

La planificación estratégica como herramienta

Ing. Carlos M. Concepción Báez¹

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Concepción Báez CM. La planificación estratégica como herramienta. Acimed 2007;16(2). Disponible en:

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci14807.htm [Consultado: día/mes/año].

El complejo escenario en el que desarrollan su trabajo las organizaciones modernas, incrementa la importancia del empleo de algún sistema de planificación estratégica que sirva de guía para la realización efectiva de su misión, así como para la conformación de una idea más o menos precisa sobre cómo deberán proyectarse en el futuro cercano, cuestión esta última a la que los especialistas suelen denominar *visión*.

Mucho se ha debatido sobre el tema desde que *Peter Drucker* escribió su famoso *The Practice of Management* en 1954, de manera que existe una gran cantidad de puntos de vista sobre las variadas formas de abordar la planificación en la gestión de las instituciones. Sin embargo, un enfoque simplificado del asunto pudiera ayudar a quienes se inician en este proceso.

La primera cuestión es entender la planificación como un sistema compuesto por un grupo de componentes, cada uno de los cuales tiene una función que cumplir y un concepto asociado. Si nos acercamos al asunto desde la perspectiva de la dirección por objetivos, podrían definirse tres elementos básicos: los objetivos, los criterios de medida y las acciones.

El *objetivo* es el propósito, lo que se desea y parece probable obtener en el período de tiempo que se planifica; el criterio de medida es el indicador, la forma en que se medirá que el objetivo se ha cumplido, y las *acciones* son las actividades que deben desarrollarse para garantizar el criterio de medida, es decir, el indicador que nos hemos propuesto. Es evidente que estas acciones deben tener un responsable, participantes y fecha de cumplimiento, para poder controlarlas.

El sistema funciona de una manera particularmente efectiva si se integra en las llamadas *Áreas de resultados clave* (ARC), entendidas como agrupaciones estratégicas de la organización para propósitos clave. En cada una de ellas deben definirse objetivos específicos, y consecuentemente los criterios de medida con los que se evaluarán y las correspondientes acciones para conseguirlos, es decir, los tres elementos básicos explicados en el párrafo precedente.

De esta forma, en lo que se refiere al cumplimiento de su misión y a la proyección de la organización hacia su visión a mediano plazo, esta se estructura en ARC, lo que implica que los participantes y responsables de las acciones que se definan pueden pertenecer a diferentes áreas de la estructura formal de la organización, es decir, a diferentes vicedirecciones, departamentos o grupos, pero todos se subordinan al responsable del ARC correspondiente, quien funciona como el director de la institución para ese propósito. Así se concreta en la práctica la idea integradora de este concepto.

Un estado de funcionamiento deseable estaría caracterizado porque todas las actividades fundamentales de la organización se encuentren en el programa de acciones de las ARC y porque estas se evalúen sistemáticamente en las principales reuniones de trabajo, comenzando por el consejo de dirección. Si bien para una primera etapa en la introducción del proceso puede ser loable que la planificación se trate como uno de los puntos de dichas reuniones, es preciso proponerse que este instrumento sea la guía y la base de todos los *órdenes del día* en cada una de ellas.

El obstáculo más frecuente al que se enfrentan los innovadores en este campo, es la reticencia de aquellos que prefieren continuar con las prácticas tradicionales y para los que este proceso se convierte en un impedimento, algo adicional que absorbe parte del valioso y escaso tiempo del personal. Si así fuera, sería imperdonable esforzarnos en su introducción, pero la práctica demuestra que cuando se implementa correctamente, la planificación estratégica ordena y facilita toda la actividad de la organización, incluida la importantísima fase del control. Una vez aprehendida como herramienta, ella pasará a formar parte de nuestra actividad cotidiana, sin que apenas lo notemos.

Lo más trascendente a mediano plazo sería desmontar los prejuicios y llenar las lagunas conceptuales y operativas existentes sobre la planificación estratégica, para que se convierta en la herramienta eficaz que puede ser.

Recibido: 9 de junio de 2007. Aprobado: 15 de junio de 2007.

Ing. *Carlos M. Concepción Báez*. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Calle 27 No. 110 e/ N y M, El Vedado, Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: carlos.concepcion@infomed.sld.cu

¹Ingeniero Civil. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

SISTEMAS DE INFORMACIÓN/organización y administración.
INFORMATION SYSTEMS/organization and administration.

Según DeCI²

SISTEMAS DE INFORMACIÓN/organización y administración.
INFORMATION SYSTEMS/organization and administration.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004. Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>