



PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



ÍNDICE

La planificación estratégica	2
La estrategia	2
Marco metodológico	3
Beneficios	4
Hoja de ruta	4





La planificación estratégica como eje de la gestión organizacional

La gestión de las organizaciones transcurre a través de cuatro fases interrelacionadas: la estrategia, la táctica, la operación y el control. Las cuatro se articulan y se retroalimentan a través del proceso de planificación integral, que las comprende y abarca.

La estrategia enfoca su mirada en el largo plazo, y se nutre de los grandes lineamientos que plantean la misión, la visión y los valores fundacionales que las sostienen. Así como la misión describe la razón de ser de la organización, el porqué de su existencia y los principios inalterables que la sustentan, la visión se presenta como el futuro imaginado, como el desafío a vencer, como los grandes objetivos a cumplir en el marco de los valores que sustentan la misión.

Corresponde a la estrategia ocuparse de definir el *Qué hacer*, mientras que a la táctica le corresponde el planteo concreto del *Cómo hacerlo*; el horizonte de tiempo de la táctica se concentra preferentemente en el mediano plazo, asistida por la herramienta presupuestaria y sus mecanismos contables de identificación y aplicación de recursos.

La ineludible conexión entre estrategia y táctica deriva finalmente en la operación, claramente vinculada con el corto plazo, con lo coyuntural, con la operatoria cotidiana de las organizaciones. Idealmente, todo lo que ocurre en la operación debiera resultar conectado a un planteo estratégico subyacente, y surgir de las acciones, las decisiones y las iniciativas proyectadas en la fase táctica intermedia del presupuesto.

¿Cómo saber si ese proceso transcurre virtuosamente? Esa es la función crucial que cumple el control, cuyo sistema de indicadores —su tablero de comando— se ocupa de efectuar un monitoreo permanente de la secuencia lógica entre estrategia, táctica y operación.

La estrategia, protagonista de la planificación en escenarios cambiantes

La planificación estratégica tiene por objetivo central asegurar la primacía de la estrategia en la gestión diaria de las operaciones. Tal como la definen Kaplan y Norton, «*La estrategia es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados*». Resulta aún más explícita la definición de Johnson, Scholes y Wittington: «*Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas*».



Es de destacar la importancia decisiva que tiene en el enfoque estratégico la definición certera de los escenarios en los que transcurrirá el sendero de largo plazo planteado por la visión de las organizaciones. No solo se trata de acertar en la selección de un futuro posible —los futuribles—, sino también de tener la capacidad de reaccionar a tiempo cuando las circunstancias y los factores de riesgo implícitos en toda planificación generan cambios no previstos en las condiciones proyectadas.

Como parte de la planificación estratégica, los ejercicios de prospectiva son un proceso de razonamiento colectivo, interdisciplinario, sistemático y participativo que busca desarrollar visiones o narrativas, es decir, situaciones futuras que pueden alcanzarse (o evitarse) a través de las acciones del presente. No se pretende predecir el futuro, sino construir escenarios posibles considerando las tendencias prevalecientes y los posibles factores de cambio en el futuro próximo.

El marco metodológico de la planificación estratégica

Un proceso de la complejidad que caracteriza a la planificación estratégica, debe articularse con el apoyo de una metodología apropiada. Una herramienta de síntesis frecuentemente utilizada —tanto en el ambiente empresarial como en el sector público— es aquella que hace uso de mapas estratégicos, los cuales permiten efectuar un *mapeo*, lo que permite delinear un sendero de la estrategia. A través de esta herramienta visualizamos a la organización en su conjunto, a lo largo de un entramado de relaciones de causa-efecto entre las decisiones proyectadas.

Un mapa estratégico macro, convenientemente consensuado, se convierte en fuente de inspiración para todas las áreas funcionales del organigrama. Con la vista puesta en los grandes objetivos institucionales, cada área funcional podrá remitirse a sus propios mapas específicos, con sus propios objetivos y sus propios factores críticos de éxito. Toda metodología deberá apoyarse en la vigencia de los seis principios fundamentales de la planeación interactiva:

- 1 | Prospectivo:** la planificación debe manejar los escenarios adecuados, evaluando con precisión los futuribles.
- 2 | Participativo:** la reflexión estratégica debe ser compartida por todos y se debe generar un espíritu de compromiso en todos los niveles del organigrama.



- 3** | **Sistémico:** cada área de la organización deberá comprender la limitación de los recursos disponibles y adecuar sus proposiciones a las condiciones de la realidad.
- 4** | **Continuidad:** cualquier plan entra en riesgo al momento mismo de elaborarse, por lo tanto debe atender los necesarios mecanismos de ajuste ante los cambios del entorno.
- 5** | **Estratégico:** toda estrategia debe apoyarse en las fortalezas y las oportunidades de la organización, esa es la virtud de los estrategas. El apoyo en el FODA es esencial.
- 6** | **Holístico:** todo modelo de planificación debe ser integral, con la atención puesta con la misma intensidad en lo interno y en lo externo, en lo grande y en lo pequeño; no debe descuidarse ningún detalle, por poco significativo que parezca.

¿Cuáles son los beneficios que reporta la planificación estratégica?

- Involucra a funcionarios y directivos en una mirada integral de los asuntos de la organización.
- Compromete y alinea a todos los actores en un trabajo de equipo para asegurar la ejecución de la estrategia.
- Potencia y mejora la comunicación entre los involucrados todos en el proyecto, a través de sus instancias de participación.
- Organiza la gestión en base a objetivos consensuados, evitando la dispersión de esfuerzos.
- Transparenta las acciones y objetivos a alcanzar por cada área, en el marco de los objetivos generales que todos han contribuido a proyectar.

¿La hoja de ruta de un modelo de planificación estratégica integral?

Todo el proceso comienza con una instancia inicial de profunda reflexión: se ha evaluado el entorno y ello ha permitido avizorar los probables escenarios futuros; se ha puesto en marcha un programa de talleres internos de participación, reflexión y discusión involucrando a altos mandos, mandos medios y sectores operativos; se ha practicado una introspección crítica para identificar capacidades estratégicas y operacionales; se ha refrescado la misión, se han retempla-



do los valores y se ha consensuado la visión; se ha practicado un FODA integral. Todo ello ha transcurrido en el marco de un programa de contactos y entrevistas con otras organizaciones y actores clave involucrados (*stakeholders*) cuya opinión o actitud se considera relevante para el encuadre *políticamente* correcto de la estrategia.

Con estos ingredientes en pleno desarrollo y consenso, habrán ido apareciendo las prioridades y los temas críticos de una agenda estratégica y se habrá ido marcando un rumbo para el futuro, con claros desafíos y con precisos horizontes de tiempo, abriendo el camino a la utilización de herramientas específicas como los mapas estratégicos, con sus propósitos estratégicos y su correlativo paquete de iniciativas; paralelamente comienzan a establecerse las proyecciones presupuestarias y aparece el set de indicadores apto para el monitoreo de todo el proceso.

En síntesis, el arribo final a una planificación estratégica integral es el resultado de un proceso dinámico e interactivo en permanente estado de revisión y ajuste, al que podríamos calificar como un modelo de lazo cerrado, con las siguientes fases:





- 1** El desarrollo de la estrategia, caracterizado por una revisión crítica y profunda de las bases mismas del emprendimiento y sus perspectivas de evolución y crecimiento.
- 2** La planificación de la estrategia, momento en el cual aparece el mapa estratégico institucional, con sus brechas de valor, nace el primer set de indicadores estratégicos, y se sientan las bases del plan estratégico que dará sentido y marco al plan operativo.
- 3** Las dos fases anteriores transcurren a través de un firme alineamiento de la organización, tanto a nivel de personas como a nivel de las unidades de soporte y las unidades de gestión, a fin de lograr al máximo nivel de motivación y la imprescindible sinergia organizacional.
- 4** La planificación de las operaciones, o plan operativo, de perfil claramente presupuestario, donde se reflejen los recursos e insumos requeridos, la atención puesta en la mejora constante de los procesos, las inversiones en infraestructura y tecnología, los flujos de fondos y las condiciones de rentabilidad.
- 5** El control y el monitoreo permanente a través de reuniones de evaluación, asistidas por un tablero de comando general, con sus indicadores estratégicos, tácticos y operativos convenientemente articulados.
- 6** La sexta etapa es la que cierra el modelo, pues lo pone a prueba a través del gerenciamiento del riesgo, atento a la volatilidad del entorno y a los posibles cambios en las condiciones de los escenarios previstos. Ello implica una conexión natural con la fase uno, generándose así una constante retroalimentación del modelo.

Una apropiada metodología define una guía de trabajo compartida e identifica carriles y direcciones decisionales, generando un sólido sentido de equipo en todos los niveles de la organización.