

TIPOS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Roger Kaufman
Florida State University, FSU.

Agustín Campos
Universidad Femenina del Sagrado Corazón, UNIFE

Los fines que persigue la sociedad son, en síntesis, que todos los miembros que la constituyen se desarrollen como personas, sean autosuficientes e independientes (libres de toda dependencia económica, política, psicofísica y emocional). El logro de estos fines debe ser cuidadosamente planificado. No puede dejarse al azahar o a la improvisación. **Planeamiento**, o la previsión del mañana, es un sustituto de **buena suerte**. El planeamiento identifica a dónde se va (qué se va a lograr), el porqué de lo que se persigue, así como provee un criterio básico para determinar si hemos alcanzado nuestro propósito. El presente artículo presenta diferentes tipos de planeamiento estratégico. Es un enfoque de planeamiento basado en necesidades las mismas que son determinadas en función de resultados.

Tipos de Resultados

De acuerdo a la Teoría de sistemas (Churchman, 1975) tres son los elementos que se pueden distinguir en todo sistema: Entrada (Input, Insumos, elementos que se usan en el sistema), Procesos (actividades, procesos, técnicas que se realizan con los

elementos de entrada), y Resultados (lo que el sistema obtiene como consecuencia del procesamiento de los insumos). Kaufman (1988a, b, c) ha extendido el concepto de resultados: productos (resultados inmediatos individuales de personas o unidades en una organización--oficina, departamento, dirección, centro, etc.); salidas (resultados institucionales que se entregan al público--automóvil, casa, egresados de la educación secundaria, pacientes dados de alta en un hospital, etc.), y resultados finales (resultados mediatos, se observan por el impacto social y las consecuencias que dichos resultados tienen entre las personas).

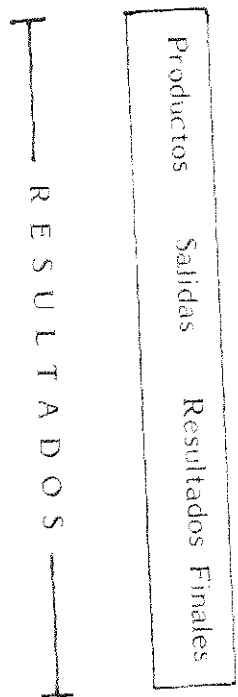


Fig. 1 Tres tipos de resultados

El reconocimiento de los diferentes tipos de resultados es de gran importancia para la comprensión de los sistemas y sus efectos, así como para la planificación de los mismos.

Un esquema para la planificación: El modelo de los elementos organizacionales

Los tres tipos de resultados presentados anteriormente, junto con los otros elementos de todo sistema (entrada y proceso) han sido ubicados en un esquema denominado "Modelo de Elementos Organizacionales" (Kaufman, 1988a, b, c). El modelo relaciona lo que las organizaciones hacen y obtienen como resultado de su esfuerzo.

Elemento	Ejemplo	Cobertura	Clasificación
ENTRADAS (materia prima).	Ingredientes, recursos humanos y materiales disponibles, necesidades actuales, metas, objetivos, leyes, dinero, valores, situación del mundo	INTERNA (organización)	ESFUERZOS DE LA ORGANIZACION
PROCESOS ("cómo hacerlo")	Medios, métodos, procedimientos técnicos, desarrollo organizacional		
PRODUCTOS (resultados en-ruta)	Servicios entregados, informes completados, destrezas adquiridas, nivel de producción alcanzado.		
SALIDAS (los productos de una organización que se entregan o son entregables a la sociedad).	Automóviles entregados, un sistema de computadores, pacientes dados de alta, graduados.	EXTERNA (sociedad)	RESULTADOS DE LA ORGANIZACION
RESULTADOS FINALES (los efectos en y para la sociedad, indicados por confianza en sí mismo y contribución).	Ganancia, no dependencia de otra persona u organismo, no estar desempleado, tener crédito financiero, contribuir consigo mismo y con la sociedad.		RESULTADOS EN LA SOCIEDAD IMPACTO

Fig. 2 Modelo de Elementos Organizacionales

La coordinación de estos elementos dentro de este modelo supone una secuencia que se inicia con la obtención de los insumos o elementos de entrada. El procesamiento de estos elementos por parte de los sujetos o grupos internos es el siguiente paso. Como consecuencia de los esfuerzos individuales se obtienen diferentes productos, los cuales integrados en un todo reflejan la salida del sistema. Esto, es lo que se le ofrece a la comunidad. Esta salida, a su vez, tiene un impacto en la sociedad y en la vida de los individuos. Esto último constituye los resultados finales. La expresión gráfica de esta relación se muestra a continuación.

Necesidades de la Sociedad / Requerimientos / Resultados Finales

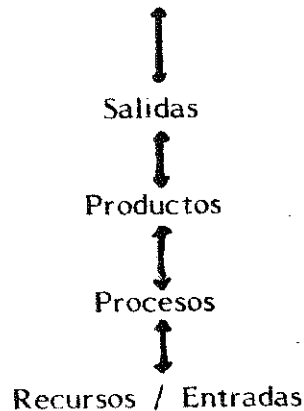


Fig. 3 Relación entre los elementos del modelo

A fin de garantizar un sistema efectivo y eficiente, la relación entre los elementos tiene que ser asegurada. Sin embargo, los resultados finales deberán ser los correctos, pues de otra manera estaríamos siendo muy eficientes y efectivos en hacer daño a la sociedad.

Determinación de Necesidades:

La decisión de dónde ir y concentrar esfuerzos (propósito) no es una situación casual o arbitraria, por el contrario, requiere

la visión consciente de lo que nos proponemos hacer (Kaufman & Thiagarajan, 1987). Podemos, por un lado, (a) confiar en lo que ocurre actualmente, "lo que es", e ir a donde otros están o dicen que están yendo; (b) seleccionar un nuevo destino y crear un nuevo "lo que debería ser", o (c) cambiar todo aquello que no es útil y mantener lo que funciona bien. Son los aspectos b) y c) los que nos llevan a seguir avanzando. Un proceso útil y efectivo para identificar, definir, y justificar dichos aspectos se denomina "Determinación de Necesidades" (Kaufman, 1988a,b,c).

El término "necesidad" ha sido definido de diferentes maneras (Stufflebeam & McCormick, 1985) lo cual ha llevado a confusiones. Una de ellas es la de creer que "necesidad" es lo que la persona dice necesitar, o la que desea o quiere obtener. De allí que resulte común escuchar decir "necesito un carro", "necesitamos una casa más grande", etc. Otro error, es pensar en términos de insumos o procesos y no de resultados. Por ejemplo, "necesitamos más dinero" (input), "necesitamos trabajar en grupo" (procesos). Como vemos, estos enunciados apuntan más al "con que" o "cómo" en lugar del "qué" (resultados). Teniendo en cuenta estas interpretaciones erróneas, ahora sí podemos presentar la definición más adecuada del término. Una necesidad es una discrepancia entre los resultados actuales y los resultados esperados, un vacío o diferencia entre lo que actualmente "es" y lo que "debería ser". La técnica para identificar necesidades, priorizarlas y seleccionar las más importantes para su reducción o eliminación se llama "Determinación de Necesidades".

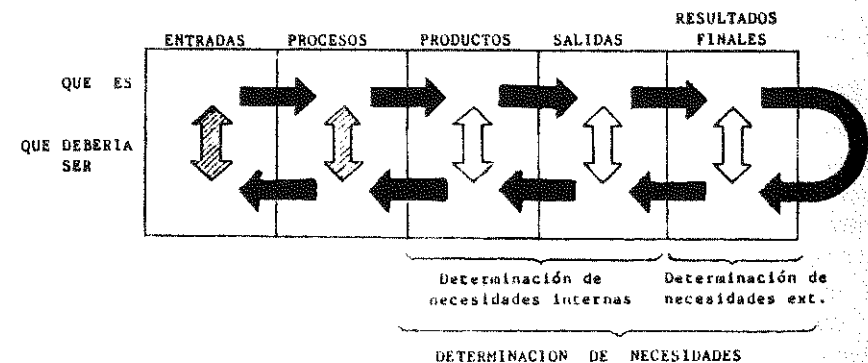


Fig. 4 Discrepancias entre lo que "es" y lo que "debería ser"

En la figura anterior las necesidades están referidas sólo a discrepancias en resultados (Productos, Salidas, Resultados Finales). Una necesidad identificada y seleccionada para ser resuelta se convierte en un "problema". El problema es el primer paso en el planeamiento.

El Planeamiento

Antes de presentar los tipos de planeamiento, debemos primero tratar de responder a la pregunta siguiente, ¿quién es el beneficiario del sistema?. ¿Quién es realmente el "cliente"?

Existen tres tipos de beneficiarios de la acción de un sistema, independientemente de la actividad que realice o el producto que desarrolle: (1) la organización misma, (2) los individuos o pequeños grupos dentro de la organización, y (3) la sociedad a la cual la organización sirve.

La organización como cliente. La mayoría de los enfoques de planificación (especialmente aquellos que se autodenominan "estratégicos") asumen que la supervivencia de la organización es lo más importante y que todo el planeamiento debe estar dirigido a su continuación, crecimiento y mantenimiento. Aunque se exprese preocupación por el individuo a quien sirve, en realidad, es a la misma organización. El interés está en obtener mejor presupuesto, mejores horarios, mejores condiciones de trabajo, mejor equipamiento, etc. No queremos decir que esto no sea importante. El punto crítico no es la supervivencia de la organización sino el hecho que esta sea la primera beneficiaria.

El individuo (o pequeño grupo) como cliente. El sujeto o pequeño grupo puede devenir en ser centro de la acción del sistema. Por ejemplo, una organización puede estar interesada en el entrenamiento de sus miembros, el profesor en que sus alumnos aprueben el test, que el técnico en laboratorio sea diestro en el análisis de una muestra de sangre, etc. Algunas veces el interés está centrado en adquirir posiciones personales, tales como aumento de sueldo, nombramiento en determinadas posiciones de la organización, etc.

La sociedad como cliente. Es sumamente raro encontrar organizaciones, aún entre las del Estado o Para-Estatales, cuyo centro de su actividad sea su contribución al bien social. La premisa, en este caso, es que aquello que es bueno para el bienestar común, lo es también para la organización y su gente. Aunque este enfoque resulta el más recomendable para ligar la actividad de la organización con los fines más nobles de la sociedad, en la práctica tiende a omitirse. Diferentes autores sostienen que cuando los propósitos de la organización son idénticos a los propósitos de la sociedad, la probabilidad de éxito de la organización es mayor (cf. Peters, 1987; Peters & Waterman, 1982; Kanter, 1983; Kaufman, 1988a, Sobel & Kaufman, 1989; Windham, 1988).

Responsables del planeamiento. El planeamiento requiere de la participación de diferentes estamentos (Kaufman, 1988a) tales como: los miembros de la organización, los usuarios o clientes inmediatos y la comunidad como tal. Un cuarto "miembro" del grupo de planificación lo constituye la performance actual o requerida. Mientras que los tres grupos humanos mencionados, representativos de cada estamento, proporcionan percepciones de la realidad (Data suave--Soft data), la performance actual o requerida proporciona evidencia empírica (Data fuerte, dura--hard data) de la realidad. La participación de todos los estamentos es importante no sólo para tener la certeza que todos los clientes, incluyendo sus valores están siendo atendidos o servidos; sino también, para transferir la paternidad de la planificación a todos los usuarios (Drucker, 1973).

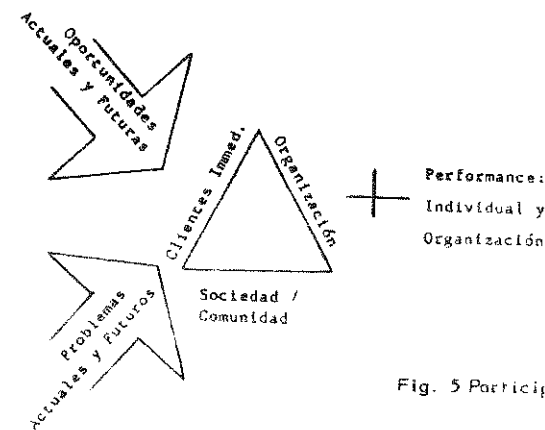


Fig. 5 Participantes en el Planeamiento

Modalidades de Planeamiento. La siguiente distinción es importante tenerla en cuenta por sus implicaciones posteriores. El planeamiento de adentro hacia afuera, lleva implícito el concepto de ver a la organización como su primer beneficiario. Consecuentemente, enfatiza el mejoramiento y continuación de la organización. En este enfoque, los sujetos inconscientemente están afectados por el "pensar" de la organización y no pueden imaginar alternativas equivalentes o superiores (e.g. pensar en la organización con la misma estructura que actualmente existe, sin modificarla). Estas limitaciones los lleva a no cuestionar la misión de la organización. Asimismo, no pueden visualizar oportunidades y dificultades futuras. Por otro lado, el planeamiento de afuera hacia adentro implica observar a la organización desde el punto de vista societal. En esta modalidad de planificación la sociedad es el cliente primario. Por lo tanto, lo son todos y cada uno de sus miembros ya que la sociedad los incluye a todos. Cuando la organización tiene esta perspectiva, es probable que encuentre que algunas de sus actividades o procesos son innecesarios o que pueden ser incluidos dentro de otros.

La decisión sobre qué modalidad de planificación es la más apropiada está recayendo cada vez más en el planeamiento de afuera hacia adentro. En la actualidad hay abundante evidencia que muestra que organizaciones exitosas se preocupan tanto por su propio mundo como por el de sus clientes (la mayoría de libros nuevos sobre Administración, que tratan del éxito y la conducta de la organización, comenzando con los que tratan sobre "Administración Japonesa", enfatizan la atención a sus clientes y/o a la sociedad. Ver Pascale & Athos (1981); Peters & Waterman (1982), Kanter (1983), Peters & Austin (1985), Peters (1987)).

Tipos de Planeamiento Estratégico. Usando como antecedentes las ideas y conceptos presentados en las secciones anteriores, tres tipos de planeamiento se sugieren.

1) Micro-Planeamiento. Está focalizado en el individuo o pequeños grupos. Es decir, es un planeamiento para el logro de "productos". Opera en un marco de tiempo muy corto (semanas

o meses). Algunos lo denominan "planeamiento táctico". Su meta es la productividad y eficiencia del sistema. Las premisas bajo las cuales operan las estrategias del microplaneamiento son que:

- los fines, objetivos y propósitos de la organización y sus unidades son conocidos, válidos y útiles.
- la unidad de mejoramiento es el individuo y/o alguna actividad o intervención específica.
- el beneficiario primario es el individuo de la organización.
- todos los incrementos individuales, cuando se toman en conjunto, contribuyen a un mejoramiento observable de las consecuencias e impacto del sistema.

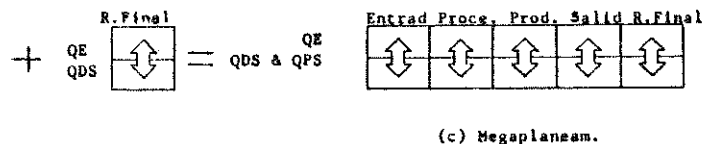
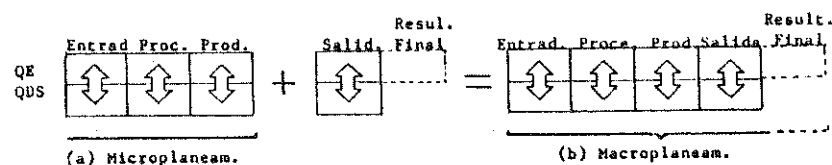
2) Macro-Planeamiento. Está focalizado en el efecto global de la organización. Es decir, su interés está centrado en el logro de "salidas" mediante un mejoramiento--efectividad y eficiencia--de la organización. Es un enfoque de la modalidad de adentro hacia afuera. Su duración es de mediano plazo (un año o más). Las premisas que sustentan este tipo de planeamiento son que:

- los fines, objetivos, y propósitos del sistema así como sus unidades operacionales son conocidos, válidos y útiles.
- la unidad de mejoramiento es la organización así como todas sus partes.
- el cliente primario y beneficiario es la organización.
- el logro de los fines y objetivos permitirá a los usuarios y/o clientes ser autosuficientes e independientes en el mundo del mañana.
- el futuro es básicamente determinado por otros agentes (tales como legisladores, ejecutivos de negocios, grupos de consejeros, la naturaleza) y nosotros sólo podemos pronosticarlo y responder a las tendencias que presenta.

3) Mega-Planeamiento. Está focalizado en crear un exitoso futuro para los individuos, la organización y la sociedad. Aplica la modalidad de afuera hacia adentro lo cual permite identificar nuevos propósitos y metas para la organización. Está relacionado con los "resultados finales" del modelo de elementos organizacionales e incluye no sólo el "es" y el "debería ser" sino también el

"podría ser". El tiempo que demanda es mucho mayor que los anteriores (varios años). Las premisas que sustentan a este tipo de planificación son que:

- la unidad de mejoramiento es la sociedad.
- mientras que el futuro descansa, en parte, en factores más allá de nuestro control directo, algunas cosas pueden ser cambiadas. Podemos y debemos armar el futuro y no sólo reaccionar a él.
- existen personas preocupadas por el futuro y desean deliberadamente diseñar, desarrollar, implementar y evaluar un sistema que no sólo sea eficiente en la consecución de sus actuales metas y objetivos sino que permita identificar nuevas misiones (y eliminar otras) que intenten contribuir a la sociedad.
- el cliente primario es la sociedad.

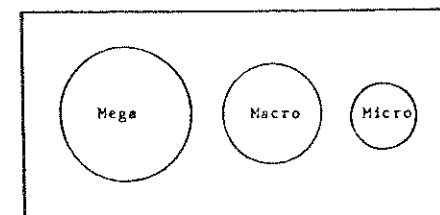


QE = Que es QDS & QPS = Que debería ser y que podría ser

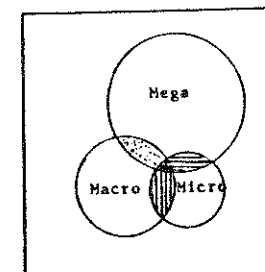
Fig 6 Los tres tipos de planeamiento y su relación el modelo de elementos organizacionales.

Los tipos de Planeamiento en acción

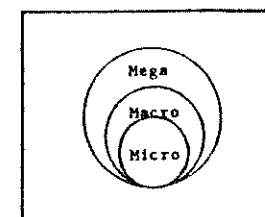
La mayoría de las organizaciones están interesadas en su propia supervivencia y desarrollo. Asumen, que su macroplaneamiento es congruente con los propósitos de la sociedad y que los planes de corto plazo (microplaneamiento) reflejan también los propósitos de la sociedad y los de la organización. Esto, sin embargo, en la mayoría de los casos no es verdad. Muchas veces los propósitos de estos tres tipos de planeamiento, en la práctica, son totalmente diferentes o parcialmente coincidentes.



Una organización educativa con problemas o en camino a tenerlos.



Una organización educativa que responde parcialmente y aceptada también parcialmente.



Una organización educativa que responde totalmente y que será bien aceptada.

Fig. 7 Posible relación entre los tres tipos de planeamiento

La decadencia y desaparición de muchas organizaciones es fundamentalmente porque no supieron responder a las intenciones societales. Esta miopía organizacional ha impedido que las organizaciones asuman su responsabilidad en el logro del bien común. Ha llegado el momento de que todos sigamos la misma estrella, el mismo norte, el mismo propósito. Es decir, empecemos con un megaplaneamiento. Luego, partiendo de este acuerdo consciente, los otros tipos de planes (macro y micro) deben elaborarse, para asegurar así la congruencia de los tres.

Resumen

Tres tipos de planeamiento han sido presentados. Cada uno de ellos responde a un tipo de resultado dentro del modelo de elementos organizacionales y todos parten de necesidades identificadas. Cada tipo responde a una modalidad de planeamiento y tiene sus propios supuestos. Se sugiere partir de una visión holística superior, de la sociedad como tal, para responder a sus demandas así como contribuir a su mejoramiento. Este enfoque superior enfrenta y combate el status-quo y busca construir un nuevo mañana. Las denominaciones Mega, Macro, y Micro reflejan el alcance de cada tipo de planeamiento así como su relación con los tipos de resultados presentados en el modelo de elementos de la organización.

REFERENCIAS

- Bennis, W. & Nannus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryson, J.M. (1988) *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burton, J. & McBride, B. (1988) *Total business planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Carter, R.K. (1983) *The accountable agency*. (Human Service Guide Nº 34). Beverly Hills, CA: Sage.
- Churchman, C.W. (1975) *The systems approach*. New York: Dell Publishing Co. 2nd Ed.

- Drucker, P.F. (1973) *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Kanter, R.M. (1983) *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kaufman, R. (1987, Oct.) A needs assessment primer. *Training and development journal*.
- Kaufman, R. (1988a) *Planning educational systems: A results-based approach*. Lancaster, PA: Technomic Publishers.
- Kaufman, R. (1988b) *Identifying and solving problems: A management approach*. 4th Ed. Social Impacts. Edgecliff, NSW, Australia.
- Kaufman, R. (1988c) *Planning for organizational success: A practical guide*. (Revised) Social Impacts. Edgecliff, NSW, Australia.
- Kaufman, R. (1988d, July) Needs assessment: A menu. *Educational technology*.
- Kaufman, R. (1989, Feb.) Selecting a Planning Mode: Who is the client? Who benefits? *Performance & instruction journal*.
- Kaufman, R. (In press) *Full-scale planning: An organizational guide*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman Inc.
- Kaufman, R. et. al (1986) *A needs assessment guide for State of Florida Policy Planning and Budgeting*. Office of the Governor, Office of Planning and Budgeting. Tallahassee, Fl.
- Kaufman, R. & Thiagarajan, S. (1987) Identifying and specifying requirements for instruction. In Gagne, R.M. (ed.) *Instructional technology: Foundations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kaufman, R., Ley, F., and Shader, K. (1988) *Linking Florida State Government Agency Functional Plans to the Governor's Integrated Planning & Budgeting Requirements*. Office of the Governor, Office of Planning and Budgeting.
- Kaufman, R. and Herman, J. (1991: april) *Strategic Planning for a better society*. *Educational Leadership*.

- Keller, G. (1988, Sept.) Draft of a planning conceptualization Florida Department of Health & Rehabilitative Services, Tallahassee, FL. Memo.
- MacGillis, P., Hintzen, N., and Kaufman, R. (1989: Feb.) Problems and Prospects of Implementing a Holistic PLanning Framework in Vocational Education: Applications of the Organizational Elements Model (OEM). Performance Improvement Quarterly.
- Majchrzak, A. (1984) Methods for policy research. Applied Social Science Research Methods Series, Vol. 3. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Naisbitt, J. (1982) Megatrends: Ten new directions transforming our lives. New York: Warner Books.
- Ohmae, K. (1982) The mind of the strategist: Business planning for competitive advantage. New York: Penguin Books.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981) The art of Japanese management: Applications for American executives. New York: Warner.
- Peters, T. (1987) Thriving on chaos: Handbook for a management revolution. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T. & Austin, N. (1985) The passion for excellence: The leadership difference. New York: Random House.
- Peters, T. & Waterman, R.H. Jr., (1982) In search of excellence: Lessons learned from America's best run companies. New York: Harper & Row.
- Pfeiffer, W., Goodstein, L., & Nolan, T. (1989) Shaping strategic planning: Frogs, dragons, bees, and turkey tails. Glenview, Ill., Scott, Foresman Inc.
- Ricoeur, P. (1986) Lectures on ideology and utopia. (Edited by G.H. Taylor) New York: Columbia University Press.
- Sample J., & Kaufman, R. (1988, July) A proposal for a needs assessment with the HRS Division of Children, Youth, & Family, Tallahassee, Fl.: Center for Needs Assessment & Planning, Florida State University.

- Sobel, I. & Kaufman, R. (1989: Feb.) Toward a "Hard" Metric for Educational Utility. Performance Improvement Quarterly.
- Stufflebeam, D.D., McCormick, Ch., Brinkerhoff, R.O., & Nelson, Ch.O. (1985) Conducting educational needs assessment. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer-Nijhoff.
- Windham, D.M. (1988) Indicators of educational effectiveness and efficiency. IESS Educational Efficiency Clearinghouse, Learning Systems Institute, Florida State University for the US Agency for International Development, Bureau of Science and Technology, Office of Education.