

Planeación Estratégica en organizaciones de desarrollo

Por Alvaro Montes

La dinámica de las organizaciones es un moderno tema de estudio en diversos campos. En el mundo empresarial y en las disciplinas gerenciales tiene especial relevancia y los expertos están convencidos que es pieza clave en el éxito de los negocios. Pero la dinámica organizacional no es asunto exclusivo de gerentes y empresarios. En el campo de las organizaciones sociales de desarrollo, que realizan actividades sin fines de lucro, los problemas organizacionales han llegado a ser tan grandes que muchas de ellas sucumben y fracasan, a pesar de sus nobles propósitos.

Todas las organizaciones sociales deberían contar con algún tipo de plan de desarrollo organizacional, con el cual hacer frente a los problemas derivados de su desempeño en el trabajo comunitario, reducir la espontaneidad de su acción y garantizar la perdurabilidad. Es una reacción típica de cualquier sistema –biológico, artificial o social- tratar de mantenerse estable en su entorno. Y un plan es una buena herramienta para lograrlo. De hecho, disponemos hoy de numerosas herramientas para la planeación del desarrollo organizacional y la gestión de procesos de cambio.

La Planeación Estratégica es un enfoque interesante para enfrentar este tipo de problemas y aunque se originó en las escuelas de alta gerencia para resolver problemas del mundo de los negocios, puede ser utilizado, con las debidas adaptaciones y apropiaciones, no sólo de lenguaje sino también de ideas y principios, para promover el fortalecimiento organizacional en instituciones sociales. En este documento examinaremos de manera muy general los conceptos esenciales de la Planeación Estratégica aplicada a las organizaciones sin fines de lucro, como uno de los varios enfoques posibles para abordar un proceso de fortalecimiento organizativo.

Características de un plan de fortalecimiento organizacional

En el caso de instituciones cuyo objetivo es la promoción del desarrollo social, en una perspectiva de construcción de democracia y participación ciudadana, diseñar un plan para mejorar la vida organizacional supone algunos rasgos como los siguientes:

- Es un proceso autónomo de la institución, coherente con los intereses de sus miembros.
- Es un proceso democrático y transparente.
- Es un proceso dinámico y flexible.
- Se construye colectivamente, como fruto de acuerdos y consensos.
- Estimula la participación de la mayor parte de las personas vinculadas a la institución en la elaboración, seguimiento y evaluación del plan.
- Enriquece el aprendizaje institucional, en la medida en que es un proceso de comunicación en el que se revisan los propósitos, se estudian las fortalezas y debilidades, se examina el entorno y se toman decisiones.
- Es un instrumento metodológico y no un fin en sí mismo.

¿Qué es una estrategia?

En términos organizacionales, una estrategia es un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

Ventajas de los planes estratégicos

- Relacionar las posibilidades de intervención social (en el campo empresarial se dice oportunidades de negocio) con los recursos propios de la organización.
- Conocer y aprovechar la naturaleza del entorno de la organización (tecnología, ecología, economía, industria, sociedad, política).
- Identificar los competidores corporativos y sus fortalezas.
- Identificar las fuentes de las capacidades de la organización.
- Delinear un plan de acción para aprovechar las oportunidades en función de las capacidades o fortalezas propias.

Características de la planeación estratégica

La planeación efectuada en los niveles más bajos, es decir, al nivel de los proyectos y programas concretos de la organización, se denomina planeación **operacional**, para distinguirla de la **estratégica**, que se ocupa de los aspectos relacionados con los propósitos de largo alcance de la institución.

- La Planeación Estratégica aborda cuestiones fundamentales, dando respuesta a preguntas como:
¿en qué actividad o negocio estamos y en qué actividad o negocio deberíamos estar?
¿quiénes son nuestros “clientes” o beneficiarios de nuestra intervención social y quiénes deben ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada –la planeación operativa- y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

Los 10 pasos

1. Misión institucional

Los expertos suelen decir que la misión institucional es como en un partido de fútbol el campo de juego. Todas las acciones de los jugadores pueden y deben ocurrir al interior del campo de juego. Cualquier acción por fuera es inválida. La misión institucional delimita el escenario de acción de una organización.

“Construir la misión de una institución consiste en generar una idea fuerza con determinadas características, que sea capaz de movilizar en la máxima medida posible las energías institucionales, en un cauce común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello para lo que es realmente competente.” (Carlos Buthet, Construcción de la misión y desarrollo institucional de las ONG).

Características:

- Expresa el quehacer fundamental de la organización.
- Propone una tarea trascendente y duradera.
- Propone una tarea inspiradora/motivadora.
- Indica la relevancia social a que aspira la organización.

Ejemplos:

- Misión del Nuevo Hospital Civil de Guadalajara:

Brindar servicios integrales de salud, con alta calidad y profesionalismo, así como contribuir en la formación de recursos humanos para la salud, mediante la enseñanza y la investigación, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

- Misión de la Fundación de Desarrollo Habitacional de Santiago:

Conceder crédito en condiciones favorables y asistencia técnica apropiada y oportuna para satisfacer las necesidades de vivienda de los sectores más pobres de la región, contribuyendo de esta manera a mejorar los niveles de vida de la población. El accionar de la Fundación de sustentará en un equipo humano altamente calificado y comprometido con el desarrollo social; en políticas claras y transparentes en sus relaciones con sus beneficiarios y en el compromiso constante de todos sus miembros para ayudar a los más necesitados”.

- Misión de la Universidad Distrital de Bogotá:

La educación que imparte la Universidad Distrital tiene el carácter de servicio público y cumple una función social. La Universidad Distrital promoverá el conocimiento y la reafirmación de los valores de la nacionalidad, la expansión de las áreas de creación y goce de la cultura, la incorporación integral de los colombianos a los beneficios del desarrollo artístico, científico y tecnológico que de ella se deriven y la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales, para adecuarlos a la satisfacción de las necesidades humanas.

2. Visión compartida

Hoy por hoy se considera clave para el sólido desarrollo institucional –aún en el campo empresarial- la construcción y reconstrucción permanente de una visión compartida acerca del futuro que se desea para la organización. La visión compartida es la intersección de las diferentes visiones de los individuos y ayuda a estos, a su vez, a construir sus propias visiones personales.

“Una visión de futuro es ‘una excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales’. Es como filmar una película de lo que nosotros queremos que sea la institución en el largo plazo. Es explicitar la institución ideal que se desea llegar a tener. Es una imagen del futuro deseable de la institución” (Alfredo Paredes y Luis Pérez, Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales).

“Una de las fronteras más insalvables en la gestión organizacional sigue siendo el logro de una visión compartida, es decir, que la visión individual de cada integrante de la organización se traduzca en una visión compartida de la organización. ¿cuántos intentos por concretar un cambio nunca pasaron de la fase inicial del entusiasmo general a la fase de un compromiso particular? La visión compartida no es aquella que el jefe ha logrado imponer, sino es una mezcla mágica de conceptos, valores y misiones que permea a la organización y la guía en los momentos de crisis. Hay una identidad corporativa, es decir, un conjunto de principios y prácticas voluntariamente integradas al desempeño. Se logra en la medida en que el estilo de manejo de la organización permita la participación de los equipos humanos en los procesos de toma de decisión” (Perter Senge, La quinta disciplina).

Características:

- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Expresa resultados positivos esperados en relación con la vida organizacional.
- Orienta la transición de lo que es a lo que debe llegar a ser una institución.

Ejemplos:

- *Visión del Nuevo Hospital Civil de Guadalajara:*

<i>No ser un hospital:</i>	<i>Para ser un hospital:</i>
<i>más en la infraestructura del sector salud.</i>	<i>que trascienda en el occidente del país, con la más alta calidad en servicios de salud.</i>
<i>discriminatorio en todos los aspectos (raza, religión, economía, status social).</i>	<i>humanitario y comprometido con la población abierta.</i>
<i>cerrado e insensible.</i>	<i>receptivo a las necesidades de salud de la población.</i>
<i>negligente y rutinario en la formación de recursos humanos.</i>	<i>la formador de recursos humanos con gran sentido profesional y ético.</i>
<i>que se le relacione con ineficiencia y desconfianza.</i>	<i>con una imagen de prestigio y confiabilidad.</i>
<i>que solamente cure a las personas.</i>	<i>con un enfoque bio-psico-social.</i>
<i>que en los pacientes que atendemos produzca un sentimiento de vergüenza y minusvalía social.</i>	<i>que destierre mitos socioeconómicos.</i>
<i>donde se fomente</i>	<i>la que inspire amor al trabajo entre sus</i>

irresponsabilidad.

empleados.

académicamente estático.

que genere y desarrolle conocimientos.

- *Visión de futuro de la Fundación de Desarrollo Habitacional de Santiago:*

Durante la próxima década, la Fundación de Desarrollo Habitacional será una institución de reconocido prestigio y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, como resultado de su creciente contribución al desarrollo habitacional de los sectores más pobres, administración transparente y alto nivel de tecnificación y compromiso de sus recursos humanos.

- *Visión del Laboratorio de Servicios Informáticos de una Universidad:*

El Laboratorio de Servicios Informáticos Académicos busca ser uno de los mejores centros de informática especializado en brindar atención a los estudiantes, profesores y personal administrativo, prestando un servicio con personal especializado y alta tecnología.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos son expresión del estado deseado de una situación en un lapso concreto. Los objetivos estratégicos son “una primera aproximación a la cuantificación y cualificación de la visión compartida en el mediano plazo. Se trata de una definición respecto al área geográfica y temática de acción de la institución y del impacto aproximado que se espera obtener en el mediano plazo. Allí se define en qué tipo de organizaciones actuará, con qué alcance, y qué impacto se espera. Normalmente, cuando se llega a este punto, se establece un fuerte tensión entre lo que realmente puede hacer la institución aún en el largo plazo y los enunciados y deseos expresados en la visión.” (Carlos Buthet, Construcción de la misión y desarrollo institucional de las ONG).

Si en la visión de futuro la organización expresa una imagen de lo que espera a diez años, por ejemplo, en los objetivos estratégicos se expresa de manera cualitativa y, si es posible, también cuantitativa, el estado deseado en los próximos dos años. Es importante recordar que no estamos refiriéndonos a los objetivos de cada proyecto o programa particular que la organización ejecuta, sino a los objetivos globales de la institución, de ahí que los llamemos estratégicos.

Características:

- Consistentes con la Visión de futuro y la Misión institucional.
- Medibles.
- Delimitados para un periodo de tiempo determinado.
- Factibles
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos.
- Construidos de manera participativa.

Ejemplos:

- *Objetivos del Nuevo Hospital Civil de Guadalajara:*

** Consolidar e incrementar la cobertura, calidad y accesibilidad de los servicios de salud de los jaliscienses.*

** Avanzar en el proceso de descentralización de los servicios de salud.*

** Establecer un modelo de financiamiento alterno que impacte en la cobertura, calidad y satisfacción.*

** Incrementar la participación social para el autocuidado y autogestión de la salud.*

** Administrar eficiente, honesta y equitativamente los recursos y servicios en salud.*

** Consolidar el sistema estatal de salud con la participación de los sectores público, social y privado.*

- *Objetivos de la Fundación de Desarrollo Habitacional de Santiago (para el periodo 94-96):*

** Conceder créditos por u\$s 5.000.000 para vivienda popular.*

** Brindar asistencia técnica a 500 beneficiarios autoconstructores de los sectores más pobres.*

4. Analizar los recursos de la organización

Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o materiales. Es muy importante que una organización identifique qué recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer. Al analizar los recursos de la organización se identifican las **ventajas comparativas** (el tener los recursos) y las **ventajas competitivas** (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se estudian las debilidades, pues conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o evitarlos. Este procedimiento consta de cuatro elementos principales:

Análisis financiero: La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la organización.

Análisis de situación interna: El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del *aspecto humano de la organización*, entendido este en su diversidad de estilos de dirección, formas y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y subculturas prevalecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, relaciones interpersonales, etc. Pero también supone el examen al estado general de la organización desde el punto de vista de los procesos de trabajo y/o producción. En el campo empresarial esto puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). Por su sencillez el primero ofrece elementos para una apreciación inicial, que puede ser desarrollada luego con más profundidad para la búsqueda de ventajas competitivas usando la cadena de valor.

Análisis de los productos y mercados: En el caso de organizaciones sociales de desarrollo este aspecto puede parecer extraño. Pero las organizaciones sociales también

ofrecen un servicio o producto a un público (cobren o no por él). De manera que puede establecerse que estos servicios o productos de beneficio social que las organizaciones de desarrollo ofrecen a la población se parecen –desde este punto de vista- a las mercancías que venden las empresas comerciales, y para efectos de una Planeación Estratégica pueden ser abordados de similar manera.

Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Este enfoque recibió gran atención en los años ochenta, con el desarrollo de los enfoques matriciales del Boston Consulting Group (BCG, 1988), la consultora McKinsey y el grupo de consultoría tecnológica Arthur D'little. Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con ésto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

Análisis de la posición competitiva general: Una **ventaja competitiva** es aquella cualidad de la organización que la hace más fuerte que otras similares en el entorno en donde se mueven. La experiencia acumulada en un campo o actividad específica, la calidad del equipo humano o el tipo de tecnología utilizada, suelen ser ventajas competitivas en organizaciones de desarrollo. Este análisis busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

5. Examinar el entorno

La organización necesita saber cómo se relaciona con su ambiente. Ayudándose con la **Teoría de Sistemas** debe examinar en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales, identificarse a sí misma como un sistema dinámico complejo, como una red que relaciona diversos elementos internos y externos y entenderse como un sistema en sí misma que además hace parte de otros sistemas más amplios.

Existen varios métodos para efectuar este análisis, basados en el enfoque sistémico: el **modelamiento y la simulación** es una de las vías más promisorias. También se utiliza la **Prospectiva** para el diseño de escenarios posibles y en el campo empresarial algunas herramientas específicas como la **Matriz de Impacto Cruzado**, entre muchas otras.

6. Hacer predicciones

Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros y del impacto que en el sistema dinámico de la organización tendría tal o cual cambio propuesto. Las empresas, por ejemplo, suelen tomar en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital, entre otros, para estimar su desenvolvimiento futuro en un negocio. Las organizaciones sociales tratan de establecer el futuro que les espera con base en el examen de las

tendencias, el impacto de los cambios, la influencia de los elementos del entorno y su situación interna. El grado de exactitud que se alcance en dichas predicciones depende de la rigurosidad del método utilizado. La ventaja del **modelamiento y la simulación** radica en que está basado en la **Dinámica de Sistemas**, un enfoque matemático sustentado en ecuaciones diferenciales que contribuye a reducir el margen de especulación.

Esto no es fácil, clara evidencia es el hecho de que casi nunca el gobierno acierta en sus predicciones sobre factores como la inflación, a pesar de dedicarle sumas millonarias a dichos estudios. Es por esto que dichas predicciones son útiles hasta cierto punto, y se deben usar con cautela, y basarse en ellas para ver tendencias, patrones o predecir posibles escenarios.

7. Analizar oportunidades y riesgos

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales las organizaciones pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Un mismo ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra en el mismo sector, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar alternativas que pueden explotar provechosamente la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se echa mano de las principales herramientas utilizadas regularmente para desarrollar el análisis de situación, como la Matriz FODA (o DOFA como también se le conoce) que establece el análisis en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la experiencia empresarial suelen utilizarse el enfoque de Porter, la escuela francesa de la Prospectiva y la escuela norteamericana del Marketing (Day, Kotler, Lambin, Aaker, entre otros autores).

8. Identificar y evaluar estrategias

Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la organización busca alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Si la respuesta es no, ¿hacia dónde vamos?, ¿buscamos nuevos escenarios?. Recordemos que en términos organizacionales, una estrategia es un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión dentro de un contexto concreto. Una organización sin ánimo de lucro que en su visión de futuro estableció que desea ser fuerte y autosostenible, seguramente habrá formulado entre sus objetivos la generación de ingresos propios y como consecuencia diseñará una estrategia de venta de servicios con este propósito.

Siguiendo el ejemplo de la Fundación de Desarrollo Habitacional, que formuló como objetivo estratégico “*conceder créditos por u\$s 5.000.000 para vivienda popular*”, algunas estrategias posibles serían:

- * Desarrollar un programa de promoción y difusión de crédito.
- * Gestionar recursos con la cooperación internacional.
- * Agilizar y reducir los trámites y procedimientos del crédito de vivienda.

* Desarrollar una política de alianzas estratégicas con otras organizaciones de fomento a la vivienda para sumar esfuerzos.

9. Seleccionar una estrategia

La selección de una estrategia es una toma de decisión, que se realiza con base en la información recopilada durante los pasos anteriores de análisis (de recursos de la organización, del entorno, de oportunidades y riesgos), las predicciones y alternativas posibles, y también de la confrontación de todo esto con la misión institucional, la visión de futuro y los objetivos de la organización.

Existen varios métodos para la toma de decisiones, uno de ellos puede ser el que se utiliza con el marco lógico en la Planificación de Proyectos Orientadas a Objetivos (ZOPP), un algoritmo basado en los supuestos importantes que afectan los objetivos. Con cualquier método que se utilice, la organización debe escoger la alternativa más conveniente consistente siempre con la misión, la visión y los objetivos, a la vez que debe considerar sus capacidades reales y explotar sus ventajas competitivas. Un experto lo sintetiza de este modo: “Haga mejor lo que ya sabe hacer bien...si es lo correcto” (Peter Drucker, Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro).

10. Instrumentar la estrategia

Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla. Si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

“La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de estos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la misión institucional, la visión de futuro, los objetivos y las estrategias definidas.

La planeación estratégica proporciona los grandes lineamientos y orientaciones de toda la institución para el largo plazo, en cambio, la planificación operativa proporciona los detalles para cada sector o área funcional en el corto plazo.” (Alfredo Paredes y Luis Pérez, Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales).

Referencias bibliográficas

Las ideas escritas aquí son adaptaciones a partir de varios textos, con reflexiones propias. Las principales fuentes consultadas fueron:

- **Buthet, Carlos.** Construcción de la misión y desarrollo institucional de las ONGs. Trabajo presentado en el Seminario sobre Desarrollo Institucional de las ONGs, organizado por ALOP en 1993, en Córdoba, Argentina.
- **Paredes, Alfredo y Pérez, Luis.** Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Cuadernos de Trabajo No. 2, Santiago, FICONG, 1994.
- **Senge, Peter.** La Quinta Disciplina. Barcelona, Ediciones Juan Granica, 1997.
- **Zimmermann, Arthur.** Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y herramientas. Quito, Ediciones Abya-Yala, 1998.
- **Hospital Civil de Guadalajara.** Manual del participante del Taller de Planeación Estratégica del Hospital Civil de Guadalajara. Publicado en Internet: www.hcg.udg.mx/pages/DIRGRAL/CO_PLA_D/manual2.HTML.