

## DIRIGIR INSTITUCIONES ES “POCA COSA”

### PRESENTACIÓN

Para nadie es desconocido que vivimos en una realidad de constantes cambios, ocasionado por diferentes elementos (Tecnología, Leyes, Globalización, etc.) que dificultan el desenvolvimiento conservador de las instituciones, sumado a esto, la falta de una cultura institucional de planeación y evaluación, las resistencias naturales al cambio, la falta de compromiso y otros. Por lo tanto, todas las instituciones deben preocuparse por avanzar a la par de estas situaciones que demandan mayor competitividad y calidad en la producción de bienes y/o servicios, y consecuentemente brindar satisfacción y respuesta a los requerimientos de la sociedad en el cual habitamos, que cada vez se torna más exigente.

En este sentido, las organizaciones en su proceso de reestructuración, deben realizar esfuerzos para optimizar sus productos y/o servicios y convencerse de estar en condiciones de mejorar continuamente, a efectos de responder en forma más óptima a las necesidades de desarrollo, es necesario que asuman políticas de modernización con tecnología de punta y con conocimiento de teorías administrativas modernas, como es la *Planificación Estratégica y la medición de los resultados por medio de indicadores*, para de esta forma, brindar mejores productos y/o servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

La planeación es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”; en los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la *Planeación Estratégica* para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión y visión de su organización, estas estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, dicho de otro modo, las instituciones funcionan mejor gracias a la *planeación estratégica* y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

### ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

*El plan estratégico no es más que un instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro.*

Un *Plan Estratégico* es una herramienta que le sirve a las instituciones, como lo dice su nombre, para definir estrategias, analizar su futuro deseado y tener un panorama claro de a dónde quiere llegar la organización en los próximos años, en pocas palabras, es el sueño de la organización. Si las instituciones tienen metas claras, se pueden generar objetivos en cada área o departamento para apuntar todos los recursos (humanos, tecnológicos, etc.) al logro de esas metas, así como delegar funciones específicas a cada uno de los empleados, capacitar al personal y trabajar en equipo, lo contrario significa que no se cuenta con lineamientos para ser una institución exitosa.

### **¿POR QUÉ SE DEBE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO?**

Como se mencionó en párrafos precedentes, el mundo de los negocios presenta varios cambios y cada vez más competitivos, por lo que se requiere actualizaciones constantes en las técnicas y herramientas de administración, en sus tres etapas como es: la planificación, la ejecución y el control de las actividades de una unidad económica. Para avanzar y responder a los nuevos retos que enfrentan las instituciones, esta moderna herramienta de *planificación estratégica* se convierte en lo más fundamental por los siguientes aspectos:

- Es necesario optimizar los esfuerzos.
- Es necesario definir planes en un horizonte de planeación a largo plazo.
- Existe la prioridad de cambio.
- Permite agregar valor a la gestión.
- Define el futuro deseado de la organización.
- Alinea todas las áreas, departamentos o procesos hacia un mismo objetivo o visión.
- Analiza la situación actual de la organización detenidamente, para conocer qué es lo que le hace falta, cómo mejorar y qué estrategia utilizar para cumplir los objetivos.
- Logra un crecimiento significativo por medio de una planificación a largo plazo
- Empieza a ponerse indicadores, por lo tanto, se definen objetivos claros.
- Empieza a tomar decisiones en base a cifras reales y no en base de las percepciones o en lo que crea conveniente un gerente o administrador.
- Potencializa de manera considerable el trabajo en equipo, ya que se efectúan reuniones constantes con cada una de las áreas.

- ❑ Empieza a comprometerse mucho más con la organización porque se toman en cuenta todos los empleados, en consecuencia, aportan más y se vuelven proactivas.
- ❑ Consensua las ideas y todos los esfuerzos a un mismo fin, para no desperdiciar recursos y energía en acciones que no van a generar resultados medibles.

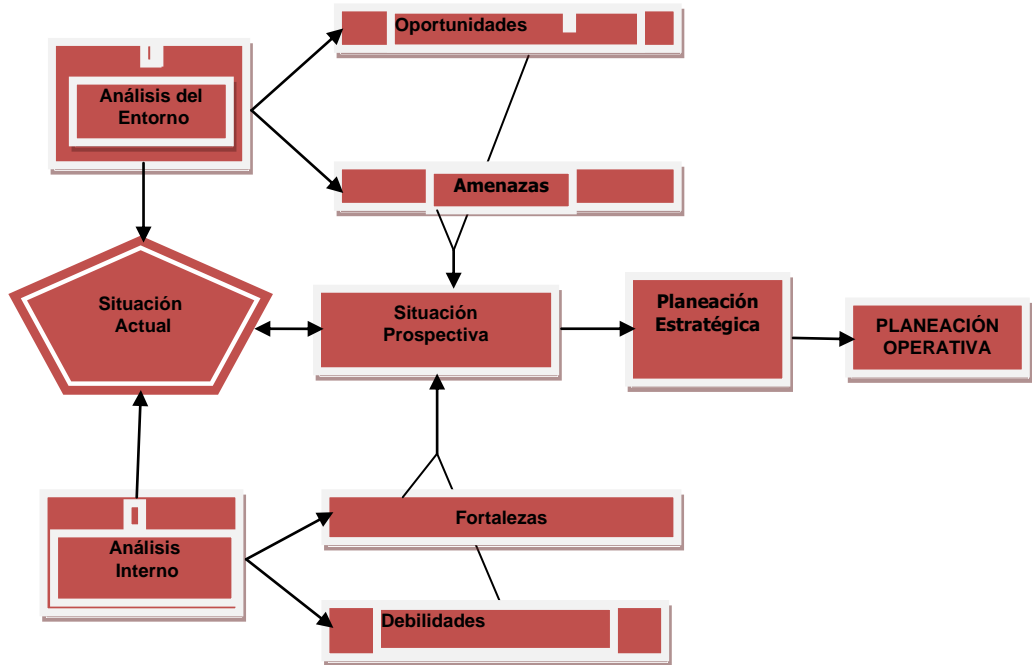
### **¿QUIÉNES DEBEN ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

De conformidad a los párrafos anteriores, la mejor manera de realizar un plan estratégico, es a través de un proceso participativo promoviendo la intervención de la mayor cantidad posible de los actores de la institución, a través de un sistema de planeación ascendente que involucre al conjunto de las áreas y unidades funcionales que integran y realizan las tareas institucionales, consecuentemente, impulsar bajo mecanismos claros de participación de todos los empleados, la redefinición del rumbo institucional en un ambiente de confianza y respeto que permita transformar la organización, para que el mismo no se convierta en un documento de buenos propósitos, sino en una herramienta que guíe y facilite la consecución de los objetivos y metas de la organización, porque al ser parte de la elaboración son concedores y se motivan para que se constituya en un instrumento básico de Dirección,.

La dificultad que se enfrenta con esta forma de realizar el plan estratégico, es que se torna difícil manejar el grupo cuando el número es considerablemente elevado, por lo tanto puede ser necesario reducir a una cantidad menor, como por ejemplo: a ejecutivos, jefes de departamento, etc., de tal forma que estos se encarguen de socializar al resto del personal y recaben sugerencias para complementar la información que se requiere para elaborar el documento final de planificación estratégica.

### **¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN?**

Detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad, de donde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan para llegar finalmente a la acción empresarial, para tal efecto, existen varias metodologías propuestas para elaborar la planificación estratégica, pero todas en el fondo llevan el mismo camino y el mismo objetivo. El siguiente esquema pretende proporcionar una metodología especialmente “práctica” para guiar procesos de planeación estratégica en las diferentes organizaciones:



**Situación Actual;** Realizar un diagnóstico, analizar la posición actual, deseada recomendada y óptima de la organización, establecer los lineamientos que orienten el proceso de planeación estratégica, conocer las características de los productos relacionados con los servicios y/o productos que presta, conocer las características de los productos, analizar el énfasis que deben tener los servicios y/o productos, analizar las estrategias que se ha venido implementando, así como el resultado de las mismas. Conocer los objetivos que se plantearon alrededor de dichas estrategias y el grado de cumplimiento de los mismos, conocer la declaración de misión y visión actual, analizar la conveniencia de mantener o modificar dichas estrategias y objetivos con el fin de direccionar la actividad de la organización.

Identificar los valores de consenso más importantes que permitirán reorientar la actividad de la institución, lograr que los participantes asuman como suyos estos valores con el fin de fortalecer el pensamiento estratégico de quienes integran la empresa, identificar el perfil del “Cliente” y los principales productos y servicios que se demanda, establecer las áreas responsables de atender las demandas de productos y servicios de los clientes y delinear las principales tareas que deben cumplir las áreas responsables para atender las demandas de los clientes.

**Análisis del Ambiente Externo;** Identificar los principales factores de riesgo externo que caracterizan la organización, ponderar los diferentes factores de riesgo y asignar valoraciones que permitan obtener resultados confiables respecto a su nivel de riesgo y obtener una visión general respecto a la situación de la empresa en función de la valoración de sus factores de riesgo externo.

**Análisis del Ambiente Interno;** Identificar los principales factores de riesgo interno que caracterizan la organización, ponderar los diferentes factores de riesgo y asignar valoraciones que permitan obtener resultados confiables respecto a su nivel de riesgo y obtener una visión general respecto a la situación de la empresa, en función de la valoración de sus factores de riesgo interno.

**Situación Prospectiva;** Reconocer el perfil de los cambios más importantes que debe incorporar la organización a fin de fortalecer su papel, redefinir la Misión (sino existe definir) de la empresa y analizar la necesidad de realizar cambios organizacionales en el corto plazo y redefinir la Visión (sino existe definir) y proyectar los cambios que debe experimentar la institución en el mediano y largo plazo.

**Estrategia FODA;** Realizar el análisis FODA que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan a la empresa, formular las principales estrategias que resulten de confrontar los elementos más importantes del análisis FODA e identificar aquellas estrategias que deben guiar la actividad institucional.

**Plan Estratégico;** Establecer los principales objetivos que se pretenden alcanzar a través de las estrategias adoptadas, analizar la coherencia que estos objetivos tienen con la actividad del giro de la empresa y obtener los lineamientos que permitan una elaboración adecuada tanto del Plan Operativo como del Presupuesto.

**Plan Operativo;** Establecer para cada objetivo estratégico las actividades que llevan a su consecución, identificar los resultados que se espera alcanzar con dichas actividades, establecer márgenes y límites de tiempo adecuados para la ejecución de actividades y obtención de resultados y conocer la inversión que requieren ciertas actividades, para su posterior registro en el presupuesto.

## **¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO?**

Lo que de verdad distingue a unas organizaciones de otras no es si producen bienes u ofrecen servicios, si son de ámbito local, regional, de un solo país o multinacional, si son grandes o pequeñas, si son públicas o privadas, si son con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro; sino, si son buenas o son malas y las buenas son aquellas que han incorporado Dirección Estratégica y han asumido el reto de la Calidad Total, por lo tanto las ventajas son las siguientes:

- ✓ Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito.
- ✓ Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
- ✓ Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos.
- ✓ Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de las organizaciones en objetivos globales, coherentes y compartidos.
- ✓ Dinamiza los criterios de gestión.
- ✓ Capacitará a la Institución para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- ✓ Se fomenta un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

## **¿QUÉ NO ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

Es sencillo confundir y mal encaminar la planeación estratégica, por lo tanto es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ La planeación estratégica no pretende tomar decisiones futuras. Esto significa que la planeación del futuro implica la elección entre posibles sucesos, pero las decisiones que se toman con base en otros sucesos no contemplados con anterioridad, sólo podrán hacerse en el momento.

- ✓ La planeación estratégica no pronostica el número de servicios a proporcionar para luego determinar las medidas a tomar para asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compra de material, recursos humanos, instalaciones, o similares.
- ✓ La planeación estratégica no representa una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro.
- ✓ La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directivos. Es más bien un conjunto de planes funcionales o de proyección de los supuestos actuales, es decir, un enfoque de diversas situaciones para guiar una organización durante un tiempo a través de su ambiente, para lograr las metas determinadas.

### **¿CUÁLES SON LOS RIESGOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

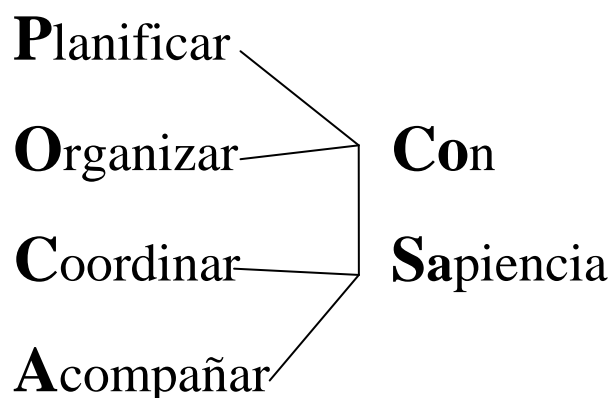
Como es natural que toda actividad esté sujeto a riesgos dependiendo de su naturaleza, el plan estratégico también presenta algunos riesgos que deben ser tomados en cuenta:

- ✓ La planificación estratégica no es una "varita mágica". La incertidumbre seguirá existiendo.
- ✓ Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa, como un documento de buenos propósitos.
- ✓ No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
- ✓ Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.
- ✓ Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin.
- ✓ Una centralización creciente de los procesos de gestión.
- ✓ La posible falta de participación e implicación del personal.
- ✓ Una ausencia de sistemas de control y evaluación.
- ✓ Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis

## CONCLUSIONES

Sin lugar a duda el presente artículo, generará curiosidades en torno a la manera como se administran actualmente las instituciones, pues espero que esas curiosidades se conviertan en hechos que mejoren y coadyuven a las organizaciones en las cuales se desempeñan como empleados, dueños, ejecutivos, etc., concientizando, la necesidad de asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa; por otro lado, la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección ya quería hacer.

En tal sentido concluyo el presente artículo con la aclaración de la primera curiosidad, que con seguridad desperté al titularlo como: Dirigir Instituciones es “POCA COSA”, ya que es por la siguiente sencilla razón:



¡Ah!, y otra cosa, es recomendable empezar por los puntos fuertes y las oportunidades, sino adviertan lo que puede suceder:





**Por: Neil Alfaro Soliz**

## **BIBLIOGRAFÍA**

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ;No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control ) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

HOBSBAWM, Eric. (1977). La era del capitalismo. Madrid. Guadarrama/Punto Omega. Editorial Labor.

HOBSBAWM, Eric. (1979). Las revoluciones burguesas. Barcelona. Guadarrama/Punto Omega. Editorial Labor.

HUAYLUPO, Juan. (2003). "La gerencia social en la transformación del Estado." En: Sistema Integrado y Analítico de la Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas públicas (SIARE). Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. <http://www.clad.org.ve>

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). (2002). El cooperativismo y los líderes cooperativistas ante los desafíos del Siglo XXI. 10º Congreso Nacional del Movimiento Cooperativo Costarricense. Documento final. Acuerdos y Resoluciones. San José, 2002.

5º CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORIA Y CONTADURIA PÚBLICA. Realizado en la ciudad de Cochabamba Bolivia, 18, 19 y 20 de mayo 2011.

INTERNET

[www.dgrv.org](http://www.dgrv.org)