

## Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto

### *Procedure for the strategic planning with focus of project*

María Elena Albert Díaz<sup>1</sup>, Salvador Muñoz Gutiérrez<sup>2</sup>, Clara Idelisa Márquez Savón<sup>3</sup>, Yidssian Despaigne Montesino<sup>4</sup>

<sup>1 y 2</sup> Universidad Tecnológica de La Habana, CUJAE, Cuba

<sup>3</sup> Corporación para el Comercio Exterior, CIMEX, La Habana, Cuba.

<sup>4</sup> Empresa de Telecomunicaciones S.A., Cuba

#### Datos de los autores

<sup>1</sup> Ms.C., Profesora, Universidad Tecnológica de La Habana CUJAE, Cuba. [mealbert@ind.cujae.edu.cu](mailto:mealbert@ind.cujae.edu.cu)

<sup>2</sup> Dr. C. Profesor, Universidad Tecnológica de La Habana, CUJAE, Cuba. [salvador@ind.cujae.edu.cu](mailto:salvador@ind.cujae.edu.cu)

<sup>3</sup> Lic., Corporación para el Comercio Exterior La Habana, Cuba. [clarai@cimex.com.cu](mailto:clarai@cimex.com.cu)

<sup>4</sup> Ingeniera Industrial, Especialista de Recursos Humanos de ETECSA, La Habana. Cuba.

#### RESUMEN

**Introducción:** La dirección estratégica de las organizaciones es uno de los aspectos con más auge en los últimos años, sin embargo las empresas cubanas presentan una insuficiente integración del proceso de dirección estratégica, con los procesos claves y de apoyo, para su implantación y control.

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento para la Planificación Estratégica con enfoque de proyecto, que permita la integración del proceso de dirección con los procesos claves para la Corporación CIMEX, a partir de la gestión por proyectos.

**Métodos:** Se consideraron las cinco etapas que caracterizan a un proceso: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, se incluyeron las nueve áreas de conocimiento necesarias para dominar la administración de proyectos, las cuales se identifican en La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto (Guía del PMBOK: Project Management Body of Knowledge) donde se considera integración, alcance, tiempo, costos, adquisiciones, recurso humano, riesgos, calidad y comunicación.

**Resultados:** Se diseñó un procedimiento para la gestión del proceso de Planificación Estratégica basado en la gestión por proyectos según la Guía Internacional del PMBOK. Se describen las 5 etapas identificadas.

**Conclusiones:** El Procedimiento diseñado para la Dirección Estratégica con enfoque a proyecto permite la caracterización, diagnóstico y gestión de la estrategia de la organización a niveles estratégicos, tácticos y operativos.

**PALABRAS CLAVE:** planificación estratégica; gestión de procesos; gestión de proyectos.

#### ABSTRACT

**Introduction:** The strategic direction of organizations is one of the aspects with more boom in recent years, however Cuban companies present an insufficient integration of the strategic

management process, with key processes and support, for its implementation and control.

**Objective:** Design a procedure for Strategic Planning with a project focus, which allows the integration of the management process with the key processes for the CIMEX Corporation, based on project management.

**Methods:** The five stages that characterize a process were considered: initiation, planning, execution, control and closure, the nine areas of knowledge necessary to master the administration of projects were included, which are identified in the Guide of the Fundamentals for the Management of Project (PMBOK Guide: Project Management Body of Knowledge) where integration, scope, time, costs, acquisitions, human resources, risks, quality and communication are considered.

**Results:** A procedure was designed for the management of the Strategic Planning process based on project management according to the International Guide of the PMBOK. The 5 identified stages are described.

**Conclusions:** The Procedure designed for Strategic Management with project focus allows the characterization, diagnosis and management of the strategy of the organization at strategic, tactical and operational levels.

**KEYWORDS:** strategic planning; process management; project management.

## INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica de las organizaciones se ha convertido en uno de los conceptos con más auge en los últimos años, a partir de las condicionantes que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas. En Cuba diversos estudios han concluido en la necesidad de tener bien definido el rumbo u orientación de los esfuerzos del sistema de Dirección, en el cumplimiento de la misión en interacción con su entorno.

Las empresas cubanas padecen de una insuficiente integración del proceso de dirección estratégica, con los procesos claves y de apoyo, para su implantación y control que limita a la organización en el logro de los objetivos declarados en la planeación estratégica (Albert, 2005 y 2007). Lo que unido a los cambios constantes del macro y micro entorno hace que no baste solo con la integración sino que surge la necesidad de ver el proceso de dirección estratégica como un proyecto para poder adaptarse y lograr los objetivos en un periodo acotado y con un alcance y recursos definidos. (Kaplan, and Norton, 2008).

En este sentido se entiende como Problema General de la Investigación: las dificultades que presenta la Corporación en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en los dos últimos años. Ello implica que no se satisfagan las demandas de los clientes y no se generen

utilidades necesarias que permitan su gestión natural. Teniendo en cuenta como Problema Científico: ¿Cómo contribuir a mejorar el proceso de Planeación Estratégica 2016-2020 de la Corporación?

Diseñar un procedimiento para la Planificación Estratégica con enfoque de proyecto, que permita la integración del proceso de dirección con los procesos claves para la Corporación CIMEX, a partir de la gestión por proyectos.

## MÉTODOS

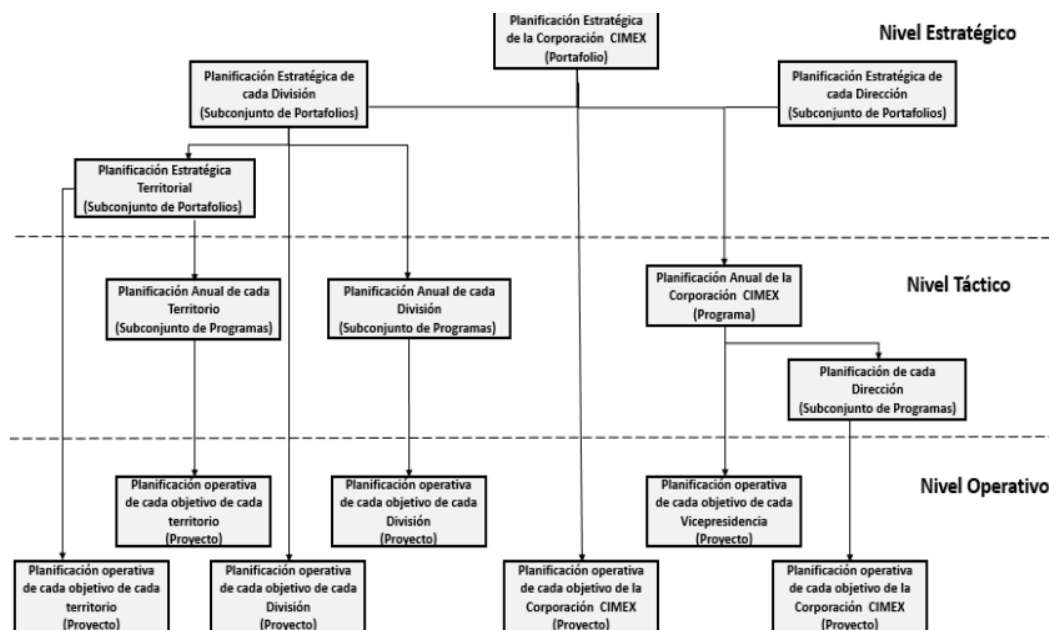
- Se analizó el Diseño estratégico de la Corporación CIMEX SA correspondiente a 2016-2020. CIMEX, C. (2016).
- Se consideró el diseño del proceso de planificación de los proyectos de la Empresa de Construcción y Montaje Mariel. (García, 2016).
- Para desarrollar la investigación se consideró la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) una norma reconocida para la gerencia de proyectos, que permite identificar el subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos reconocido como buenas prácticas. (Project Management Institute: PMI, 2013),( Chain, S. (2014)
- Se diseña el procedimiento según las cinco etapas por las que se guían los procesos: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, y según las nueve áreas de conocimiento necesarias para dominar la administración de proyectos, que se identifican en el PMBOK: integración, alcance, tiempo, costos, adquisiciones, recurso humano, riesgos, calidad y comunicación.
- Se consideró la ficha del proceso de gestión organizacional de la Corporación CIMEX, para el desarrollo de la investigación Castro Pérez , Serra Acuña y Díaz García (2016), además se valoró el Sistema para la Administración Estratégica del Centro CIMEX de capacitación descrito por Suárez, (2014).

## RESULTADOS

Existen tres niveles de gestión en empresas que se gestionan por proyecto: Portafolios, Programas y Proyectos (según la metodología del PMBOK). Los Portafolios comprenden el nivel estratégico de la Corporación, entendiéndose con esto el largo plazo, los programas van más dirigidos a los planes anuales de la organización (se tienen en cuenta los planes por departamento o grupos de trabajo), mientras que los proyectos son las metas u objetivos operativos de la empresa (lo que se debe hacer en el corto plazo).

Se entiende que un portafolio está constituido por programas, proyectos y subconjuntos de portafolios que todos se gestionan para alcanzar determinados objetivos estratégicos. La

relación que mantengan los programas y proyectos de un portafolio, siempre van a estar dirigidos a satisfacer los objetivos del portafolio. (Figura 1)

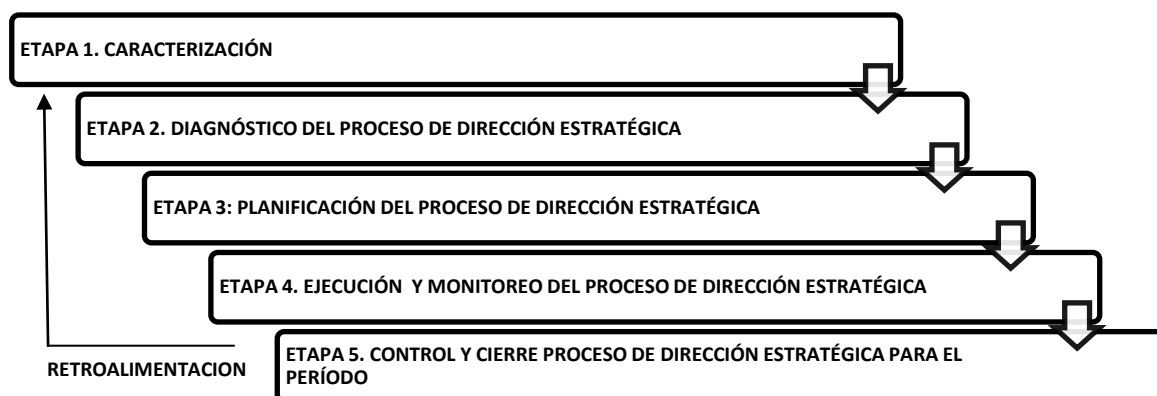


**Figura 1.** Relación entre Portafolio, Programa y Proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia

El procedimiento para el rediseño del Proceso de Dirección Estratégica de la División consta de 5 etapas fundamentales: Caracterización, Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control y Cierre del Proceso de Dirección estratégica para el período.

A continuación se muestra el esquema de procedimiento donde se tiene como concepción la Guía del PMBOK.



**Figura 2:** Etapas del. Procedimiento para el Rediseño del Proceso de Dirección Estratégica de la División Tecnológica.

**Fuente:** Elaboración propia

## **Descripción de las etapas del procedimiento para el rediseño del proceso de dirección estratégica de la división.**

### **ETAPA I: Caracterización**

**Objetivo:** Identificar el cumplimiento de las Premisas del procedimiento y caracterizar a la entidad.

- 1.1. Valoración del cumplimiento de Premisas del procedimiento. Se verifica el cumplimiento de Premisas del procedimiento aplicando una encuesta.
- 1.2. Alcance de Premisas. De no cumplirse algunas de las premisas no se recomienda continuar con la aplicación del procedimiento, se debe continuar trabajando para lograr el cumplimiento de las premisas a partir de un plan de acción de la entidad.
- 1.3. Conformación del Equipo de Mejora del Proceso de Dirección Estratégica. Este equipo deberá ser conformado por un personal de alta experiencia en la entidad y debe existir representatividad de áreas o especialidades. Este equipo conformará el cronograma de aplicación del procedimiento.
- 1.4. Caracterización de la entidad. Se caracteriza el funcionamiento de la entidad, la misma se realiza con el objetivo de adquirir conocimientos y criterios generales relacionados con el objeto de estudio, realizando un examen del funcionamiento real de la empresa. Se explora el objeto social, el diseño de la misión, visión, la relación entre Portafolio, Programa y Proyecto, los factores claves del éxito y los valores organizacionales.

### **ETAPA 2: Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica**

**Objetivo:** Utilizar instrumentos para la captación de los datos primarios. Estos instrumentos están basados en la utilización de los diagramas proceso, el Diagrama Causa y Efecto y la Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) así como una Lista de Chequeo Estratégica para determinar los elementos limitantes del proceso de dirección Estratégica.

- 2.1 Análisis del Proceso de Dirección Estratégica. Se identifica el mapa de procesos actual de la División por el equipo de mejora así como se describen las etapas del proceso de dirección estratégico implantado hasta la fecha, se determina el nivel de alienación estratégica así como se calcula el nivel de integración del sistema de dirección de la entidad con el fin de determinar el nivel de satisfacción de las necesidades del entorno del proceso de Dirección Estratégica.
- 2.2 Análisis Causa-Efecto. Se identifican las causas y subcausas que están determinando los incumplimientos en la planificación estratégica de la entidad en el período analizado. Se diagrama en un gráfico Causa-Efecto o Ishikawa. Para la

realización del mismo se recomienda utilizar la metodología propuesta por Cuesta (2001).

- 2.3 Análisis DAFO. Se determina la situación real que enfrenta la organización, sus puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades del entorno para obtener una visión estratégica de la organización. Para la confección de la Matriz DAFO se recomienda utilizar la metodología propuesta por Cuesta (2001).
- 2.4 Determinación de los elementos limitantes del proceso de Dirección Estratégica. Se aplica una Lista de Chequeo Estratégica para profundizar en los elementos limitantes del proceso de Dirección Estratégica. Con los elementos limitantes determinados se hace el diagrama de las relaciones causas-efecto de los mismos para encaminar certeramente las líneas de acción a la eliminación de los mismos.

### **ETAPA 3: Planificación.**

**Objetivo:** Planificar el Proceso de Dirección Estratégica. Para ello se utilizará como base la Guía del PMBOK. Con el Análisis de los Objetivos en primer lugar, posteriormente se pasa a operacionalizar los objetivos a nivel táctico y operativo.

- 3.1 Análisis de los objetivos del proyecto estratégico. Se hace necesario realizar primeramente en esta etapa un análisis de los objetivos, para ello se tiene que verificar que los objetivos estratégicos estén bien definidos y que cumplan con las características que deben poseer los objetivos estratégicos, si estas características no se cumplen es necesario replantearse dichos objetivos. Se evalúa si los objetivos estratégicos (Portafolio) están bien definidos y si están traducidos a los niveles táctico (programa) y operativo (Proyecto). Se realiza por tanto el Gráfico Portafolio, Programa y Proyecto de la División, ya que la gestión estratégica es solo útil cuando se traduce en objetivos operacionales y la gestión operativa sólo es eficaz cuando está diseñada para servir a un objetivo estratégico. El equipo de mejora debe plantearse las siguiente interrogantes: ¿Qué es lo que se quiere lograr?, ¿En qué tiempo se quiere lograr?, ¿Por qué se quiere lograr?, ¿Cómo se va a lograr? Ente otras interrogantes que ayudarán a definir efectivamente los objetivos de la entidad.
- 3.2 Gestión de los Interesados. Es necesario definir quienes representarán las partes interesadas del proceso que se puede definir como todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proceso, ya sea de forma positiva o negativa. Una buena planificación debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.

- 3.3 3.3 Gestión de la integración. A partir de esta actividad se planifican los objetivos a nivel operativo. Se definen, preparan y coordinan todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proceso. Las líneas base y planes secundarios integrados pueden incluirse también.
- 3.4 Gestión de Alcance. La Gestión del Alcance incluye las actividades necesarias para garantizar que el proceso incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completarse con éxito, se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proceso.
- 3.5 Gestión del Tiempo. La Gestión del Tiempo incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. Se definen las actividades, su secuenciación, la estimación de sus recursos y de su duración, así como el desarrollo del modelo de programación. Los procesos de Gestión del Tiempo, así como sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma.
- 3.6 Gestión de los costos. La Gestión de los Costos incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- 3.7 Gestión de los Recursos Humanos. La Gestión de los Recursos Humanos incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proceso. El equipo del proceso está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proceso. Los miembros del equipo del proceso pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proceso.
- 3.8 Gestión de las Comunicaciones. La Gestión de las Comunicaciones incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proceso sean oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proceso.
- 3.9 Gestión de la Calidad. La Gestión de la Calidad incluye los procesos y actividades de la División que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proceso satisfaga las necesidades para

las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proceso utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proceso, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proceso trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proceso, incluidos los del producto.

3.10 Gestión de los Riesgos. La Gestión de los Riesgos incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proceso. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proceso consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proceso.

3.11 Gestión de las Adquisiciones. La Gestión de las Adquisiciones incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proceso. La Gestión de las Adquisiciones del Proceso incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proceso.

Luego de haber definido la gestión de las adquisiciones del proyecto se puede dar por concluida la etapa de planificación por lo ya se puede pasar a la Etapa 4 de Ejecución y Monitoreo.

#### **ETAPA 4: Ejecución y Monitoreo del Proceso de Dirección Estratégica.**

Objetivo: Coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades conforme al plan concebido.

Esta Etapa está compuesta por aquellas actividades realizadas para completar el trabajo definido en la Etapa 3 a fin de cumplir con las especificaciones de la misma. En función de ello solo se anotarán en esta etapa algunas consideraciones a tener en cuenta.

La Etapa 4 implica que durante la ejecución, en función de los resultados obtenidos, se pueda requerir una actualización de la planificación y una revisión de la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos.

Tales variaciones pueden afectar al plan o a los documentos del proceso, y pueden requerir un análisis detallado y el desarrollo de respuestas de la dirección de proyectos adecuadas. Los resultados del análisis pueden dar lugar a solicitudes de cambio que, en caso de ser



aprobadas, podrían modificar el plan u otros documentos del mismo, y posiblemente requerir el establecimiento de nuevas líneas base.

### ETAPA 5: Control y Cierre Proceso de Dirección Estratégica para el Período

Objetivo: Analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proceso, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes así como finalizar todas las actividades para el período estratégico. El beneficio clave de esta etapa radica en que el desempeño del proceso se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan.

Este control continuo proporciona conocimiento sobre la salud del proceso y permite identificar las áreas que requieren más atención. Además puede dar lugar a actualizaciones recomendadas y aprobadas del plan. Así mismo en esta etapa se verifica que las actividades definidos se han completado a fin de cerrar el proceso en el período estratégico. Para tener una medida del impacto hasta ahora de la aplicación del procedimiento se aplicó la Lista de Chequeo Estratégica propuesta.

**Tabla 1.** Comparación entre los resultados de la lista de chequeo antes y después de la aplicación del procedimiento.

Elementos Limitantes	ANTES		DESPUÉS	
	RJ	CC	RJ	CC
1.Comunicación de la estrategia en la organización	14	60	16	70
2.Trabajo en equipo	13	70	15	65
3.Feed back estratégico	11	90	13	80
4. Enfoque a proyecto	12	80	14	90
5.Enfoque al cliente	12	80	14	90
6.Las capacidades de los sistemas de información	19	90	20	80
7.Las capacidades de los empleados	22	80	22	80
8.Delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	22	80	23	90
9.Liderazgo	22	80	22	90

**Leyenda:** Rj: Sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos.

CC: Nivel de concordancia. CC≥60 en todos los casos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia ha existido una mejoría de los valores otorgados por los expertos a los elementos limitantes más influyentes en el proceso de dirección estratégica de la División. Así mismo también se calculó el Índice de Alineamiento Estratégico. Resultando un aumento discreto que induce a pensar objetivos estratégicos se encuentran más alineados y manifiestos en los procesos.

**Tabla 2.** Comparación entre los resultados del cálculo del Índice de Alineamiento Estratégico antes y después de la aplicación del procedimiento.

Tipo de índice	Antes de la aplicación	Después de la aplicación
De alineamiento estratégico	5.22	5.84
De alineamiento de los procesos	5.26	5.90

**Fuente:** Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Se reconoce que La Guía del PMBOK proporciona y promueve un vocabulario común para el uso y la aplicación de los conceptos de la dirección de proyectos.

En el PMBOK se identifican el conjunto de fundamentos (conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas) para la dirección por proyectos, que se consideran como buenas prácticas. Chain (2014)

El procedimiento propuesto toma como bases la existen tres niveles de gestión en empresas que se gestionan por proyecto: Portafolios, Programas y Proyectos (según la metodología del PMBOK). Los Portafolios comprenden el nivel estratégico de la Corporación, entendiéndose con esto el largo plazo, los programas van más dirigidos a los planes anuales de la organización (se tienen en cuenta los planes por departamento o grupos de trabajo), mientras que los proyectos son las metas u objetivos operativos de la empresa (lo que se debe hacer en el corto plazo).

El procedimiento para el rediseño del Proceso de Dirección Estratégica de la División consta de cinco etapas fundamentales: Caracterización, Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control y Cierre del Proceso de Dirección estratégica para el período

En los macro procesos analizados anteriormente intervienen 10 áreas de conocimiento, que en la guía PMBOK se enuncian y describen del siguiente modo: integración, alcance, tiempo, costes, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, stakeholders y que en base a ellos se desarrolla el procedimiento propuesto. Estos resultados se corresponden con lo descrito por Martínez y García (2011) y Ogbamwen (2016).

## CONCLUSIONES.

1. El Procedimiento diseñado para la Dirección Estratégica con enfoque a proyecto permite la caracterización, diagnóstico y gestión de la estrategia de la organización a niveles estratégicos, tácticos y operativos. El procedimiento se fundamenta en herramientas

clásicas de la Ingeniería Industrial así como en las 10 áreas del conocimiento y los procesos de dirección de proyectos definidos en la Guía del PMBOK 5ta Edición.

2. Como resultado de la valoración de la aplicación parcial del procedimiento mediante la aplicación de la Lista de Chequeo Estratégica y el Índice de Alineación Estratégica se observa una mejoría en los elementos limitantes del Proceso de dirección estratégica así como un aumento en su alineación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CIMEX, C. (2016). Diseño estratégico de la Corporación CIMEX SA 2016-2020.
- Albert Díaz María Elena and M. H. Torres (2007). "Sistema de control de gestión para la integración estratégica."
- Albert Díaz María Elena, (2005). "La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico."
- Chain, S, (2014). Qué es la guía PMBOK y cómo influye en la administración de proyectos.
- García, S. C. (2016). Diseño del proceso de planificación de los proyectos de la Empresa de Construcción y Montaje Mariel. CETDIR. Artemisa, Cuba, Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"
- Castro Pérez Guillermo, Irma Serra Acuña y Marta Díaz García, (2016). Ficha del Proceso Gestión Organizacional de la Corporación CIMEX.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008). The Execution Premium: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas.
- Martínez, D. E. and M. G. García, (2011). "Planificación de Tareas de Proyectos basados en el Estándar PMBOK utilizando Teoría de Control Supervisor."
- Ogbamwen, J. (2016). Gestión de proyectos de construcción mediante building information modeling (bim) e integrated project delivery (IPD). Análisis y estudio de dos casos en EE. UU, Universidad Politécnica de Valencia.
- Project Management Institute: PMI (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Quinta Edición, ISBN: 978-1-62825-009-1. Publicado por: Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pensilvania EE.UU.
- Suárez, D. C. (2014). Sistema para la Administración Estratégica del Centro CIMEX de capacitación.

RECIBIDO: 15/03/2018

ACEPTADO: 20/09/2018