

22

LA E-ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Concepción Hortigüela Hortigüela

Directora de la Oficina de Planificación Estratégica
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones. Subdirección General de Informática.
Tesorería General de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

José Luis Morillo Salas

Jefe de Servicio
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones. Subdirección General de Informática.
Tesorería General de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Eugenio Bezares Ruiz

Jefe del Área de Planificación
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones. Subdirección General de Informática.
Tesorería General de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Nunca hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va. Proverbio Marinero

La Administración Española está llevando a cabo una mejora en la relación con los ciudadanos a través de la implantación de la e-administration. Esta mejora, que no puede ser en ningún modo circunscrita sólo a las tecnologías de la información, sino que abarca a la propia esencia del procedimiento administrativo, esta suponiendo ya cambios de gran calado en toda la administración. Pero posiblemente el gran cambio este por llegar. Hasta el momento la e-administration esta siendo un movimiento de pioneros, que ponen a disposición de los ciudadanos algunos servicios, fundamentales eso si, adaptados de la práctica común de la administración. Pero todo lo visto hasta ahora solo es la punta del iceberg de la gran revolución pendiente de la administración electrónica.

Para facilitar las relaciones de los ciudadanos con la Administración, es necesario realizar un proceso de mejora continua en la organización. Este proceso de innovación no es un simple cambio de tecnología de la información, compromete recursos humanos, estructura organizativa, métodos de trabajo, flujo de información, asignación de partidas presupuestarias, todo ello encaminado a alcanzar una situación en que tanto los ciudadanos como la Administración aprecien esta mejora. ¿Cómo afrontar este cambio? ¿Puede dirigirse, controlarse? ¿Se puede tomar la iniciativa ante los acontecimientos?

La respuesta es que no existe ninguna fórmula mágica para prever el futuro, y mucho menos para ordenar su cambio. Solo contamos con la reflexión, el estudio, y en último caso la inspiración. Pero dejarse arrastrar por la corriente es garantía de llegar a lugares inadecuados. Y para avanzar en esas movidas aguas se ha desarrollado unos remos: La Planificación Estratégica. Este método de trabajo puede servir para reglar un camino y unas formas de actuación para guiar el proceso de mejora.

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad..Victor Hugo

1.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

La planificación estratégica es una herramienta de gestión y como tal es utilizada para un único propósito: ayudar a la organización a hacer el trabajo mejor, centrando sus energías en asegurar que los miembros de la organización trabajan en la mismos objetivos, evaluando y adap-

tando la dirección de la organización en respuesta a los cambios del entorno. Esta característica, la de prever los cambios a del entorno es la que distingue a la planificación estratégica de la planificación a largo plazo.

1.2. Pasos para la elaboración e implantación de un plan estratégico.

Los pasos para la elaboración e implantación de un Plan Estratégico son los siguientes:

1. Diagnóstico previo, se define que hace falta saber antes de empezar el proceso de planificación estratégica, el alcance y los participantes del mismo. Se describen la misión y la visión, los aspectos principales del proceso de planificación.
2. Elaboración del Plan Estratégico, se analiza la situación actual, se recogen datos del entorno y se evalúan y valoran los servicios y productos existentes. Se definen los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzar estos objetivos.
3. Implantación del Plan Estratégico, para cada estrategia se planifican y priorizan las acciones necesarias para llevarla a cabo. Se realiza un control y seguimiento del Plan Estratégico.

1.3. Factores clave en la elaboración de un plan estratégico.

Antes de iniciar el proceso de planificación hay que asegurarse de tener:

- Compromiso activo de la dirección durante todo el proceso de planificación
- Resolución de las crisis que pueden interferir con el pensamiento, compromiso y participación en el proceso planificador.
- Que no haya conflictos entre el personal participante.
- Que el personal entienda el propósito de la planificación y lo que se puede y no se puede acometer, así como un consenso sobre las expectativas.
- Un compromiso adecuado de los recursos para llevar a cabo los programas actuales y la habilidad en encajar con las necesidades de los clientes actuales y futuras.
- Buena disposición para cuestionar el status quo y mirar nuevos enfoques para llevar a cabo y evaluar el "negocio" de la organización.

Riesgos en la elaboración

- La planificación estratégica no es una "varita mágica". La incertidumbre seguirá existiendo.
- Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interior y exterior.
- No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
- Una excesiva complicación burocrática del proceso planificador.
- Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin sino un instrumento.
- Una centralización creciente de los procesos de decisión.
- La posible falta de participación e implicación de los empleados por ir demasiado de arriba abajo.
- Una ausencia de sistema de control y evaluación.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los

cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de seguimiento y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planificación estratégica.

2. ELABORACIÓN DEL PLAN

Por tanto os digo: Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla. SUN TZU

2.1. Plan de trabajo

El primer paso y más importante es definir la misión, es decir, la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales y que indica de manera concreta donde radica su éxito y la visión, es decir, lo que la organización aspira a ser.

Para definir la misión se pueden tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

Para definir la visión se deberían revisar los siguientes aspectos:

- Lo que la Organización aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ¿Que tipo de Organización queremos ser?.
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Organización y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?.

Una vez realizado un diagnóstico previo y definida la misión y la visión se ha de hacer una valoración de la situación actual. Se deben incluir:

- Recoger la percepción sobre la organización de los participantes internos y externos.
- Evaluar y valorar el impacto de los programas en los clientes
- Evaluar el impacto de los programas en el análisis de coste/beneficio

Cuando se concluya este análisis de situación, se tendrá una base de datos de información cualificada, que se podrá usar para tomar decisiones y una lista de temas críticos que demandan respuesta desde la organización.

2.1.1. Recogida de la percepción que se tiene de la organización

Para tener una visión clara del entorno y dinámica de una organización, es una buena idea, mirarla a través de otros ojos. Las percepciones de los participantes tanto internos como externos, es una información valiosa para conocer la situación de la organización. La **técnica DAFO** (SWOT), es un vehículo simple y efectiva para recoger esta información y ayuda a centrar el proceso dividiéndolo en cuatro categorías:

- D - ¿Cuáles son las debilidades de la organización?

- A - ¿Cuáles son las Amenazas a las que se enfrenta la organización?
- F - ¿Cuáles son las Fortalezas que tiene la organización?
- O - ¿Cuáles son las Oportunidades que tiene la organización?

Para hacer una análisis DAFO, generalmente se incluyen:

- Capacidades de los directivos y empleados
- Calidad de los programas
- Reputación tanto de la organización como de los programas individuales
- Sistemas de gestión de información y gestión financiera

Las organizaciones exitosas explotan sus fortalezas más que centrarse en sus debilidades, en otras palabras, este proceso no consiste sólo en arreglar las cosas que no funcionan, sino en fomentar las que sí lo hacen.

El mismo tipo de pensamiento se debe aplicar a como la organización enfoca sus oportunidades y amenazas. Generalmente, éstas se categorizan en políticas, económicas, sociales, tecnológicas, demográficas y legales. Estas fuerzas externas incluyen circunstancias tales como las necesidades cambiantes de los clientes, aumento de la competencia, cambios legislativos, etc... Este análisis o ayuda a la organización a avanzar hacia las oportunidades o a contener las amenazas. Las oportunidades que se ignoran pueden convertirse en amenazas y las amenazas que se tratan apropiadamente se pueden convertir en oportunidades.

2.1.2. *Recogida de la percepción que se tiene de la organización: los directivos y el personal*

Dado que el **análisis DAFO** es un medio fundamental para recibir información de los directivos y del personal, es importante que se incluyan tanto personal y directivos (recordemos que son nuestros participantes internos) como sea posible. Sus ideas y opiniones deben ser recogidas a través de cuestionarios, entrevistas personales o telefónicas, reuniones, tormenta de ideas, etc...

Una vez que se han listado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, las ideas listadas se pueden agrupar lógicamente en temas o grupos de temas para que la presentación y el análisis de los datos sea más fácil.

Una técnica para recoger y analizar datos del entorno interno de la organización es realizar **encuestas** de satisfacción entre los directivos y el personal de la organización para conocer el nivel de satisfacción de los organismos receptores de los servicios e infraestructura tecnológica y mejorar el nivel de proximidad a los usuarios conociendo la percepción de la calidad de estos servicios e infraestructura tecnológica. Como resultado se puede obtener distintos apartados como pueden ser: datos generales, valoración global del servicio, valoración específica de cada servicio, evolución temporal y conclusiones.

Una vez realizadas las encuestas se pueden estudiar las diferencias entre el grado de importancia asignado a un valor y la satisfacción percibida por los clientes respecto a ese valor realizando un análisis de GAPS

2.1.3. *Recogida de la percepción que se tiene de la organización: participantes externos*

Los participantes externos pueden dar una visión de la opinión de la comunidad sobre lo que la organización hace bien, donde puede mejorar, necesidades no cubiertas de la comunidad y otras oportunidades y amenazas potenciales. También esta vez la información se puede recoger

a través de entrevistas telefónicas o en persona, cuestionarios, o grupos de trabajo. Además de sus percepciones generales de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a los participantes externos se les deberían hacer preguntas específicas sobre su perspectiva externa. Por ejemplo:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización? ¿a qué oportunidades y amenazas nos enfrentamos?
- ¿qué esperan o necesitan de la organización?
- Bajo su punto de vista, ¿qué tal lo está haciendo la organización?

2.1.4. Evaluación de programas y servicios

Un componente clave para definir la situación de la organización es la evaluación de la efectividad y eficacia de sus programas y servicios. Esta evaluación proporcionará datos sobre si continuar o no con cada programa o servicio, mantenerlo en su nivel actual, expandirlo o cambiar su orientación, etc... La mayoría de las evaluaciones de los programas y servicios se centran tanto en los resultados como en el proceso. La evaluación de los resultados se centra en si los proyectos y servicios han conseguido los resultados planificados.

La evaluación de los programas y servicios se puede basar en datos cualitativos o cuantitativos. Datos cuantitativos pueden ser, estadísticas, resultados, etc... los datos cualitativos consisten en lo que la gente “dice” de los programas y servicios, se basan en entrevistas, reuniones, cuestionarios, etc...

2.1.5. Valoración de los programas y servicios

Además de examinar los recursos necesarios para llevar a cabo un programa o servicio, las organizaciones deben valorar el impacto de los programas y servicios en los clientes. Es interesante estudiar:

- Entradas: los recursos necesarios para llevar a cabo un programa o servicio.
- Throughputs: como se lleva a cabo un programa o servicio
- Salidas: los resultados inmediatos y observables de un programa o servicio
- Resultados: como afecta el programa o servicio a la vida de los clientes o a la sociedad
- Impacto: beneficios del programa o servicio para los clientes o la sociedad

2.1.6. Análisis coste/beneficio de los programas y servicios

Una forma de evaluar los programas de una organización, es mediante un análisis coste/beneficio. Como su nombre indica, se comparan los costes de dar el servicio o producto con el beneficio que se obtiene. El análisis comienza respondiendo a una serie de preguntas como:

- ¿cuáles son los costes directos e indirectos del proyecto?
- ¿cuáles son sus beneficios?
- ¿cuáles son los beneficios directos del servicio?
- ¿cuándo costaría comprar esos beneficios en el mercado libre?
- ¿qué suposiciones, riesgos, capacidades organizativas, métodos alternativos, cambios previsibles y otras circunstancias es necesario tener en cuenta?

Este tipo de análisis puede resultar difícil de hacer para organizaciones sin ánimo de lucro, ya que los beneficios pueden no ser cuantificables económicamente.

2.2. Definición de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen para precisar que se debe realizar para cumplir la misión y para conseguir la visión. Es decir, los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿qué se debe hacer?.

En organizaciones grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendente para establecer un objetivo sería inadecuado por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división se resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en organización grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

2.2.1. Criterios para los Objetivos

Los objetivos deben cumplir los siguientes criterios:

Conveniente

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una organización. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planificación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo de desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la organización ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las organizaciones, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensible. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planificación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación de las Personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a organizaciones grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucrarse en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la organización deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Los objetivos se pueden agrupar en **perspectivas**. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatros perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Personal, los objetivos pueden ser:
 - asignar recursos eficientemente
 - formación del personal
 - promoción del mismo.
- Organizativa, los objetivos pueden ser :
 - coordinar departamentos
 - establecer relaciones internas y externas
 - compartir información
 - planificar las necesidades de recursos
- Tecnológica, los objetivos pueden ser:
 - Investigar líneas de evolución estratégica del mercado
 - Hacer un Plan de Instalaciones
 - Plan de Seguridad
 - Plan de Contingencias
 - Plan de Respaldo
- Financiera,
 - Establecer los objetivos presupuestarios

Para cada objetivo se deben definir **indicadores** para medir si se están cumpliendo o no dichos objetivos. Los objetivos son el fin, los indicadores el medio para medirlos. Para cada indicador se deben fijar metas.

2.3. Definición de estrategias

Las **iniciativas estratégicas**, son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de objetivos estratégicos.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los **mapas estratégicos** pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Un mapa estratégico es un conjunto de objetivos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Es necesario definir los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. También es necesario dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

2.3.1. ¿Qué es una estrategia y cómo se puede elaborar?

En planificación estratégica es crítico considerar formalmente como una organización puede llevar a cabo sus objetivos. La respuesta a esta cuestión es la estrategia. Existen una gran variedad de definiciones formales de estrategia, pero normalmente, todo el mundo está de acuerdo en que una estrategia es la respuesta a la pregunta ¿Cómo?.

Fundamentalmente, existen tres categorías diferentes de estrategias: organizativa, de programas y funcionales. La diferencia entre las categorías es el enfoque de la estrategia:

- La estrategia organizativa esboza la planificación para el desarrollo organizativo (por ejemplo, colaboraciones, ingresos gananciales, selección de negocios, fusiones, etc.)
- La estrategia de programas se centra en como desarrollar, gestionar y entregar programas
- Las estrategias funcionales articulan como gestionar la administración y apoyar a las necesidades que impactan en la eficacia y eficiencia de la organización.

2.3.2. Cuando elaborar estrategias

La elaboración de estrategias sigue a la creación y afirmación del propósito de la organización, recogida y análisis de datos del entorno y programas e identificación de aspectos críticos. Es crítico que la estrategia a elaborar siga estos pasos porque la información recogida y las decisiones tomadas en esta fase son fundamentales para la creación y selección de estrategias. Cada uno de estos pasos proporciona lo siguiente:

- La declaración del propósito, la declaración del objetivo último de la organización, ponen al alcance de la dirección estrategias a llevar a cabo.
- Los datos de mercado externos y los resultados de la evaluación de programas proporcionan datos críticos para ayudar a la elaboración de la estrategia. Sin esta información la estrategia de la organización no estará alineada eficazmente con el mercado.
- La lista de aspectos críticos sirve como enfoque específico y marco de trabajo para las actividades de la organización y el patrón de estas actividades (desarrollando y seleccionando las estrategias).

2.3.3. Como elaborar estrategias

La formulación de estrategias se realiza a partir de exámenes racionales, científicos y de las mejores suposiciones formadas o intuitivas. El proceso se compone de:

- Examinar los aspectos críticos de la organización.
- Determinar como las fortalezas y herramientas de la organización pueden ser utilizadas para abordar los aspectos críticos.
- Analizar las fortalezas y las oportunidades y buscar formas para sintetizar las dos.
- Explorar y seleccionar los mejores enfoques para la organización.

Durante estas evaluaciones se preguntan las siguientes preguntas clave: ¿la estrategia conoce / aborda los aspectos críticos? ¿está alineada con la misión? ¿es este enfoque viable económicamente?

Un método efectivo de generación de la estrategia es listar los aspectos críticos y las fortalezas de la organización en diagramas y luego tener un *brainstorm* entre el personal y la dirección sobre que fortalezas o herramientas abordan los temas críticos. Una vez que ha finalizado la sesión de *brainstorm* organizar una mesa redonda para investigar y evaluar las posibles estrategias. Hay que recordar desarrollar una lista de estrategias alternativas para investigar y mantener el plan de contingencias.

2.3.4. Sugerencias para tener un pensamiento estratégico

1. Las estrategias se deben centrar en los cambios estructurales tanto como sea posible. Es más probable que estos cambios dirijan y sostengan los cambios en la organización.

2. En general las estrategias responden a la pregunta ¿Cuál será nuestra posición si el futuro cambia y si no que esperamos?
3. Utilizar técnicas de *brainstorming* para recoger ideas de todos los miembros que planifiquen.
4. Durante el desarrollo de la estrategia continuar preguntándose ¿Es realmente una actividad estratégica? ¿Influirán los cambios en la organización?
5. Reconsiderar estrategias que han funcionado o no en el pasado.
6. Asegurarse que las estrategias no están en conflicto unas con otras.

3. EL BORRADOR Y EL PROCESO DE REVISIÓN

Lo primero de todo, ¿quién escribe realmente el plan? Escribir se hace más eficientemente por una o dos personas, no por un grupo completo, el que escribe simplemente elabora la presentación de las ideas del grupo. A menudo un directivo hará un borrador del plan o la tarea podrá ser delegada en alguien del personal, en un miembro de la dirección o en un consultor externo que ha estado trabajando en el comité de planificación. Al final, no importa realmente quien escribe el plan estratégico, lo que importa es que reproduce fielmente las decisiones tomadas, que representan una visión compartida y que tienen el apoyo de los responsables para llevarse a cabo.

Esto es por lo que el proceso de revisión y aprobación es la consideración más importante en este paso, mucho más que quién debe escribirlo. Los planificadores deben decidir de antemano quien debe revisar y responder al borrador del plan; obviamente los miembros del comité participarán en el proceso de revisión, pero ¿debería ser toda la dirección y todo el borrador? El principio que guía la participación en el proceso de planificación estratégica es que todo el mundo que ayudará a ejecutar el plan debería tener alguna entrada en su formación, si se debería o no incluir una revisión del borrador final es un juicio que normalmente depende de las circunstancias de la organización.

Idealmente las grandes ideas han sido debatidas y resueltas, por lo que solo se revisan pequeños problemas o detalles, el formato de la revisión, o cambiando alguna palabra en una sección particular. El comité de dirección debe ejercer como líder en decidir un periodo de tiempo realista para el proceso de revisión y hacer el proceso en un tiempo limitado. Una vez recibido toda la realimentación, el comité debe estar de acuerdo con las revisiones sugeridas a aceptar, incorporándolas en el documento y enviando el documento completo a toda la dirección para su aprobación.

3.1. Formato de un plan estratégico

Se debe distribuir el plan al mayor número de participantes. Por otra parte se debería organizar el formato del plan de manera que el cuerpo del plan pueda ser enviado fuera de la organización y los apéndices puedan incluir los documentos más confidenciales y orientados al detalle, documentos que tienden a cambiar mucho. El formato del plan debería ajustarse a la cultura y preferencias de la organización. Se consideran las siguientes secciones:

(Estas secciones se pueden considerar el cuerpo del documento)

1. Resumen Ejecutivo, debe ser escrito con el alcance y nivel necesario para que una persona de fuera de la organización pueda leer el resumen y comprenda la misión de la organización, se centra en los objetivos y las estrategias clave para alcanzar los objetivos.
2. Autorización, esta página incluye todas las firmas necesarias de la dirección que deben aprobar el contenido y apoyar la implementación del plan.
3. Descripción de la organización, esta sección describe, por ejemplo, los comienzos e historia de la organización, sus principales productos y servicios, etc
4. Misión, Visión y Valores, estos enunciados describen la filosofía estratégica de la organización.
5. Objetivos y Estrategias, listas de todos los objetivos estratégicos principales

4. IMPLANTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

No es sabio el que sabe donde está el tesoro, sino el que trabaja y lo saca. Francisco de Quevedo

Una vez definidas las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos, estas se deben transformar en acciones concretas en la implantación del plan. Se debe definir un **plan de acción** en el que se describa para cada estrategia las acciones (proyectos, servicios, etc) que se deben realizar para alcanzar dicha estrategia. Estas acciones se deben planificar y debe asignarse una prioridad a cada una de ellas, para realizar primero las que se consideren más importantes. Un técnica que ayuda a pasar de estrategias a acciones concretas es el **mapa de transformación**.

El plan de acción tiene como duración la que se considere necesaria para llevar a cabo la estrategia. Para el año presupuestario, se considera el **plan operativo** que es donde se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo cada acción con el presupuesto y recursos del año actual.

4.1. Como asegurar la implementación del plan

1. Cuando se está llevando a cabo el proceso de planificación, es necesario involucrar a la gente que será responsable de implementar el plan. Se debe utilizar un equipo multifuncional (representantes de cada uno de los grandes productos o servicios de la organización) para asegurar que el plan es realista. Para asegurar que el plan es realista se pregunta a los participantes en la planificación ¿Es esto realista? ¿Puedes realmente hacer esto?
2. Se organiza el plan estratégico global en pequeños planes de acción, a menudo incluyendo un plan de acción (o plan de trabajo) para cada comité.
3. En el documento de planificación, se especifica quien está haciendo que y por cuanto tiempo (los planes de acción a menudo se referencian en la sección de implementación de todo el plan estratégico). Algunas organizaciones pueden elegir incluir los planes de acción en un documento separado del plan estratégico, el cual debería incluir solo la misión, visión, valores, aspectos clave y metas y estrategias.
4. En la sección de implementación del plan, se especifica y se clarifican los roles en la implementación del plan y las responsabilidades. Estar seguro de detallar particularmente los primeros 90 días del plan de implementación. Hacer revisiones regulares del estado de implementación del plan.

5. Se deben traducir las acciones del plan estratégico en descripciones de trabajo y en revisiones del rendimiento del personal.
6. Es necesario comunicar los roles para seguir el plan. Si la gente conoce los planes de acción serán regularmente revisados y se tenderá a hacer el trabajo antes de que sea verificado.
7. Estar seguro de documentar y distribuir el plan.
8. La dirección debe guiar la implementación del plan. Integrar las metas del plan y los objetivos en las revisiones del rendimiento de la dirección.
9. Es importante tener un gran énfasis en la realimentación de la dirección por parte de los participantes en la planificación.
10. Se deben designar verificadores por rotación que comprueben cada trimestre si cada uno implementa sus tareas asignadas.

4.2. El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

El BSC proporciona una “fotografía” que permite examinar como está acometiéndose la estrategia a corto y medio plazo. Para enfocar esta “fotografía” previamente, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con esto se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y por tanto, más fácilmente comunicable. Este esfuerzo también permite organizar todos los elementos de gestión de la organización en torno a los verdaderos objetivos.

4.3. Control y seguimiento del plan estratégico

Es necesario definir e implementar una estrategia de seguimiento del plan estratégico para que se pueda conocer el avance, conclusión, dificultades enfrentadas, experiencias exitosas o redireccionamiento que se defina para algunos proyectos.

A continuación se enumeran una serie de técnicas necesarias para convertir el Plan Estratégico en un documento que guíe y apoye el cumplimiento de los objetivos propuestos:

1. Hacer un seguimiento de los proyectos por departamentos con apoyo de personal de estos, quienes entre otras cosas, fomentaran la utilización de las normas vigentes y los estándares definidos.
2. Se nombrará un responsable por proyecto.
3. Llegada la fecha propuesta para el desarrollo de cada proyecto, el responsable deberá garantizarse la conformación del equipo de trabajo multidisciplinar que apoyará el proceso.
4. El personal responsable del departamento diseñará e implementará una estrategia de seguimiento para el control de avance y/o replanteo de proyectos. Dicha estrategia debe

ser estándar y de aplicación obligatoria.

5. Implementar una estrategia de exposición del estado del proyecto a través de reuniones semestrales donde los responsables de los proyectos presentarán el grado de avance e intercambiarán experiencias en base a resultados obtenidos mediante la aplicación de la estrategia a desarrollar.
6. Anualmente, previo a la planificación anual operativa y a la formulación presupuestaria se debe hacer una revisión institucional de los proyectos propuestos para el año siguiente y realizar los ajustes necesarios.

