



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - FORMULACIÓN

La Planificación Estratégica, es el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la organización diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos, de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad..

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por organización.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy? : Análisis de la Situación, Análisis del Entorno, Análisis Interno, Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir? : Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? :Comprender el Sector, Comprender la Competencia Negocio, Diseñar las Estrategias apropiadas

La aplicación de la Planificación Estratégica en las Administraciones Públicas, como la Aduana Nacional, conlleva dificultades ya que la teoría desarrollada sobre el tema esta dirigido a empresas privadas con fines de lucro; por lo cual se debe efectuar ajustes en la practica:

- a) La planificación debe ser efectuada en cada centro gestor, para abarcar la naturaleza y diferencias que existen en la ejecución de sus operaciones o servicios.
- b) Se debe efectuar la adaptación de elementos conceptuales y metodológicos para el sector publico.
- c) Se debe incentivar al personal participante en la ejecución de la planificación.

Los ajustes mencionados, conllevan:

- a) Es posible identificar objetivos y estrategias para las diversas áreas de actuación administrativa, aun cuando la definición resulte más compleja que en el sector privado.
- b) El proceso de diseño estratégico ha de tener en cuenta la misión legal de las organizaciones administrativas, así como los valores constitucionales o aquellos que impulsa el Gobierno.
- c) El hecho de que organizaciones, como la Aduana Nacional, obtenga ingresos propios hace necesaria la identificación de objetivos y la evaluación de resultados.
- d) Se deben establecer parámetros de eficiencia, pero ésta no debe conseguirse en perjuicio del interés o fin público sino para lograr dicho fin al mínimo coste.
- e) Concurrencia en las organizaciones administrativas de un nivel de decisión política y otra de dirección administrativa.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Como se ha indicado anteriormente, la metodología de Planificación Estratégica adaptada a la Administración Pública parte de la concurrencia de que en el proceso de planificación existen dos niveles decisorios, un nivel de decisión política, encomendado constitucionalmente al Gobierno y a sus miembros (Ministerios) y un nivel de decisión administrativa atribuido a los Directores Generales o Máxima Autoridad Ejecutiva de cada organización.



Esto comprende que debe establecerse un listado de objetivos políticos por el Ministro o Secretarios de Estado correspondiente a la Administración pública, ello con el fin de orientar adecuadamente el proceso de planificación estratégica cuyos resultados contribuyan a la obtención de resultados y al cumplimiento de los objetivos.

El primer proceso de la planificación comprende:

1) Análisis Estratégico.

Este paso comprende que el equipo directivo de la organización analice el Objetivo Político, determinando su alcance y su contenido a la luz de la misión, y de sus funciones o competencias, así como de otras circunstancias, antecedentes o experiencias con las que dicho Objetivo guarde relación. Ello para definir el alcance que tiene organización en el logro del objetivo, pero también para formular los Objetivos propios de la administración que conlleven al cumplimiento del o los objetivos formulados en el nivel político.

Analizando el Objetivo, es necesario que cada Administración Pública considere la existencia de un entorno interno y externo dinámico que puede condicionar la identificación de una o varias estrategias alternativas así como su definitiva formulación. La ejecución de esta actividad comprende:

- Identificación de factores internos que afectan a la organización. Se consideran aspectos relaciones con el tipo de organización, su estructura, liderazgo, gestión de recursos humanos, sistema de coordinación y cooperación con otras organizaciones, planificación anterior, competencias, procesos de trabajo y resultados anteriormente conseguido.
- Identificación de factores externos del entorno en el que actúa la organización. En este apartado suelen considerarse todos aquellos aspectos o elementos de carácter político, económico, social o tecnológico que son decisivos para la actuación de la organización. Algunos que merecen ser desatcados por su relevancia para la Administración puede ser la evolución de la demanda social y las expectativas de usuarios o clientes de cada uno de los servicios que presta el centro gestor, así como las características del sector en el que se quiere intervenir.
- Una vez identificados estos factores internos y externos es necesario realizar un diagnóstico para identificar aquellos aspectos que constituyen puntos fuertes u oportunidades para la organización y aquellos otros que son debilidades amenazas o áreas susceptibles de mejora.

2) Identificación de Estrategias

La aplicación de técnicas de análisis o diagnósticos de la organización de su entorno esta encaminada a estimular el proceso de identificación y formulación de varias estrategias o líneas generales de acción, entre las cuales, cada gestor ha de seleccionar aquella o aquellas que resultan más ventajosas o que conduzcan de una forma más evidente al cumplimiento del Objetivo.

No existe ninguna metodología o técnica que permita asegurar que las Estrategias identificada son las mejores para el cumplimiento del Objetivo establecido. La identificación y la formulación de estrategias son consecuencia de la creatividad de las personas de la organización en relación con el análisis estratégico efectuado.

Ello no obstante, con la finalidad de estimular el proceso creativo, es preciso describir en primer lugar la situación de partida respecto al Objetivo establecido, para proceder a continuación a definir la situación deseada.

Para asegura la fiabilidad de la definición de la situación de partida, la organización debe basarse en evidencia, esto es en datos e indicadores que permitan establecer con certeza un diagnostico de aquella. En cuanto a la situación deseada el proceso de reflexión debe tener en cuenta las expectativas y demandas de los usuarios o clientes de los servicios prestados por la organización y las de los llamados grupos de interés.

El proceso creativo de formulación de Estrategias comprende representar los diversos caminos alternativas o vías que puede recorrer la organización para acotar o anular la distancia entre el diagnostico actual y la situación deseada.

El proceso de formulación de estrategias debe tener en cuenta las mejores practicas de otras organizaciones y el desarrollo de estrategias anteriormente formuladas pueden constituir un marco de referencia, el equipo de trabajo debe estar orientado hacia la innovación de forma que sea posible adaptarse de las rutinas establecidas a favor de estrategias basadas en el cambio y en la mejora continua.

3) Valoración y Selección de Estrategias

El proceso de formulación de Estrategias desarrollado en la fase anterior culmina con un listado de estrategias posibles que expresan diversos enfoques alternativos entre los cuales es preciso establecer prioridades antes de proceder a la formulación de la Estrategia mas apropiada para la consecución total o parcial del Objetivo, con el mayor grado de satisfacción de los clientes y usuarios del servicio y al mínimo coste posible.





La Paz 01 de septiembre de 2004 / **Fich@ N° 17**

Para ello es fundamental enfrentar cada Estrategia a un cierto número de criterios de valoración prefijados por el equipo de planificación.

Los criterios de valoración han de ser establecidos tomando en cuenta el alcance y contenido del Objetivo, el diagnóstico interno y externo de la organización y otros aspectos que resulten de interés para la misma. Una vez fijados los criterios, se procede a la ponderación de los mismos.

Sobre la base de los criterios de evaluación y ponderación asignada, se procede a valorar cada estrategia propuesta.

4) **Desglose en Proyectos**

Esta etapa consiste en el desglose de las Estrategias seleccionadas en posibles Proyectos. Se trata de un avance o aproximación que cabe efectuar teniendo en cuenta el análisis estratégico, una vez que la organización conoce cuál o cuales van a ser sus estrategias para la consecución del Objetivo.

Para facilitar el proceso creativo que debe conducir al listado de proyectos posibles asociados a la Estrategia seleccionadas, se puede analizar experiencias y prácticas anteriores, tanto propias como externas a la organización valorando los resultados obtenidos.

RAZONES PRINCIPALES POR LA FALLA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La razón principal por la que fracasan los intentos de planificación estratégica es que por lo general, el Plan nunca llegó a utilizarse para manejar la organización, jamás llegó a ser un documento viviente.

Pueden haber innumerables razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero mencionaremos cinco de ellas que parecen ser las causas claves que se han observado:

- Gerencia Diaria insuficientemente diferenciada de los objetivos futuristas.
- Misión y Valores poco concretos, enlazados débilmente a la organización
- Visión y Estrategias vagas y con débil enlace con la organización.
- Carencia de información y datos relevantes cuando se realizó el proceso de desarrollo del Plan.
- Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación.

Se espera que la información contenida en el presente artículo oriente a los funcionarios en el proceso de formulación del Plan Estratégico de la Aduana Nacional, actividad que se llevará a cabo en el mes de septiembre. Cualquier comentario o complementación solicitada sobre el tema, comunicarse con la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

