

Algunos conceptos básicos como Guía Rápida para Planeación Estratégica

Francisco Zamora Arroyo, líder de aprendizaje en Planeación Estratégica

¿Qué es la planeación (o planificación) estratégica?

PLANEACION es un proceso mediante el cual se establecen objetivos y se seleccionan los medio o caminos a seguir para lograrlos. Un elemento clave aquí es que esto se define previo a iniciar actividades. Estos medios o opciones son precisamente la ESTRATEGIA que nos permite lograr esos objetivos, y esta basada en el análisis y evaluación de ventajas y desventajas de alternativas.

Aplicado a una organización conservacionista, la planeación estratégica puede definirse como el proceso mediante la organización visualiza como quisiera que fuera el entorno futuro (ambiental, social, económico, etc.) de su interés (el escenario o sueño ideal) y desarrolla los proyectos necesarios para alcanzar o contribuir a este futuro. **La Estrategia y la implementación del Plan ayudan a la organización a crear ese futuro definido en su visión.** La diferencia clave aquí es que planeación estratégica se basa en esta visión del futuro, y no solo en la necesidad de planear para definir actividades para el siguiente año(s). Ahora bien, el resultado de este proceso es el desarrollo de una Estrategia y un Plan para implementar la estrategia. Muy frecuentemente a este se le conoce como Plan Estratégico.

Ser estratégico significa entender las decisiones que se toman y por que, y quizá a un mas importante, las opciones que no se seleccionaron y por que (Rader, 2001). Ser estratégico no solo tiene que ver con decisiones futuras, si aun mas importante permite tomar decisiones ahora que afecten el futuro. La planeación estratégica debe ser un proceso dinámico, en donde la estrategia e implementación van ligadas constantemente conforme actividades y resultados son implementados evaluados, y donde existe la retroalimentación y ajuste de la estrategia según sea necesario.

¿Por qué necesitamos una Estrategia y un Plan?

La estrategia de la organización permite:

Institucionalmente

- Definir el propósito de la misma,
- Definir el área de competencia,
- Asignar recursos
- Definir la base para analizar y entender mejor la situación actual en la cual se trabaja
- Analizar alternativas
- Incrementar la capacidad de la organización para cumplir su misión
- Identificar las implicaciones de ciertas actividades y ajustar
- Evaluar el riesgo de las decisiones al entender mejor el entorno

- Asegurar que sabemos por que hacemos lo que estamos haciendo (a diferencia de simplemente implementar proyectos)

Operativamente

- Definir el marco de acción (plan de acción y portafolio de proyectos)
- Definir los criterios generales para guiar las decisiones y actividades diarias. Para que la estrategia sea exitosa, el plan estratégico debe ser usado e implementado, y no estar guardado en el librero.
- Definir la base para evaluar el progreso e impacto de estas decisiones y actividades. Es decir, es necesario asegurar que las actividades se realizan en los periodos definidos, si es que queremos alcanzar el futuro deseado.

Externamente

- Ofrece una estrategia y plan atractivo para donantes
- Hace que una organización sea mas atractiva a candidatos para posibles puestos
- Ofrece líneas claras para iniciar o fortalecer la colaboración con socios

Elementos de la planeación estratégica

En general, se puede decir que existen tres elementos base (o preguntas deben ser contestadas) del proceso de planeación estratégica

1. ¿A donde queremos llegar? Si una organización no sabe a donde se dirige (por ejemplo sin visión ni misión y sin metas y objetivos específicos) es como si estuviera ala deriva.
2. ¿Cuál es la situación o ambiente en que nos desarrollamos? Es importante identificar y entender en forma objetiva los factores internos (en la organización) y externos que pueden apoyar o obstaculizar el llegar a donde queremos llegar.
3. ¿Cómo llegaremos a ese lugar o futuro deseado? Aquí se definen cuales son los caminos a seguir: proyectos, alianzas, actividades, recursos financieros, entre otras cosas. De aquí surge información muy importante que alimenta otras áreas dentro de la organización.

El desarrollo y, sobre todo, la e implementación de una estrategia y su plan requiere de un esfuerzo disciplinado, creativo, y honesto que sea adaptado a las necesidades y condiciones de cada organización.

¿Cuáles son los pasos de la planeación estratégica?

Aunque hay muchas metodologías disponibles para realizar la planeación estratégica, un proceso que puedo ser aplicado a todos las organizaciones consiste de los siguientes componentes o pasos generales. Dependiendo de la situación de cada organización, estos

componentes pueden ajustarse por ejemplo cuando una organización desea actualizar su plan o si desea implementar una planeación estratégica por primera vez.

I. Preparación para la planeación

Antes de iniciar el proceso, hay que definir y preparar claramente lo siguiente:

- o Compromiso de la organización a seguir el proceso completo y aplicar resultados
- o La metodología o pasos a seguir, los marcos de tiempo, el presupuesto requerido
- o Quien será el responsable interno del proceso y productos
- o Cuales miembros de la organización deben participar y en que paso participan
- o Necesidades de información previa
- o Definir las prioridades en lo referente a área geográfica, temas,, especies, etc. En los que la organización concentrara sus esfuerzos (este paso debe ajustarse según el contexto de cada organización con referente a su área o temas de trabajo)

II. Desarrollo de la Visión y Misión

III. Análisis de la situación actual externa (Amenazas, oportunidades, actores y alternativas)

IV. Análisis interno de la organización (fortalezas y debilidades)

V. Define metas y objetivos y seleccionar portafolio o cartera de proyectos

VI. Integración de estrategia con plan financiero y otras áreas de la organización, como recursos humanos, y desarrollo.

VII. Implementación de la estrategia: Es la parte operativa y en donde se diseñan, implementan, monitorean, y evalúan proyectos.

Recomendaciones:

- La PE debe ser un proceso continuo y dinámico, es decir: l plan estratégico debe ser evaluado cada 6 meses o al menos cada 12
- Recordar que el plan da la pauta a las actividades diarias, las cuales tienen otro nivel de seguimiento
- No hay que confundir estrategia con proyectos: la estrategia generalmente llega hasta definir metas, objetivos y un portafolio de proyectos
- Bajo algunos principios de método la herramienta puede acercarse a las necesidades de cada organización, pero es útil para generar una visión de futuro factible
- Softwares como Project, sirvan más para administrar proyectos, no para desarrollar estrategia. Aunque se podría usar para monitorear la estrategia.

- Project trae los módulos incluidos, pero existe una versión que incluye la forma de tener un archivo central en servidor que puede ser compartido por varios en la organización.
- Para evaluar el plan antes de instrumentarlo (que podemos llamar valorar, para evitar confusiones), el propio método de diseño te lo da, si es bueno, revisando la lógica, suficiencia y relevancia, contra lo que se quiere lograr.

Algunas referencias:

Kristensen and Arder. The Strategic management Approach: practical planning for development managers. 2001. Conservation Internacional.

MacLeol Paige, Patrica Leon and Pedro Esquivias. 2001. Integrated Strategic and Financial Planning for Nongovernmental organizations. The Nature Conservancy.