



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 1: **Introducción a la planificación estratégica**



UCI

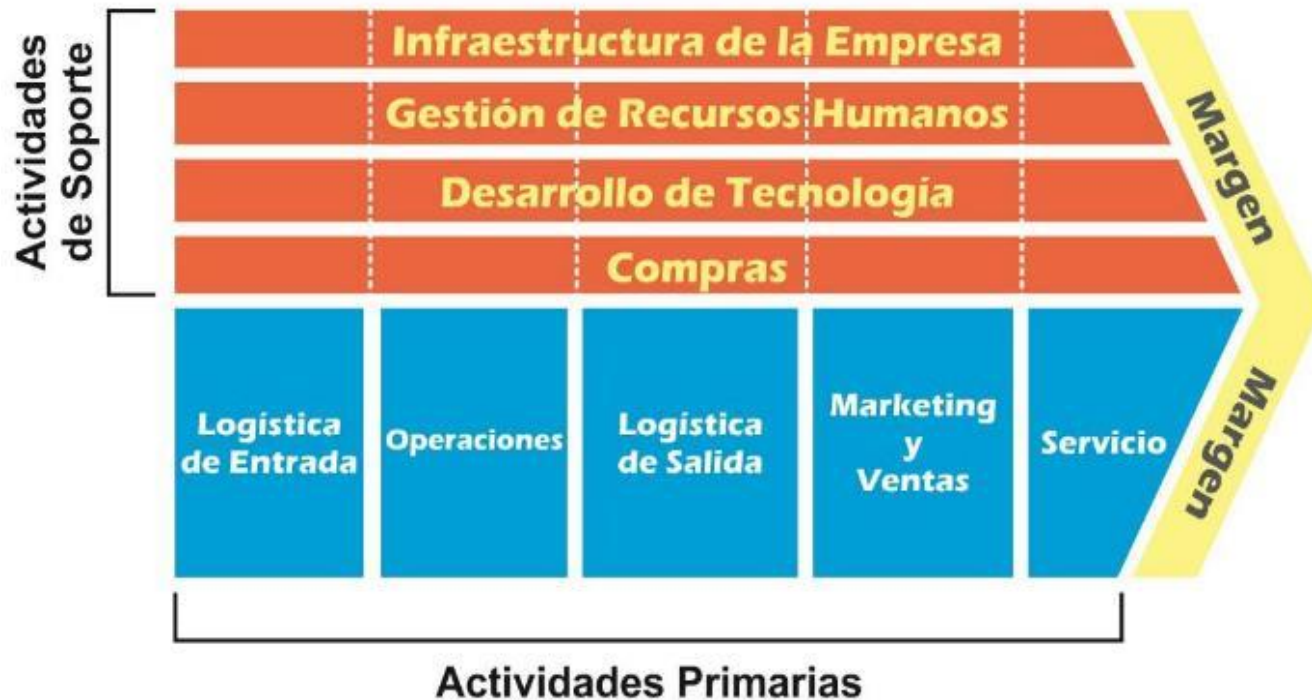
Universidad para la
Cooperación Internacional

Análisis situacional

Una mirada al contexto



Enfoque en la cadena de valor



- Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés.
- De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa.

Enfoque en la cadena de valor

- El análisis de la cadena de valor facilita examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los procesos, las fuentes de insumos, materiales e información, y en qué radica la diferenciación.



- Lo que caracteriza a este enfoque es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes; mas allá de la estructura organizacional y los costos/gastos.

Enfoque en la cadena de valor

Establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

Grado de integración:

- Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.

Panorama industrial:

- Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite.

El panorama de segmento:

- Se deben contemplar las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores.

El panorama geográfico:

- Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite la empresa.

Enfoque en la cadena de valor

- A partir de las propuestas de Porter, este enfoque clasifica las actividades considerando la alineación de los procesos para lograr valor en función de la optimización de la estructura organizacional.
- Lo que posteriormente enriquece al incorporar las cadenas de proveedores, minoristas y compradores debido a los estímulos que generan en beneficio de los actores de la cadena.



Cadena de suministro (Supply chain)

- Es una función estratégica y logística que involucra todos los procesos y operaciones que son indispensables para que un producto llegue al cliente final.
- Se analiza el ciclo de vida completo de un producto, contemplando todas las organizaciones que participan procesos de provisión, producción, almacenaje y distribución: desde la materia prima hasta su punto de consumo.



Cadena de suministro (Supply chain)

- Planificar de forma minuciosa los elementos relacionados con la cadena de suministro es la mejor forma que funcione de forma óptima en términos de eficacia y eficiencia.
- Este enfoque de posibilita el análisis de restricciones existentes y el planteamiento de estrategias al nivel de los actores en cada eslabón de la cadena con miras al aumento de la productividad y la agregación de mayor valor.



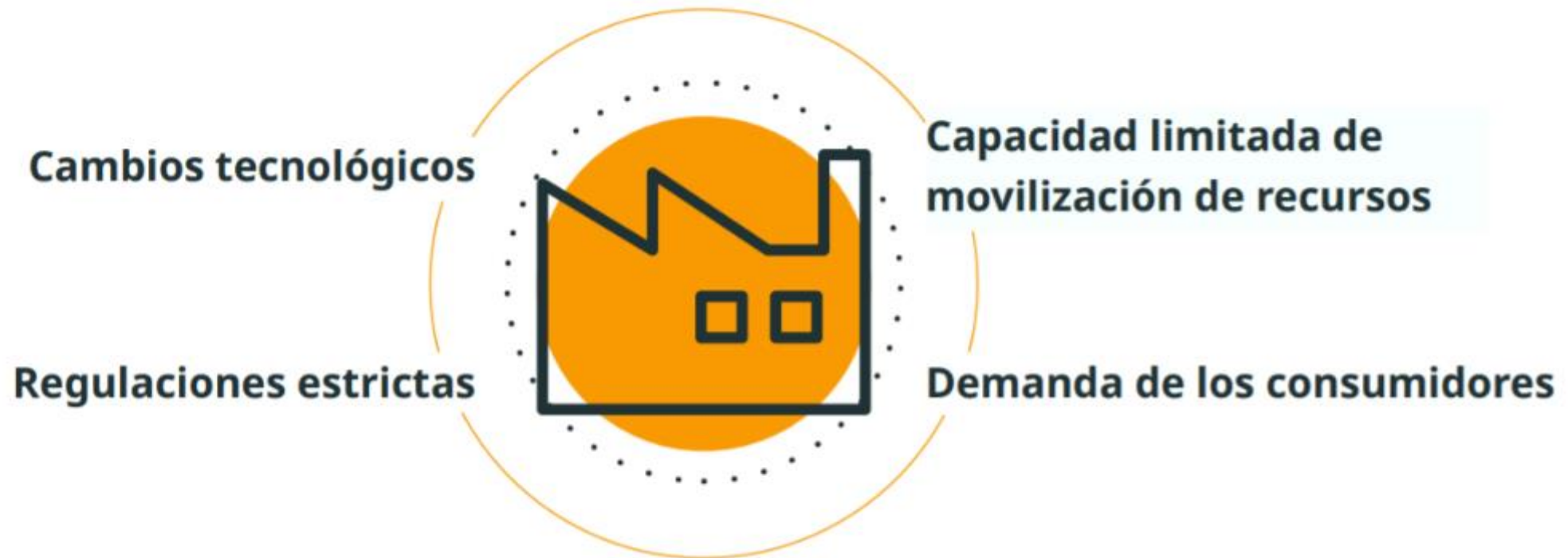
Los desafíos organizacionales

- Los estándares globales están exigiendo nuevos niveles de **innovación organizacional** para , entre otros, hacer frente a:



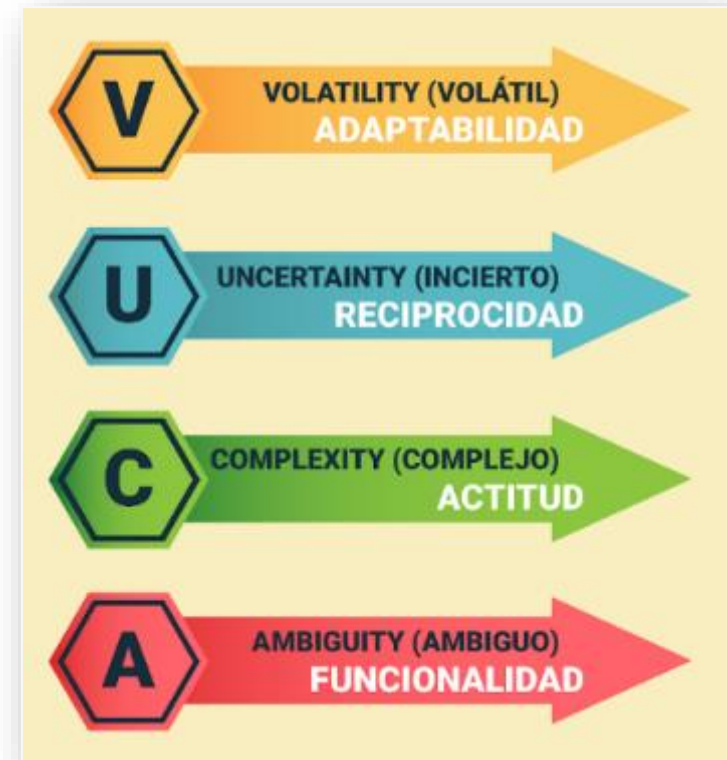
El enfoque en el mejoramiento

- Transformar los **retos** actuales en **oportunidades**, exige adaptarse a entornos cada vez más **complejos**, de forma **ágil**, procurando mantener o incrementar la **competitividad**.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- Los entornos VUCA, en que se mueven las organizaciones en la actualidad, se caracterizan por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.
- Este concepto se fraguó en la década de los noventa por los soldados norteamericanos y responde al acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertatinty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A).



Bauman, Zygmunt. (2003). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- Los entornos VUCA están presentes en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, tecnología o banca en el que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.
- En este escenario las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.



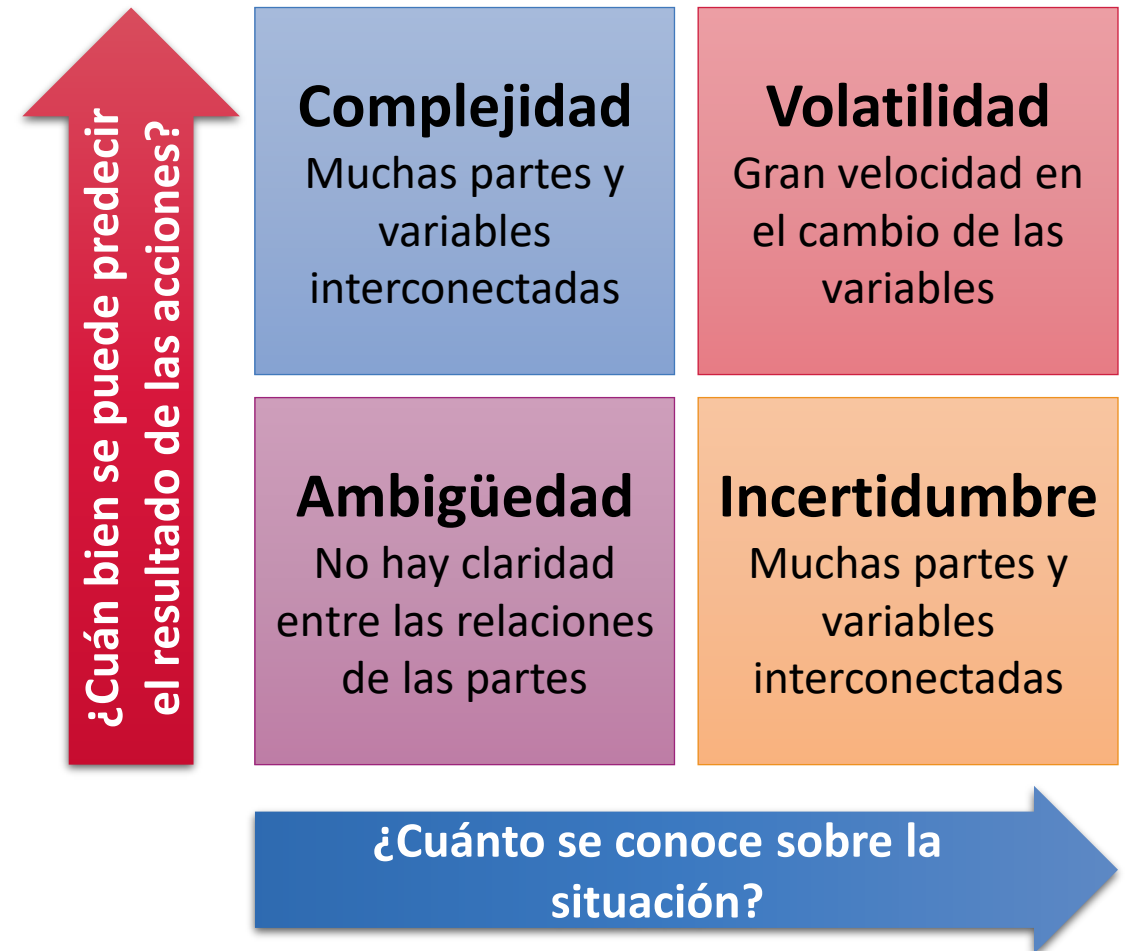
La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- **Volátil:** realidad oscilante.
- **Incierto:** caos asociado con la falta de conocimiento (incertidumbre).
- **Complejo:** variabilidad de los sistemas.
- **Ambiguo:** múltiples y confusos significados.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA

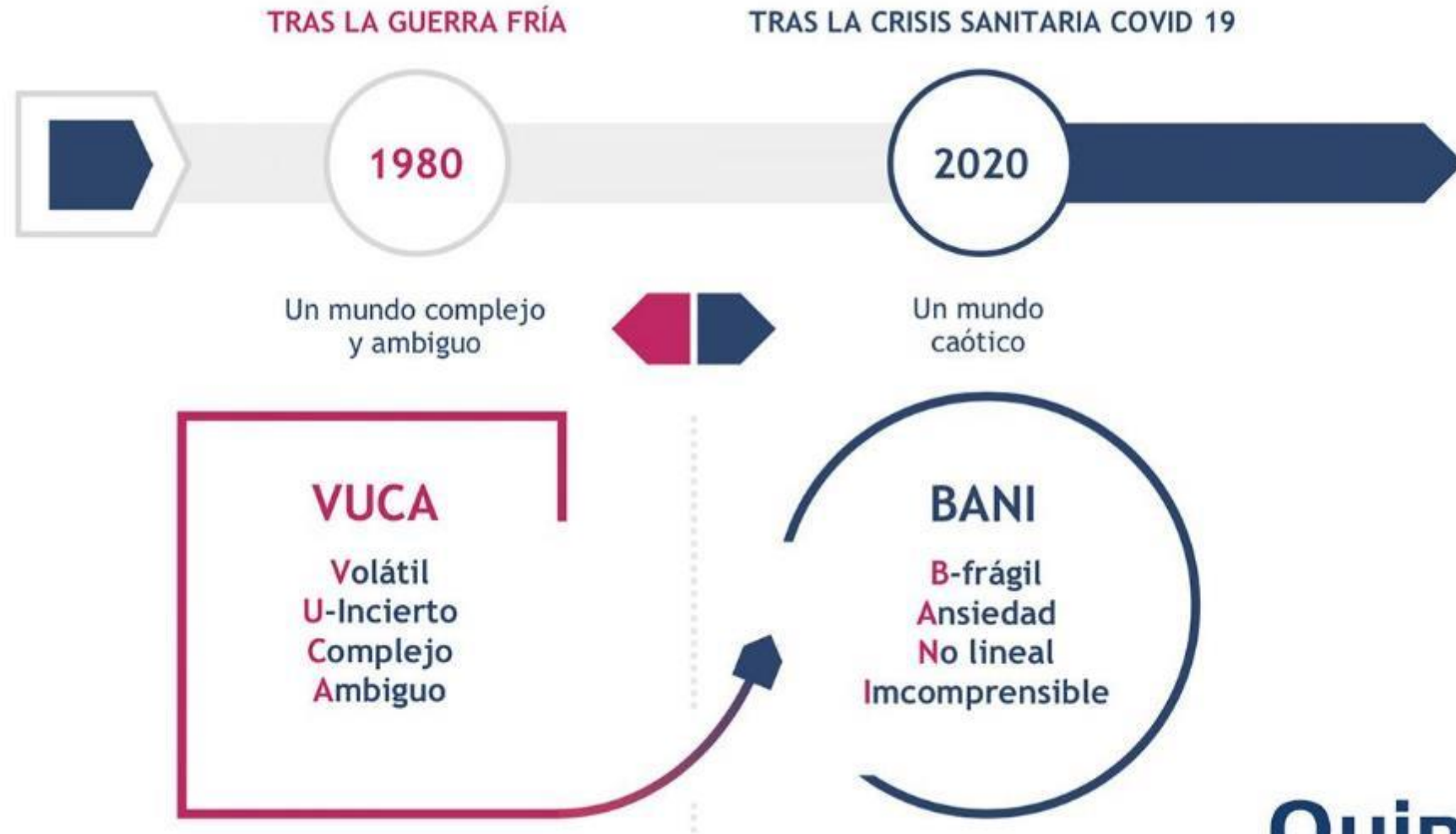
- Cuando se analiza el entorno usando el concepto de VUCA, se obtiene distintos escenarios, cada uno con una característica y una forma distinta de abordarlo.
- Según el grado de predicción o conocimiento que se tenga sobre cada situación, se podrán identificar diferentes tipos de escenarios.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA



La complejidad: Entornos BANI



Quint

La complejidad: Entornos BANI

- Los entornos BANI hacen referencia a momentos quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles. Tiempos de caos. Es decir, situaciones derivadas de la crisis y el cambio.
- El autor Jamais Cascio propuso la lógica BANI en su obra *'Enfrentando la era del caos'*.
- El acrónimo BANI es un nuevo modelo adaptado a la situación de sistemático cambio global y climático que adopta su forma más clara en el año 2020.



La complejidad: Entornos BANI



Quebradizo (Brittle)

- La mayoría de sistemas son menos fuertes de lo que aparentan, ya que el rendimiento puede desplomarse si surge un imprevisto al que no saben cómo enfrentarse. Lo más peligroso es que, por lo general, la mayoría de las organizaciones aparentan ser sólidas y duras, lo que da pie a un exceso de confianza.

Ansioso (Anxious)

- Continuamente nos enfrentamos a situaciones con las que no estamos familiarizados, que no esperábamos y que nos desorientan.
- En un mundo donde reina la ansiedad cualquier decisión parece que pueda acabar en un desastre y siempre estamos esperando a que caiga la próxima desgracia. Esto hace que no nos atrevamos a tomar decisiones pero también supone una pérdida de oportunidades.

La complejidad: Entornos BANI

No lineal (Non-linear)

- No hay relación directa entre causa y efecto, y esto desestabiliza.
- Pequeños hechos que pueden desencadenar en grandes consecuencias o que entre el origen y la secuela hay un desfase muy grande. Esto, al ser desproporcionado nos sorprende y nos hace estar siempre como con un sentimiento de urgencia. Por eso, es importante adaptar una visión sistemática que nos ayude a ser flexibles ante estas situaciones.

Incomprensible (Incomprehensible)

- Tendemos a buscarle a todo un por qué, una explicación de las causas y las consecuencias. Esto, no tiene porqué ser negativo.
- El problema empieza cuando las explicaciones que creamos son demasiado simples y tendemos a tomar decisiones incorrectas. Por ejemplo, tenemos a nuestro alcance más datos que nunca, pero esto no siempre juega a nuestro favor. Un enorme volumen de datos puede llevarnos a la confusión.



La complejidad: Entornos BANI

- La clave para afrontar estos entornos es proponer soluciones resilientes, empezando desde el individuo.
- Las empresas necesitan diseñar sistemas fuertes y sólidos teniendo en cuenta todas las dimensiones posibles, reinventándose e innovando en estilos de liderazgo
- También haciendo retrospectivas para entender el pasado y minimizar los riesgos forjando nuevas bases, más flexibles.



La complejidad en las organizaciones

- Algunos procesos/proyectos pueden denominarse complejos y considerarse difíciles de dirigir.
- En términos simples, complejo es un concepto a menudo usado para describir aquello que se considera intrincado o complicado.
- La complejidad en las empresas es resultado del comportamiento del sistema de la organización, el comportamiento humano y la incertidumbre en el trabajo de la organización o su entorno.



La complejidad en las organizaciones

- En *Navigating Complexity: A Practice Guide* (PMI, 2013), se definen tres dimensiones para la complejidad:

- Las interdependencias entre componentes y sistemas.

Comportamiento del sistema

- La interacción entre diversos individuos y grupos.

Comportamiento humano

- Incertidumbre acerca de incidentes emergentes y falta de entendimiento o confusión.

Ambigüedad

La complejidad en las organizaciones

- La complejidad como característica de un sistema, se asocia con:

Contiene múltiples partes

Posee una serie de conexiones entre las partes

Presenta interacciones dinámicas entre las partes

Comportamiento resultado de interacciones que no pueden explicarse como simple suma de las partes



Entornos cambiantes vs adaptación

- Las empresas que deseen seguir siendo competitivas deberán reaccionar de forma innovadora, ágil y eficiente a los mercados cambiantes.
- Las previsiones muestran un aumento de la demanda de máquinas y nuevos productos en todas las industrias, tanto las tradicionales como de los mercados emergentes.



Entornos cambiantes vs adaptación



- La mayoría de estos productos y/o servicios estarán basados en tecnologías emergentes y materiales innovadores.
- Se requerirá el cumplimiento de regulaciones poco uniformes y con más variaciones que tienen que ser gestionadas con procesos flexibles y con capacidad de adaptación.

Entornos cambiantes vs adaptación

- En la actualidad, los grupos de interés y, en general, la sociedad, exigen a las organizaciones respuestas ágiles, soluciones precisas y espacios de interacción más abiertos y participativos que se destaquen por su calidad y oportunidad.



- Esto les obliga no solo a adaptarse a los cambios y a los escenarios de incertidumbre, sino también a aprender de su gestión y la de sus colaboradores, apoyándose en la inteligencia colectiva.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

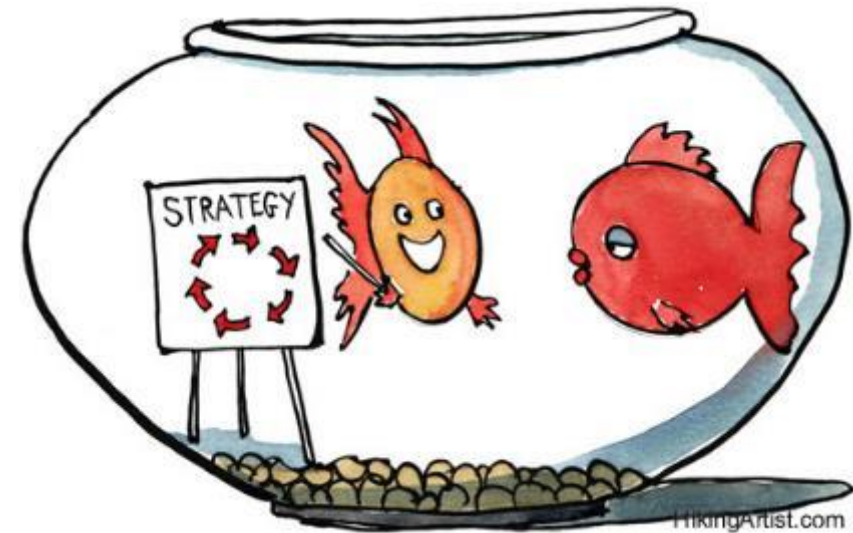
Planeamiento estratégico

El arte de visionar la ruta del éxito
organizacional



¿Qué es el problema estratégico?

- Un problema estratégico es un cambio inminente, dentro o fuera de la organización, que probablemente ejercerá un impacto importante sobre las capacidades y habilidades de la empresa para alcanzar sus objetivos.



¿Qué es el problema estratégico?



- Podemos creer que el problema será relativamente fácil de resolver o extremadamente difícil o incluso imposible de resolver.
- Lo importante no es el nivel de dificultad, sino el grado en que se interpone entre la organización, el desarrollo de la misión y la consecución de la visión.

¿Qué es el problema estratégico?

- La empresa puede asumir el problema, como una oportunidad para generar cursos de acción innovadores y de alto impacto.
- Una gerencia audaz y con espíritu emprendedor puede convertir las amenazas en oportunidades.



Pensamiento estratégico

- El pensamiento estratégico está asociado con los aspectos fundamentales de anticipar y adaptarse en cuanto a los cambios permanentes que se presentan en el contexto, así como, actuar en el momento oportuno y ser proactivos en la definición de metas y estrategias, acordes con las realidades de la organización.



¿Qué es una estrategia?

- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que llevan a cabo para desarrollar una misión, cumplir unos objetivos y alcanzar una visión.
- Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.
- Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros.



La Planeación Estratégica

Es el proceso formal y sistemático que ayuda a la organización a:



La Planeación Estratégica

- Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado.



La Planeación Estratégica

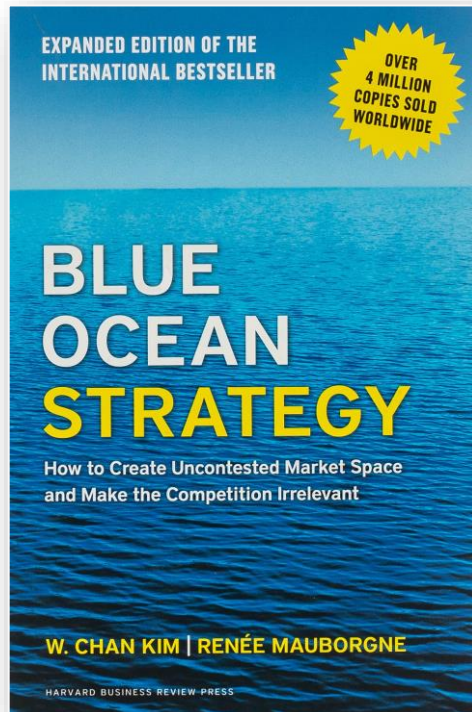
- Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Se enfoca en integrar la gerencia, el mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.



David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (16a ed.). Pearson Educación.

La Planeación Estratégica



- Un desafío cada vez más relevante es orientar los esfuerzos organizacionales hacia **estrategias del océano azul** en la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio de mercado y crear nueva demanda.
- Se trata de crear y capturar espacios de mercado no colonizados y, de ese modo, hacer de la competencia un factor irrelevante.
- Enfocándose en una visión según la cual las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas ni son estáticas. En esa medida, pueden ser reconstruidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en la industria.

La Planeación Estratégica

Estrategias del Océano Rojo

- Competir en el espacio existente del mercado.
- Retar a la competencia.
- Explotar la demanda existente en el mercado.
- Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo.
- Alinear todas las ideas al sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo costo.

Estrategias del Océano Azul

- Crear un espacio sin competencia en el mercado.
- Hacer que la competencia se torne irrelevante.
- Crear y captar demanda nueva.
- Romper la disyuntiva del valor o el costo.
- Alinear todas las ideas al sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo costo.

La Planeación Estratégica

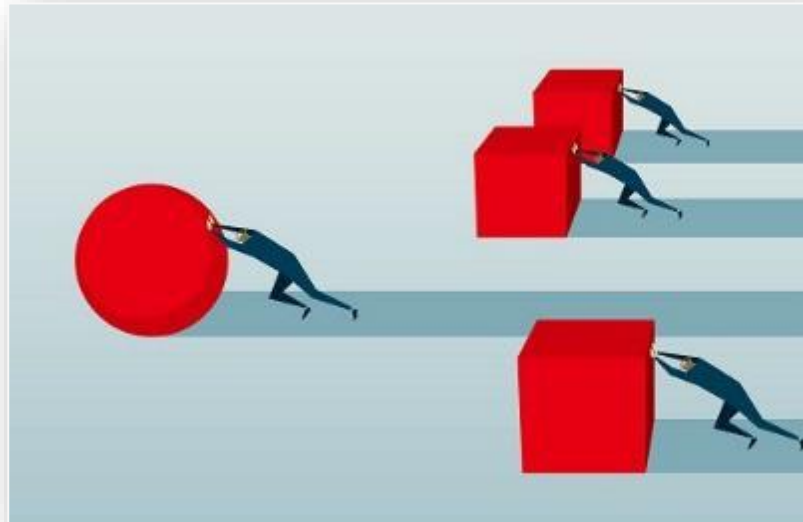
- En lugar de empezar el proceso de planeación estratégica desde cero, podría resultar más eficiente investigar si alguien ya ha encontrado una solución a nuestras necesidades de manera eficiente y sostenible.
- La **biomimesis** se centra especialmente en esto, procurando diseñar soluciones a problemas que surjan a partir de la imitación de estrategias probadas y optimizadas durante miles de millones de años por la naturaleza.



Un ejemplo de esto son las rayas negras y blancas de las cebras, que les permiten una mejor gestión del calor corporal.

¿Qué es una ventaja competitiva?

- “Es cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales.”



“Es una característica generadora de valor agregado, diferenciadora y sostenible que desarrollamos en la organización y que hace que los clientes nos prefieran por encima de la competencia.”

Alberto Redondo Salas

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzli gruñéndoles parado sobre sus patas traseras.



Lo primero que hizo el presidente A fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El presidente B le dijo: "No podrás correr más rápido que ese oso". El Presidente A respondió: "Quizá no, ipero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!"

La Planeación Estratégica debe ser...

- De largo plazo.
- Creativa.
- Inclusiva a todos los niveles.
- Incide en la toma de decisiones cotidianas.
- Útil.
- Suministra criterios y para evaluar decisiones.



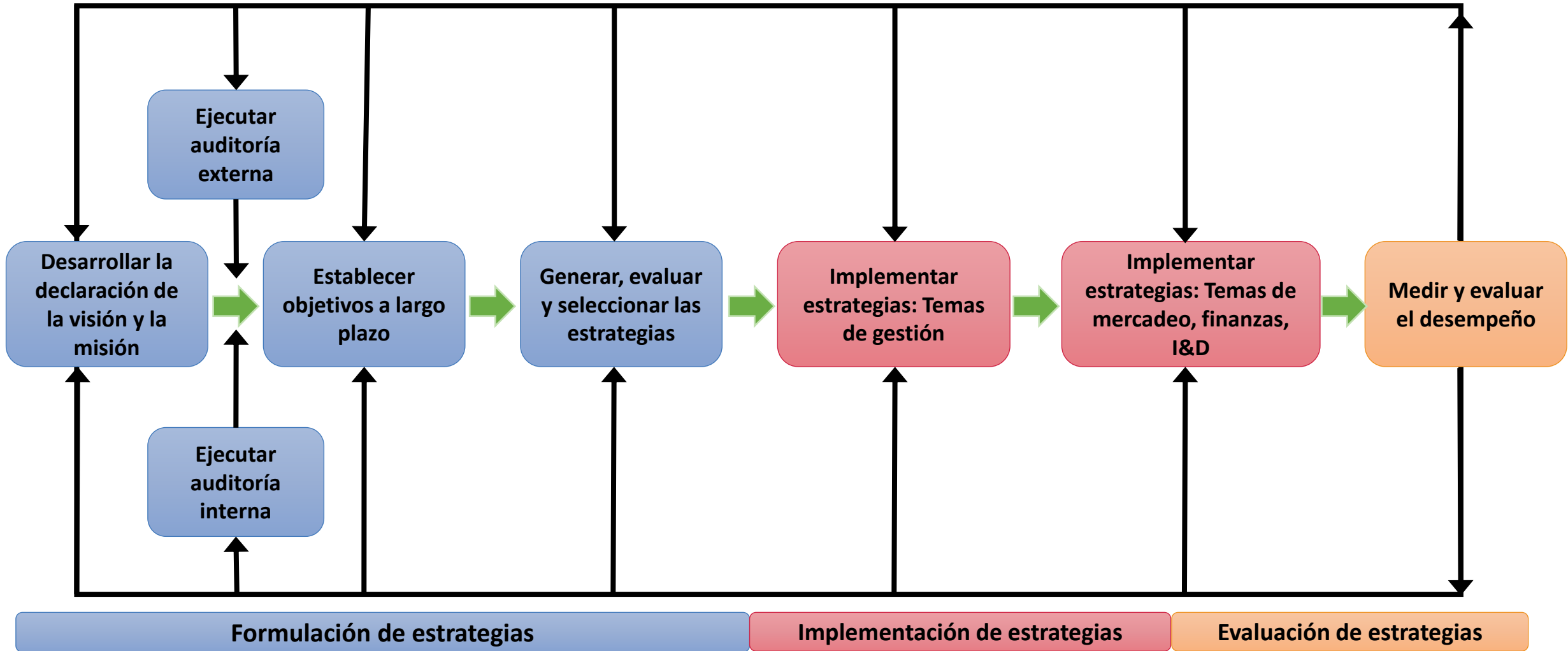
- Consultable.
- Sugereente.
- Fácil de recordar.
- Concisa.
- Responde a las preguntas de fondo: ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?

Factores críticos de la Planeación Estratégica

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de una organización: objetivos de largo plazo, planes de acción y asignación de recursos.
- Es una definición del dominio competitivo de la organización, en que tipo de negocio se halla.
- Es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas así como a las amenazas y oportunidades externas con el fin de desarrollar ventajas competitivas.
- Es un sistema lógico para diferenciar tareas ejecutivas de las funcionales.
- Es la manifestación de la razón de ser de la compañía.



Un modelo integral de Planeación Estratégica



Importancia de la Planeación Estratégica

Da sentido a la dirección organizacional

Define un marco para la toma de decisiones

Mejora la eficacia/eficiencia

Elimina la duplicidad de esfuerzos

Concentra los recursos y mejora la comunicación

Establece metas realistas

Facilita el control

Reduce la incertidumbre

Permite visualizar los cambios



Elementos de la Planeación Estratégica





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Economía de la Dónut y desarrollo regenerativo

El desafío de restaurar el equilibrio de los
ecosistemas



¿Qué es la Economía Circular?

- Es una filosofía de organización de sistemas inspirada en los seres vivos, que persigue el cambio de una economía lineal (producir, usar y tirar) hacia un modelo circular, tal y como ocurre en la naturaleza.

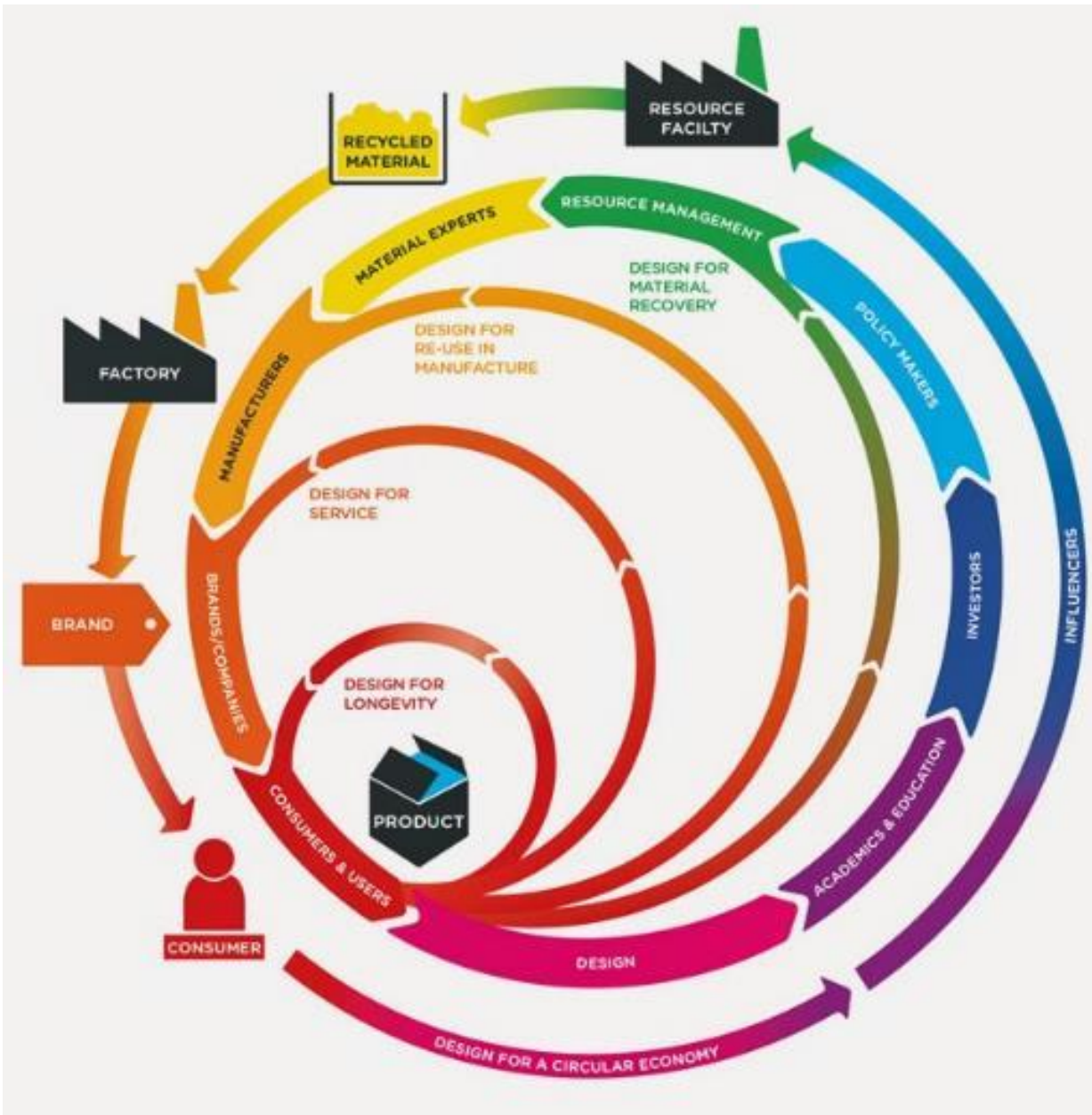
Divide los componentes de los productos en dos grupos generales: nutrientes biológicos y técnicos.



Economía Circular

- Por definición, la economía circular es reparadora y regenerativa, y pretende conseguir que los productos, componentes y recursos en general mantengan su utilidad y valor en todo momento.





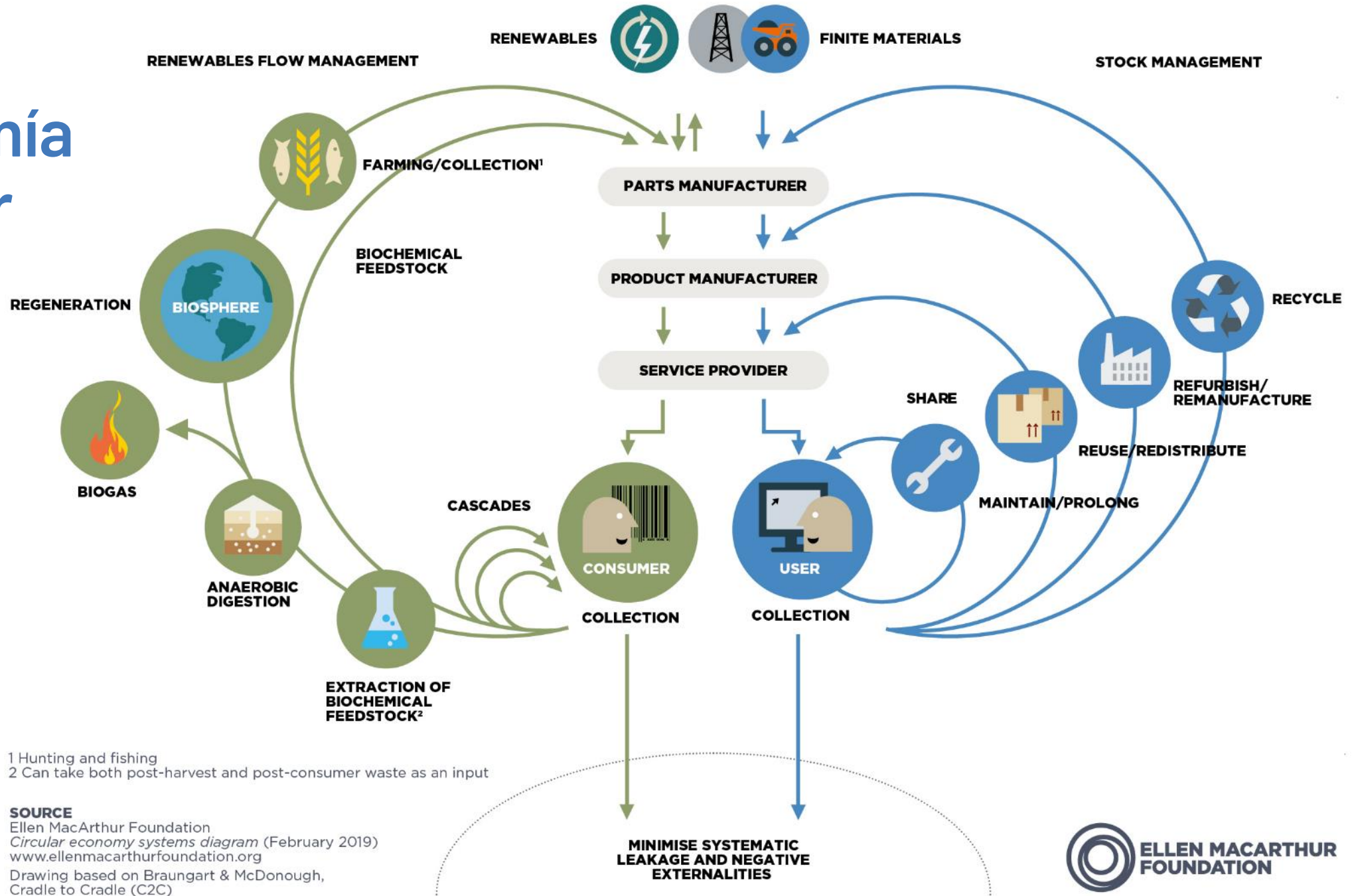
Economía Circular

- Es un ciclo continuo de desarrollo positivo que conserva y mejora el capital natural, optimiza el uso de los recursos y minimiza los riesgos del sistema al gestionar una cantidad finita de existencias y unos flujos renovables.



www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular

Economía Circular



1 Hunting and fishing
 2 Can take both post-harvest and post-consumer waste as an input

SOURCE
 Ellen MacArthur Foundation
 Circular economy systems diagram (February 2019)
 www.ellenmacarthurfoundation.org
 Drawing based on Braungart & McDonough,
 Cradle to Cradle (C2C)

Principios de la Economía Circular

Principio 1: Preservar y mejorar el capital natural

- Controlando existencias finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.

Principio 2: Optimizar el uso de los recursos

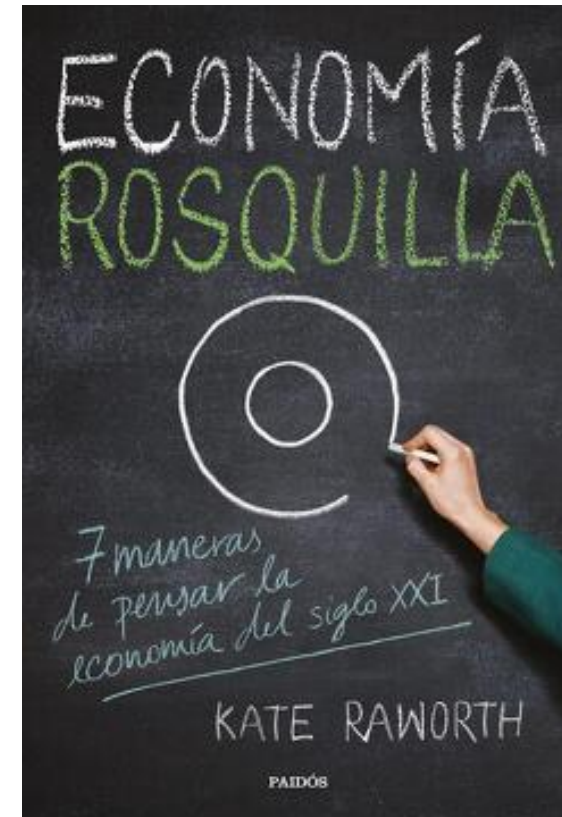
- Rotando productos, componentes y materiales con la máxima utilidad en todo momento, tanto en los ciclos técnicos como en los biológicos.

Principio 3: Fomentar la eficacia del sistema

- Revelando y eliminando externalidades negativas.

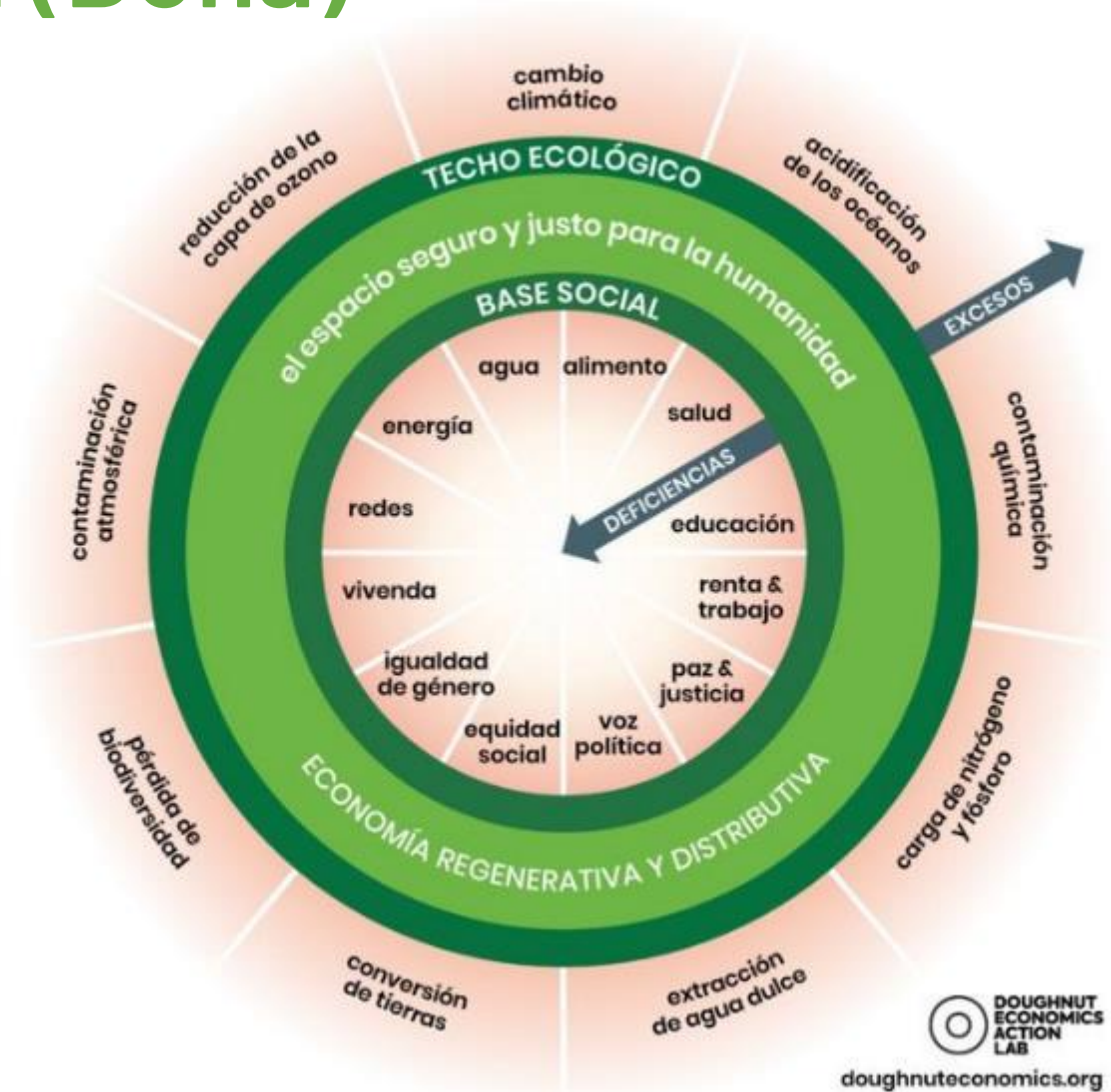
La Economía de la Dónut (Dona)

- La propuesta, ideada por la economista Kate Raworth (Londres, 1970), publicada por primera vez en 2012 y convertida en un exitoso libro después (*Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*)
- Ofrece una visión de lo que significa para la humanidad prosperar hoy y los pasos necesarios para lograrlo.



La Economía de la Dónut (Dona)

- La “Economía la Dona”, también conocida como la Economía de la rosquilla, es circular, como el popular dulce de repostería.
- En el interior están las necesidades básicas mientras que en el exterior los límites del planeta. El del medio es el espacio seguro donde la humanidad puede prosperar.



La Economía de la Dónut (Dona)



- La premisa central es simple: el objetivo de la actividad económica debe ser satisfacer las necesidades básicas de todos y hacerlo en equilibrio con el planeta.
- Las ideas se expandieron más allá de las páginas de un libro para dar vida a *Doughnut Economics Action Lab*, un proyecto que se encarga de proporcionar herramientas y equipar a todo aquel que quiera poner en práctica este modelo de economía, ya sea un barrio, una aldea o una ciudad entera.

La Economía de la Dónut (Dona)

- El municipio de Ámsterdam fue la primera institución pública que se alineó al modelo de la dónut (dona).
- Sus responsables han aprobado una estrategia para lograr una economía completamente circular en 2030. “Una buena vida para todos dentro de los límites naturales de la Tierra”, es el objetivo de la capital de los Países bajos.



¿Cómo? Con un enfoque inteligente que reutilice materias primas y otros componentes y productos una y otra vez.

¿Qué es la industria degenerativa?

- El sistema de producción en general se le puede considerar degenerativo.
- Usamos plásticos, metales, vidrio, producimos cosas y luego las desechamos.
- Eso tiene impacto en los océanos y lagos de todo el mundo. Y vemos residuos electrónicos en los vertederos de los barrios más pobres del mundo.
- Las consecuencias de todo esto van desde el cambio climático a niveles de pérdida de biodiversidad catastróficos, o niveles de conversión de tierra que son excesivos.
- También hemos heredado, a través de este sistema, unas dinámicas divisivas que centralizan el valor que se genera en una economía en las manos de unos pocos.
- La forma en la que hemos estructurado las empresas, la forma en la que se ha desarrollado la ley, las tecnologías, han ocasionado que la centralización del poder y la riqueza estén concentrados.



¿En qué consiste la economía regenerativa?

- La economía regenerativa, se basa en restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas y en no utilizar ningún recurso que no pueda regenerarse.
- La "Economía de la Dona" plantea que será necesario que cambiar el diseño de la economía tradicional hacia una **regenerativa y distributiva**.
- Esto significa que la renta y la riqueza generada por terceros se reparta de forma mucho más equitativa.



¿En qué consiste la economía regenerativa?



- La economía regenerativa busca no solo reducir los residuos, sino también eliminar el concepto mismo de desecho.
- En ella, los sistemas de producción son de ciclo cerrado, modelados según diseños naturales, donde cada residuo es, o bien devuelto al ecosistema como nutriente, o bien se convierte en un insumo para fabricar otro producto.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Planificación estratégica y administración de proyectos

El desafío de restaurar el equilibrio de los
ecosistemas



El contexto de iniciación de los proyectos

- Los líderes de las organizaciones inician proyectos en respuesta a factores que actúan sobre sus organizaciones. Existen cuatro categorías fundamentales de estos factores, que ilustran el contexto de un proyecto:

Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales

Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados

Implementar o cambiar las estrategias de negocio o tecnológicas

Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios

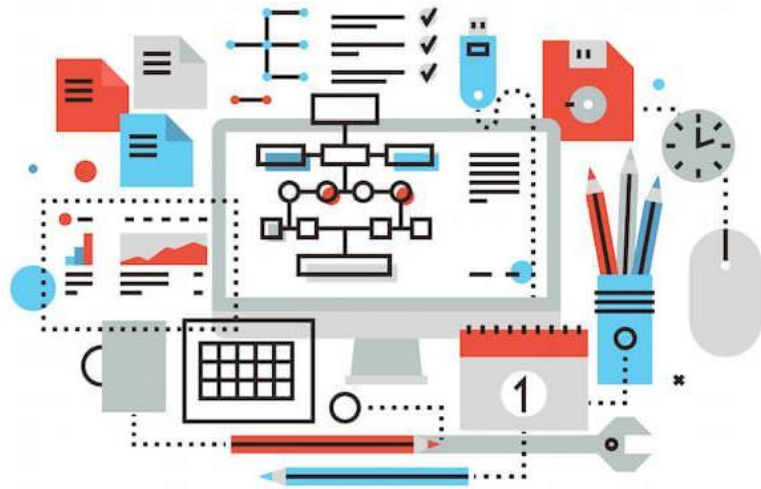
El contexto de iniciación de los proyectos

- Estos factores de iniciación influyen en las operaciones en curso y las estrategias de negocio de una organización.
- Los líderes responden a estos factores a fin de mantener viable la organización.
- Los proyectos proporcionan los medios para que las organizaciones realicen con éxito los cambios necesarios para enfrentar estos factores.
- En última instancia, estos factores deben vincularse a los objetivos estratégicos de la organización y al valor del negocio de cada proyecto.



¿Qué es un proyecto?

- Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.



- Tienen un principio y un final definidos.
- El final se alcanza cuando:
 - Se logran los objetivos del proyecto
 - Se da un cambio en la estrategia
 - Los objetivos no se cumplirán
 - Ya no existe la necesidad
- Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto.

Los proyectos y la estrategia

- Es necesario reconocer los proyectos como un medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos del plan estratégico de la organización.
- El uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen las metas y objetivos asociados con su plan estratégico.



Proyectos, programas y portafolios

- Las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen las relaciones que permiten organizar los proyectos mediante programas y portafolios.



Proyectos, programas y portafolios

- Un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa, o dentro de un portafolio.
- Por ejemplo, pueden ser necesarios múltiples proyectos a fin de lograr un conjunto de metas y objetivos para una organización. En tales situaciones, los proyectos pueden agruparse en un programa.



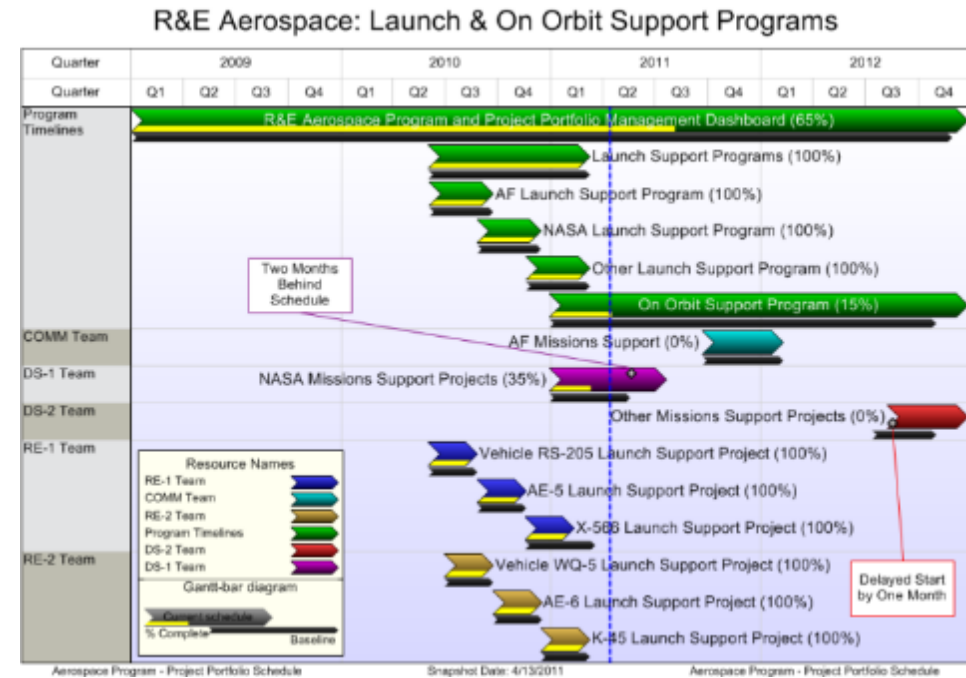
¿Qué es un programa?



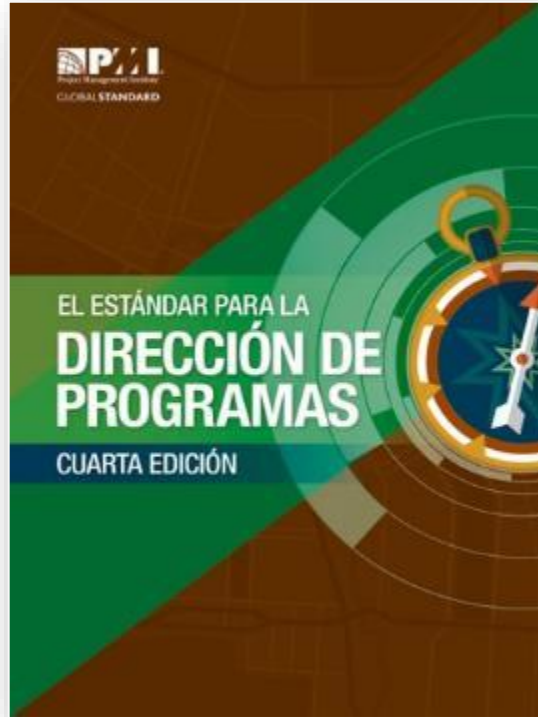
- Un **programa** es un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades que son administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.
- Los programas conservan un panorama de gestión de beneficios organizacionales que está más allá del alcance de los proyectos específicos.

¿Qué es un programa?

- Los programas son un medio para la ejecución de las estrategias corporativas y el logro de las metas y objetivos de negocio o de organización.
- Los beneficios del programa se pueden obtener de forma incremental a lo largo de la duración o en su totalidad al final del programa.



La gestión de programas



- La gestión de programas permite implementar y desplegar un conjunto de proyectos enfocados a desarrollar y entregar capacidades, compartiendo ámbitos de control y beneficios.
- ***The Standard for Program Management***, es el estándar del *Project Management Institute* relacionado con las buenas prácticas para la dirección de programas.



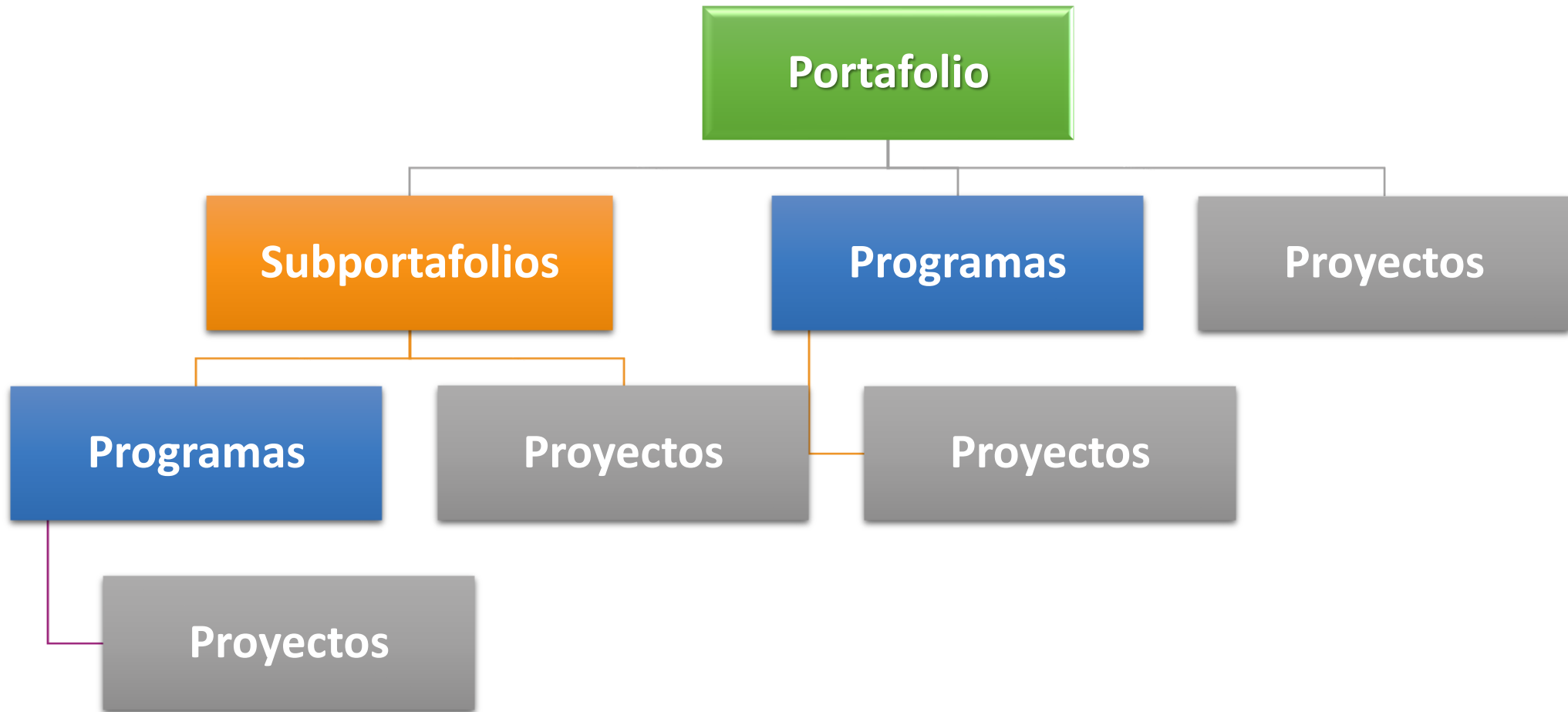
www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management

¿Qué es un portafolio?

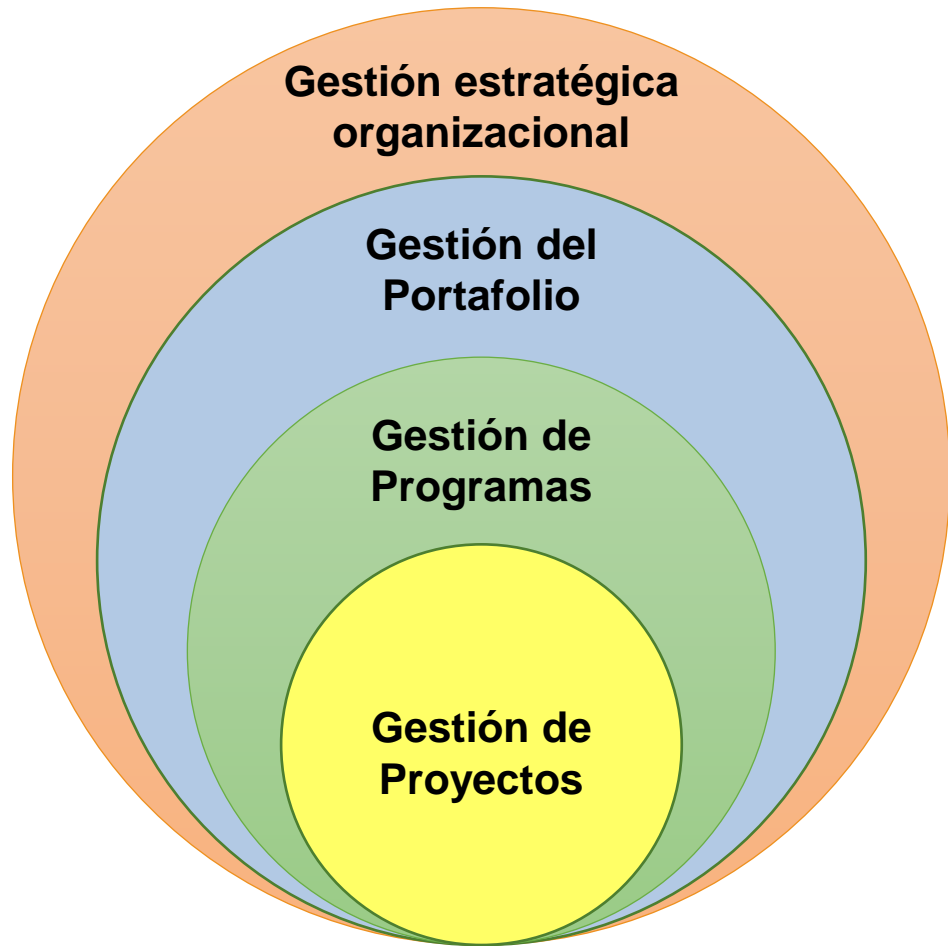
- Un **portafolio** es un conjunto de componentes:
 - Subportafolios
 - Programas
 - Proyectos
 - Operaciones
- Que se gestionan como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.



¿Qué es un portafolio?



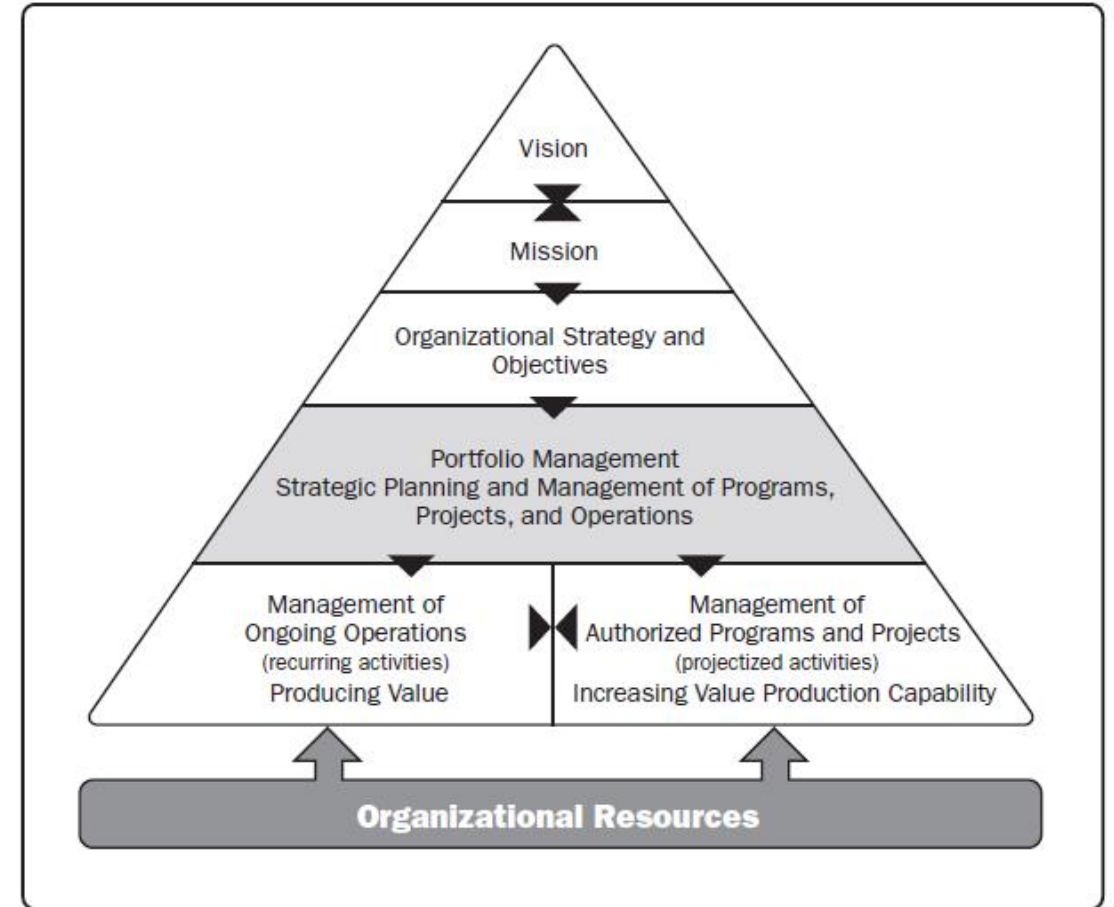
¿Qué es un portafolio?



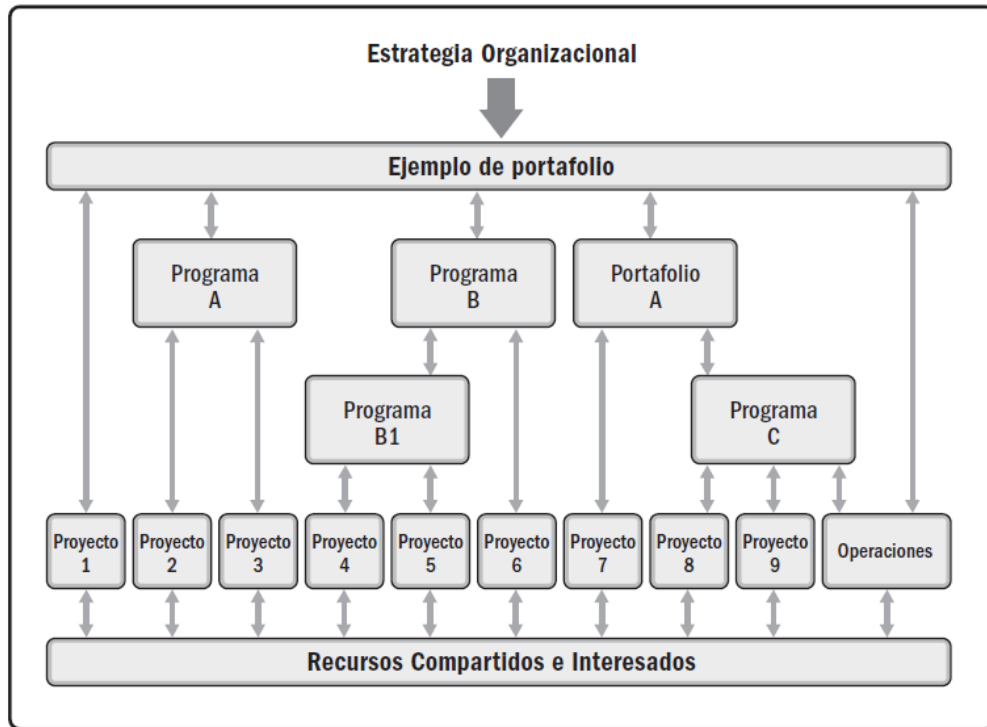
- Los componentes de un portafolio no necesariamente pueden ser interdependientes o tener objetivos comunes o relacionados.
- Estos componentes son cuantificables, es decir, que se pueden ser medidos, calificados y priorizados.

La gestión del portafolio

- Los componentes del portafolio se agrupan a fin de facilitar la gobernanza y la gestión eficaces del trabajo y para alcanzar las estrategias y prioridades de la organización.
- La planificación de la organización y de los portafolios afecta a los componentes mediante el establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones.



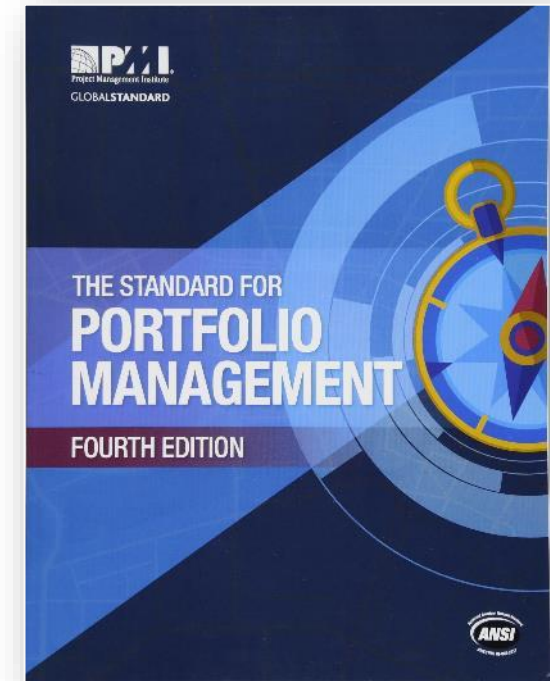
La gestión del portafolio




- La dirección organizacional de proyectos (OPM) es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos.
- Proporciona un marco que permite a las organizaciones implementar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

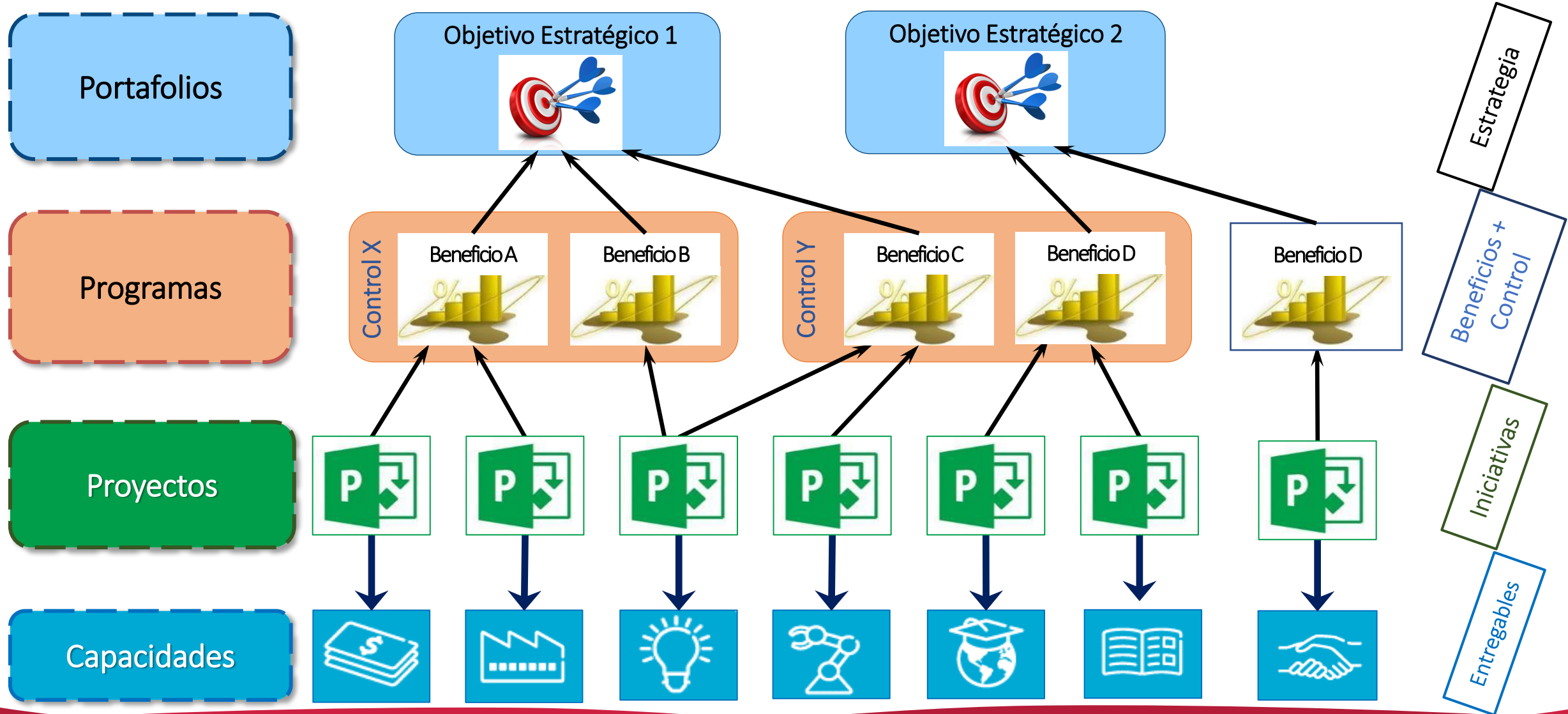
La gestión del portafolio

- Se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa u organización. Para realizar esta gestión es necesario identificar los componentes de la cartera, categorizarlos, monitorearlos, evaluarlos, integrarlos, seleccionarlos, priorizarlos, optimizarlos, balancearlos, autorizarlos, gestionar su transición, controlarlos y terminarlos correctamente.
- ***The Standard for Portfolio Management***, es el estándar del Project Management Institute relacionado con las buenas prácticas para la dirección de portafolios.



 www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management

Gestión de proyectos, programas y portafolios





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 1: **Introducción a la planificación estratégica**