **Balance del Portafolio de Proyectos:** En este proceso se crea una mezcla de los componentes con mayor potencial de apoyo a los objetivos estratégicos. Con este balance se pueden ubicar sabiamente los recursos de la empresa en el nivel de riesgo aceptable.
7. **Comunicar y autorizar los componentes:** Por último, se comunica y autoriza todos los componentes con los diferentes actores principales. (PMI, 2008)

Al tener todos los procesos terminados anteriormente mencionados, el resultado final se describe en la siguiente ilustración.

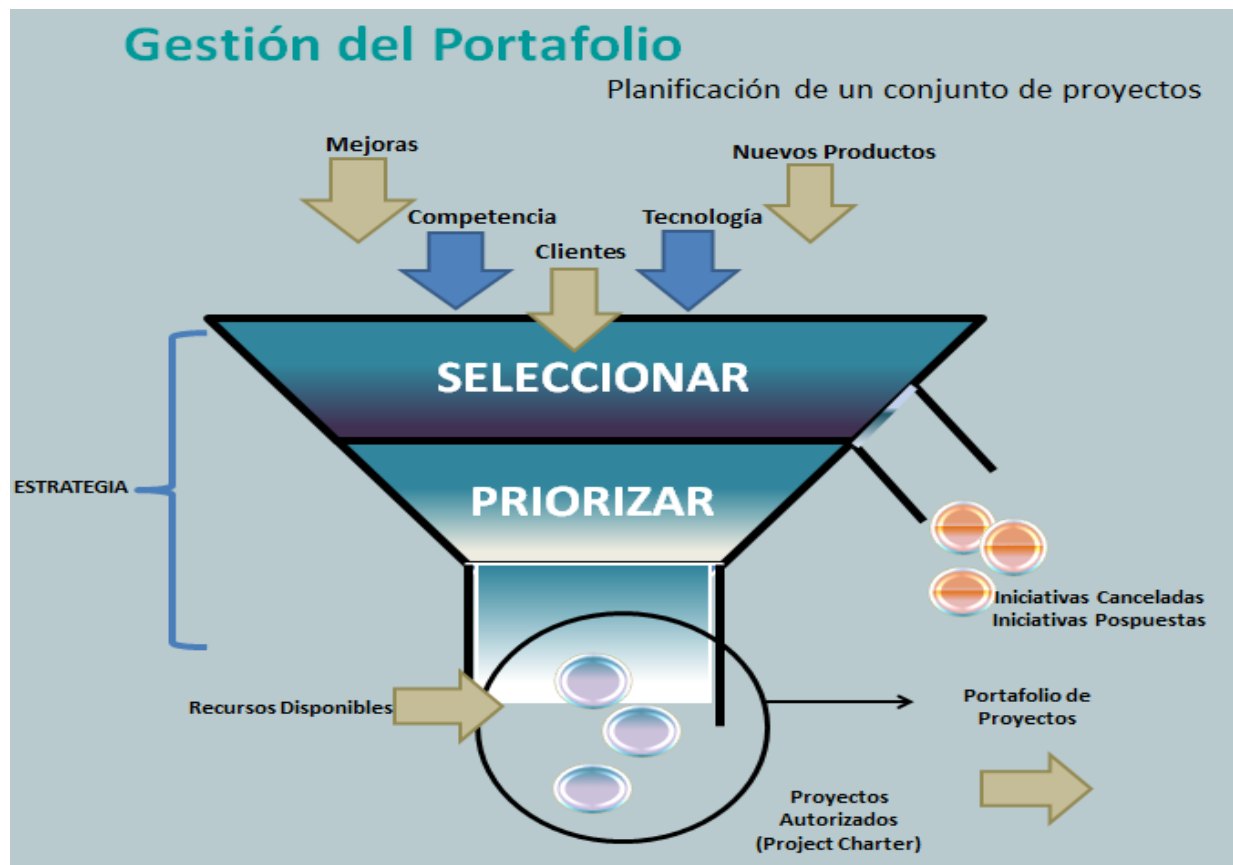


Ilustración 5 Gestión de Portafolio de Proyectos (PMI, 2008)

EL PAP permitirá seleccionar y contratar los proyectos y programas que verdaderamente contribuirán mayormente al Plan Estratégico y finalmente a la Visión de País y Plan de Nación. Se podrá cruzar o filtrar estos programas y proyectos a través de la estrategia para finalmente convergerlo con los recursos disponibles. Las iniciativas que no pasan el tamiz correspondiente son canceladas o pospuestas para futuros análisis.

E.Elaboración del Programa de Administración de Proyectos

Luego de creado el PAP la siguiente fase es la elaboración de un Programa de Administración de Proyectos. Aquí se planifica, ejecuta y provee seguimiento con un orden establecido de etapas y fases para un grupo de proyectos homogéneos agrupados en un Programa. La agrupación de los mismos permite optimizar los recursos, crear economías de escala, compartir recursos en momentos que un proyecto carece del mismo y otro proyecto no está ocupándolo en su totalidad.

El programa de Administración de Proyectos podrá estar totalmente alineado con el PAP y con los diferentes proyectos que la institución está ejecutando. A través de la siguiente ilustración se logra ver esa relación.

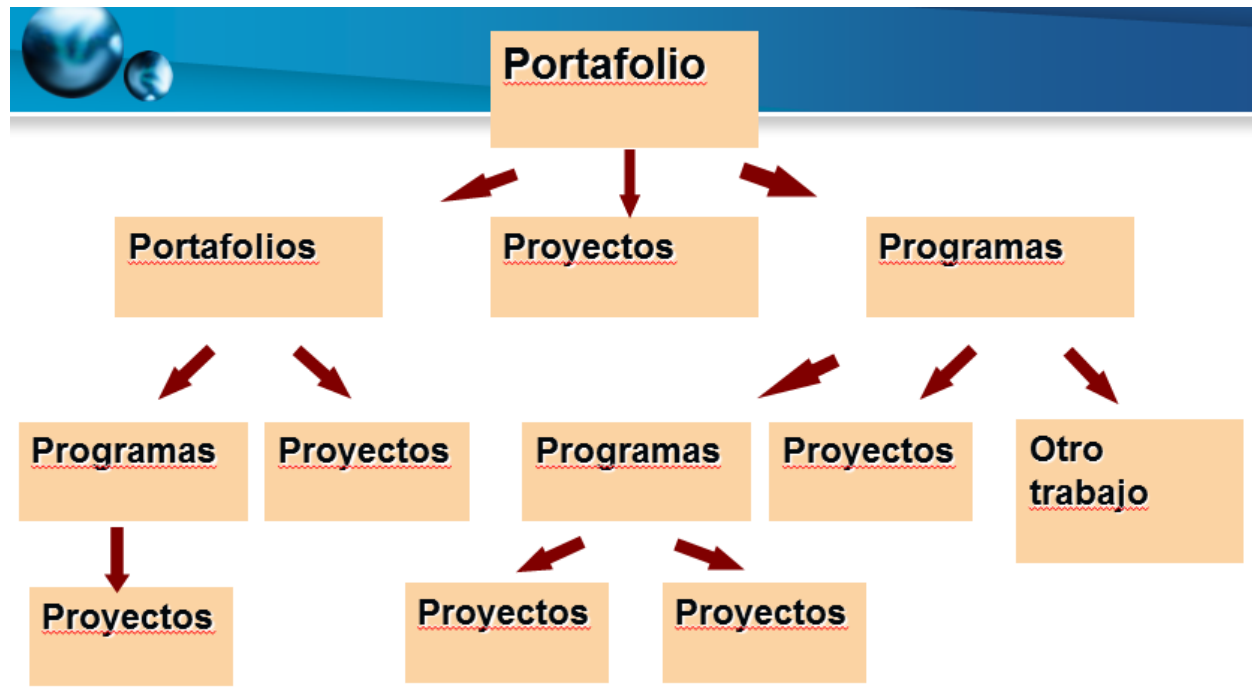


Ilustración 6 Relación del Portafolio, Programa y Proyectos de una Institución

F. Elaboración del Estándar de Administración de Proyectos

Por último se debe elaborar una metodología de Administración de Proyectos. El PMI define un proyecto como “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, un servicio o resultado único”. (PMI, 2008) A este esfuerzo temporal se le aplican una serie de actividades interdependientes realizadas por un grupo de personas para alcanzar los objetivos del proyecto.

El PMI define la gerencia de estos proyectos (project management) de un proyecto como “La aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para lograr o exceder las necesidades de los stakeholders y las expectativas de los mismos.” (PMI, 2008)

Este gerenciamiento se aplica a toda la vida de un proyecto. El PMI lo define de la siguiente manera en la siguiente ilustración.

Procesos de Administración de Proyectos

Grupos de Procesos...

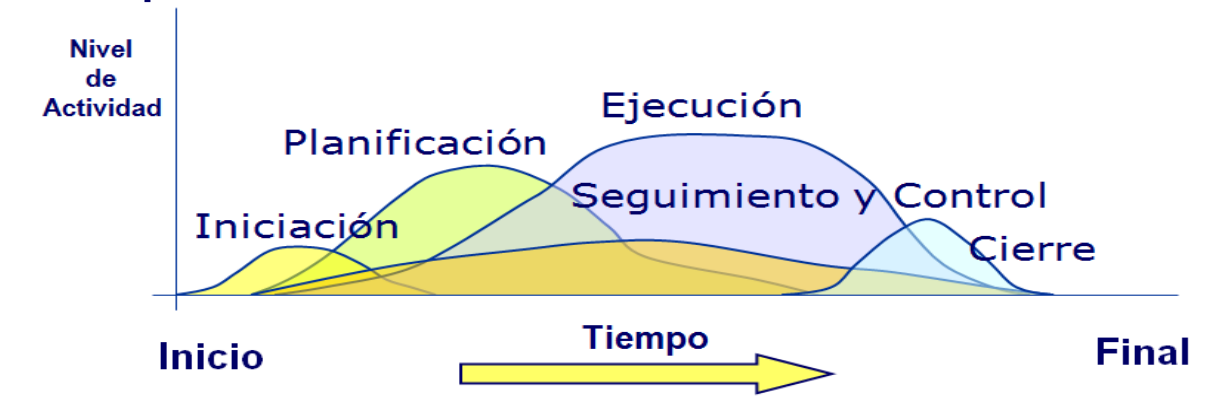


Ilustración 7 Grupos de Procesos de un Proyecto (PMI, 2008)

Los cinco grupos de procesos de vida de un proyecto son iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y por último cierre. En la iniciación se realiza el Plan Estratégico y el PAP de la institución el cual sirve de insumo para la elaboración del Plan de Proyecto. También durante la iniciación se debe contar con la Visión de País y Plan de Nación como insumo pertinente. Luego, para elaborar un Plan de Proyecto, este debe contener por lo menos los siguientes nueve planes o áreas de conocimiento tal como el PMI lo requiere. La siguiente ilustración describe brevemente cada uno de los nueve planes.



Ilustración 8 Nueve Áreas de Conocimiento de un Proyecto (PMI, 2008)

Si el Plan del Proyecto es planificado de acuerdo a este estándar de proyectos, entonces las probabilidades de éxito y cumplimiento de los objetivos serán altas los cuales abonarán hacia el cumplimiento del PAP, luego del Plan Estratégico de la institución y por último a la Visión de País y Plan de Nación.

Honduras ha estado acostumbrada a ejecutar proyectos empíricamente con la finalidad para salir de la pobreza y el subdesarrollo. El problema es que la ejecución de los proyectos no cumple con los objetivos mayores de la Visión de País y Plan de Nación. Si al final se logra alinear cada proyecto ejecutado en el país, lo que se logrará es un gobierno corporativo el cual permitirá coordinar todas las actividades y acciones operacionales/funcionales del gobierno central y descentralizado a través de sus Portafolios, Programas y Proyectos. El resultado lo verá la población hondureña a través de productos, bienes y servicios de alta calidad, estratégicos con un grado de eficiencia y eficacia económica como nunca visto en el país.

La siguiente ilustración capta la totalidad de este documento.

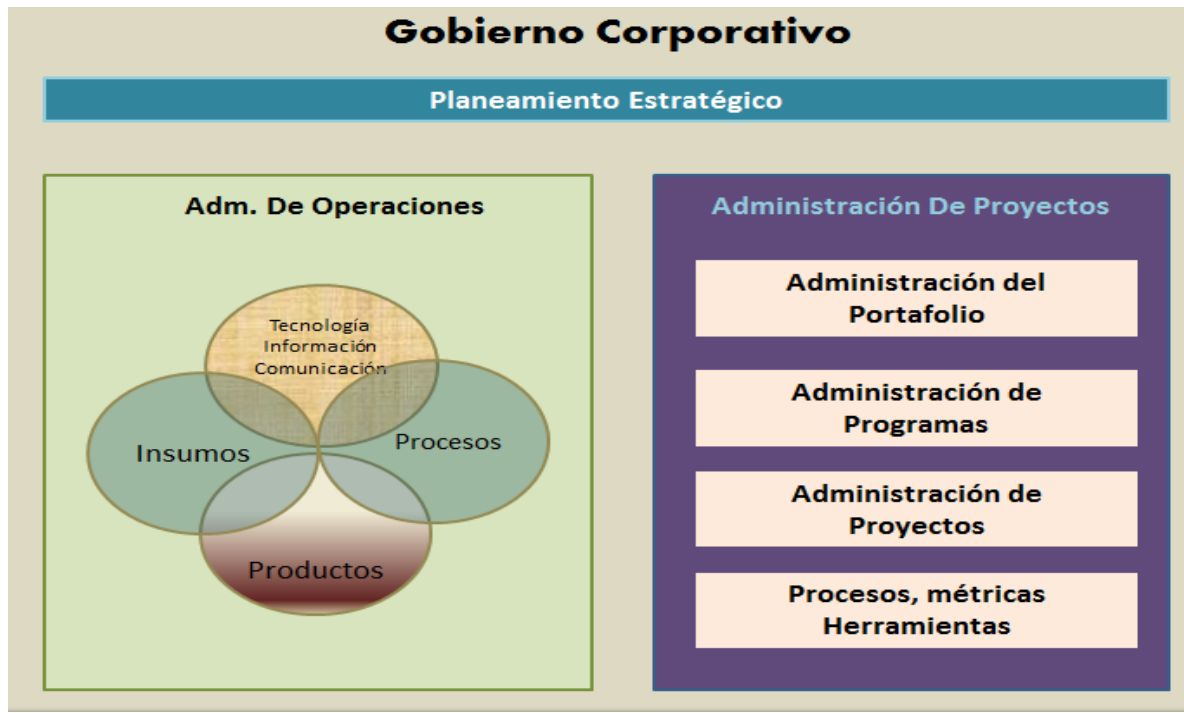


Ilustración 9 Gobierno Corporativo (PMI, 2008)

G. Presupuesto

El ejercicio final de la convergencia e integración de la estrategia, la planificación, el portafolio, programas, proyectos y procesos operacionales se debe reflejar en un Plan Operativo Anual (POA). El concepto relevante de este POA es que será un presupuesto confiable y real de ejecución durante el año. El problema con los presupuestos es que son casi una réplica del presupuesto del año anterior. Debido a que vivimos en tiempos cambiantes y veloces, con una incorporación de diferentes proyectos y programas, el presupuesto deberá ser muy diferente al ejecutado en años anteriores. El Presupuesto como instrumento principal de ejecución anual, será elaborado sin ninguna variación a la creación tradicional de presupuestos. La gran diferencia será que el Presupuesto tendrá información real y confiable que permitirá que los equipos ejecutores crean en el y procuren mantenerse en la hoja de ruta establecida.

H. Conclusiones

Las conclusiones son importantes porque resaltan algunos puntos elaborados en el presente ensayo. Algunas conclusiones relevantes son las siguientes.

- El Libro de Proverbios (Biblia, 1995) dice “El pueblo sin visión perece”. El ejercicio de estrategia y planificación es sencillamente eso, es hacer una realidad la visión de una nación hasta el nivel más pequeño que es través de sus productos.
- El proceso de implementación debe ser una combinación entre consultoría (implementación de herramientas, plantillas y técnicas y cambios significativos) en la institución y la capacitación (entrenamiento y educación para cambiar de mente y no resistirse ante los cambios).
- Los tiempos actuales son difíciles y cambiantes. Si se desea poseer ventajas competitivas como país, ya no es posible continuar usando técnicas y modelos antiguos de planificación. Es necesario un enfoque estratégico con una convergencia pragmática a través de estándares de portafolio, programas y proyectos.

I. Recomendaciones

Las recomendaciones que proponemos como resultado del presente trabajo de investigación, son las siguientes:

- Honduras es una nación con grandes recursos naturales que representan una muy particular ventaja comparativa, sin embargo, para un adecuado aprovechamiento de las mismas para beneficio de la mayoría de su población, requiere de identificar las ventajas competitivas sostenibles de las mismas, algo que solo el ejercicio de identificar y establecer una estrategia global de nación puede lograr.
- Se requiere un equipo de profesionales multidisciplinarios para crear toda esta cultura de estrategia y planificación. El equipo debe estar compuesto primeramente por estrategas, planificadores, gerentes de portafolios, luego de programas y por último gerentes de proyectos. A la par debe existir gerentes funcionales que puedan trabajar a través de un esquema matricial con el resto del equipo.

- Se debe proceder a realizar un trabajo complementario de Gestión de Cambio Estratégico que permita realizar un diagnóstico de la cultura de gestión de gobiernos y sectores de la sociedad hondureña, identificar los agentes de cambio y las palancas que lo favorezcan, en tal manera que se garantice el diseño y ejecución de la Estrategia Global de Honduras y su plan de portafolio, programas y proyectos.

Bibliografía

- Alvarez, Adrián. *Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva*. Founding Partner de Midas Consulting y coordinador del postgrado en en la Universidad de Belgrano
- Baca, Urbina; Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. México
- Booz Allen (2003). *Mission: Organizational DNA*.
- Chamoun, Yamal. (2002). *Administración Profesional de Proyectos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México D.F., México.
- Chandler, Alfred Dupont (1962). *Strategy and Structure*. Harvard Business School.
- Cleland, D; Ireland, L. (2000). *Manual Portátil del Administrador de Proyectos*. McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. México.
- Covey, S. (2005). *El 8 Hábito*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Drucker Peter F. (1985) *Managing for Results*.
- Estrategia Magazines: www.e-estrategia.com.ar/infoarrobaestrategiamagazine.com.ar
- Gido, Jack; Clements, James P. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores., México D.F., México.
- Hamel, Gary. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, *Competing for the Future* (1994), *Competence-Based Competition* (1994), *Leading the Revolution* (2000).
- Glagovsky, Hugo. (2007). *Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones* Facultad de Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina
- Graham Robert J.; Englund Randall L. (1997). *Creating an Environment for Successful Projects*. Jossey-Bass Publishers., San Francisco, U.S.A.
- La Biblia. (1995). Proverbios 11:14. Vida.
- Roberto Salazar Guzmán. roberto_paco_2000arrobayahoo.com Lima-Perú.
- Heerkens, Gary R. (2000). *How to: Implement Project Management in Any Organization*. Houston, Texas, U.S.A.
- Kendall, I. Gerald; Rollins, C. Steven. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. J. Ross Publishing, Inc. Boca Ratón, Florida, U.S.A.

Kerzner, Harold. (2001). *Strategic Planning for Project Management Maturity Model*. John Wiley and Sons. U.S.A.

Kerzner, Harold; (2003). *Modelos de Madurez PMMM*

Marcum, Smith y Khalsa. (2003). *Business Think*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Nokes, Greenwood. *La Guía Definitiva de la Gestión de Proyectos*. Prentice Hall, Madrid, España, 2007

Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy*. Harvard Business School.

Porter, Michael. (1995). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Porter, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Project Management Institute. (2008). *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide)*. Project Management Institute Inc., Newtown Square, Pennsylvania.

Project Management Institute. (2008). *The Standard for Portfolio Management*. Project Management Institute Inc., Newtown Square, Pennsylvania.

Sapag, Chain, Nassir; Sapag, Chain, Reinaldo. *Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*. McGraw - Hill Interamericana de Chile Ltda., Santiago, Chile.

Sapag, Chain, Nassir; Sapag, Chain, Reinaldo. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw - Hill Interamericana de Chile Ltda., Santiago, Chile

Secretaría de Planificación, SEPLAN (2010): *Visión de País y Plan de Nación*

Tzu, S. (2008). *El Arte de la Guerra*. Madrid, España: Omagraf.

Thompson, Jr, Arthur A, Strickland, III, A.J, Gamble, John E (2008). *Administración Estratégica*. Decimoquinta edición

Wikipedia, www.wikipedia.org