

Planificación y Gestión

Por Daniel Jadue

Para desarrollar nuestras organizaciones. Para alcanzar nuestras metas y sueños. Para aunar voluntades en torno a los cambios que queremos. Una herramienta indispensable para la sustentabilidad de las organizaciones sociales.

INTRODUCCIÓN.

La planificación, como disciplina y como técnica, es una herramienta relativamente nueva en la historia de la humanidad. Surge con la Revolución Bolchevique en la ex Unión Soviética a través de los Planes de Desarrollo Quinquenales con los que el gobierno bolchevique pretendía definir los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos de coro, mediano y largo plazo.

Saltó a la fama, precisamente durante la crisis económica de 1929 en donde, a diferencia del resto del mundo, mayoritariamente capitalista, que se encontraba hundido completamente en la crisis, con crecimientos económicos negativos y un desempleo cercano al 30 %; la Unión Soviética mostraba no sólo un crecimiento económico sostenido y cercano al 9% sino que además gozaba de lo que se conoce como pleno empleo y además, dictaba cátedra en el cómo elaborar políticas económicas y sociales en beneficio de todos.

Hoy en día, la planificación es considerada de manera transversal, por todos los especialistas en el tema organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultural.

A pesar de esto, no son pocas las organizaciones cuya inercia les ha impedido asumir la planificación como parte esencial de su desarrollo, lo que se ha convertido en una de las causas fundamentales de su retraso y estancamiento.

Sea este espacio de enseñanza aprendizaje un aporte y una oportunidad para todos y todas los que están verdaderamente interesados en desarrollar sus organizaciones haciéndolas más eficientes en el uso de sus recursos y más eficaces en el logro de sus objetivos.

QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN.

Existen diversas formas de explicar lo qué es la planificación. Sin embargo varias de estas definiciones, se refieren a distintos ámbitos para los que resulta útil el ejercicio intelectual de planificar. Algunas de estas formas de entender la planificación son las que enumeramos a continuación.

La planificación es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar encauzarlos en una dirección determinada. Esto implica que la planificación resulta ser un aporte fundamental para hacer que las cosas que han de pasar, resulten lo más parecido a nuestros intereses, o en su defecto, cuando esto no sucede, nos permite mitigar los efectos de aquellas cosas que no sucederán como esperamos.

También se entiende la planificación como una forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la organización, a la sociedad o a una parte específica de ella. Esto implica que se planifica para actuar en determinado ámbito. No para permanecer inmóviles, ni para pensar cómo deben ser las cosas sino que para hacerlas, para cambiar una determinada realidad. Nadie planifica para que las cosas se hagan solas ni sigan como están.

Por último, se entiende la planificación como un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos). Esto significa que la planificación se realiza para buscar soluciones a problemas determinados, y para que estas soluciones sean eficaces y eficientes, es decir, utilicen de la mejor manera los recursos disponibles y logren sus objetivos en el menor tiempo posible.

QUE ES ESTRATEGIA.

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos.

General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación.

Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

QUÉ ES LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA.

Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las

demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella. (Borja, 1996).

Esta definición da cuenta de varios detalles tremendamente importantes. Lo primero es que no se realiza el ejercicio de planificar estratégicamente para dejar las cosas como están. Se planifica para generar cambios o, mejor dicho, para intentar darle la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario.

Lo segundo es que para lograr movilizar a todos los actores de la organización y a sus áreas de influencia en la consecución de los objetivos de la organización es necesario que esos objetivos sean contruidos por todos los actores, de manera democrática y participativa o de o contrario será difícil comprometer a la organización en la implementación del plan.

Lo tercero, es que los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Lo importante es lograr definir os cuellos de botella del plan. Aquellos obstáculos que posee la organización para lograr los objetivos, de manera tal de utilizar todas las energías y recursos de la organización en os puntos críticos que impiden un mayor avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Para ello es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la organización para llevar adelante el plan cumplir sus objetivos, tomando en consideración tanto los factores internos como externos de la organización.

QUÉ ES LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

Por lo mismo, corresponde discutir y gestionar los cambios que se avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. De esta manera, mucho más importante que tener claridad acerca de lo que es, resulta imprescindible tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad.

Así las cosas, de lo único que podemos depender es de la impredecibilidad, lo que nos previene de esclavizar nuestra acción a planes fijos que seguramente no se cumplirán y al mismo tiempo, nos llama a desarrollar la necesaria flexibilidad para comprender los cambios que se avecinan y replantear los pasos siguientes, en virtud de los nuevos escenarios siempre teniendo al frente, los objetivos estratégicos de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La Planificación para una Gestión Estratégica se desarrolla de afuera hacia adentro.

Eliminar o reducir al mínimo, todos los niveles intermedios de decisión y de transmisión de la información, lo que implica acercar la toma de decisiones a los ejecutores directos de las políticas que de esta forma de acción emanan.

Una buena comunicación entre todos los involucrados en el proceso, incluidos los destinatarios de las políticas y los ejecutores de las mismas; y un buen análisis de la realidad basado en la idoneidad de quienes participan en el proceso; en un diálogo constante con los estímulos del medio y en una capacidad ilimitada para reconocer los cambios y poder replantear el siguiente paso.

QUE ES UN INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE CARACTER ESTRATÉGICO.

De acuerdo a todo lo expresado, un instrumento de planificación de carácter estratégico, es aquel enfoque de gestión que da cuenta de un proceso continuo de toma de decisiones, de definición de estrategias y de planes de acción; y a su vez, de revisión de planteamientos, acciones, estrategias e interrelaciones sectoriales.

Se entiende así como un instrumento de desarrollo pues sin la existencia de un plan de carácter estratégico, las organizaciones derivaran hacia una forma de gestión tateista, sin un norte ni un objetivo claro, sin la capacidad de evaluar su avances o retrocesos ensimismándose en pugnas de poder y cuoteos que pueden favorecer las aspiraciones de figuración y poder personales pero el desarrollo de la organización como conjunto.

Así, la planificación estratégica forma parte de un proceso mucho más amplio, de descentralización y desconcentración en la toma de decisiones y de participación temprana y vinculante, que permite la integración real de los objetivos estratégicos de la organización con las demandas de desarrollo, calidad de vida de los miembros de la misma, lo que determina, en gran parte la sustentabilidad de las organizaciones.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Las etapas de la planificación estratégica están dadas por el desarrollo de la planificación como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o encarga la planificación. De hecho el grado y la profundidad de la participación de los distintos componentes de una organización están íntimamente ligados al carácter progresista o conservador de la misma. Así, una organización participativa y horizontal, es mucho más democrática y progresista que una organización que planifica desde adentro hacia afuera. En este sentido, las etapas de una planificación para una gestión de carácter estratégico, en organizaciones que se precian de progresistas, son las siguientes:

Definición del Ámbito de Acción de la Organización.

Objetivo.

Asociación Estratégica.

Objetivos Estratégicos.

Diagnóstico Participativo.

Políticas y Normas de la Organización.

Planes, Programas y Proyectos.