

El Proceso de Planeación Estratégica

Muchos líderes de equipo sufren el “Síndrome de Colón”. *Cuando el zarpó, no sabía a donde iba; cuando llegó, no sabía donde estaba; y cuando regresó, no sabía donde había estado.* ¿Suenan esto conocidos, o no? ¿Podemos darnos el lujo de operar de esta forma? Como líder de equipo, como mayordomo, eres responsable de dinero, recursos y horas de trabajo en el curso de tu tiempo como director. ¿Cómo puedes maximizar tus recursos y lograr tus objetivos?

Algunos líderes parecen hacer muy poca planeación formal y aún así logran cosas increíbles. Ellos tienen el panorama claro de lo que quieren lograr y llevan a cabo un excelente trabajo trayendo y manteniendo gente a bordo para lograrlo. La gente está alineada alrededor de la visión. Estos líderes toman decisiones sabias en vista del objetivo, al igual que un capitán de una carabela que trabaja con su medio ambiente para ir de un destino a otro. En realidad estos líderes son planificadores estratégicos usando el Proceso de Planeación Estratégica.

¿Qué es el Proceso de Planeación Estratégica?

Comprometernos con el proceso de planeación es diferente a comprometernos con un plan. Muchos planes son simplemente archivados por ser obsoletos después de un mes. El plan falló, no porque nosotros hayamos fallado al planear, sino porque fallamos al planear de acuerdo con nuestro medio ambiente cambiante.

El Proceso de Planeación Estratégica es:

- ⇒ un proceso de cambio dinámico, no un evento.
- ⇒ un proceso intuitivo que llega a ser didáctico cuando involucramos a otros en el proceso y dibujamos un “mapa visual”.
- ⇒ un proceso direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que queremos lograr.
- ⇒ un medio por el cual el liderazgo se mantiene conectado con Dios y con el mundo real, es efectivo en su toma de decisiones, y es rápido en la distribución de sus recursos para maximizar las oportunidades y minimizar los problemas.
- ⇒ no es un plan estratégico. (Un plan estratégico es una declaración periódica, una foto instantánea de donde el Proceso de Planeación Estratégica se da en cualquier momento).

Proceso de Planeación Estratégica -vs- un Plan

La planeación es una herramienta muy útil que te ayuda a “predeterminar un plan de acción”. La planeación secuencial nos sirve en un ambiente estable. Sin embargo, hay muchas situaciones en que un proceso de planeación flexible nos sirve más que un plan tradicional. Ambos, el plan y el proceso de planeación, nos proveen funciones diferentes.

¿Cuándo necesitamos un Proceso de Planeación Estratégica?

- ◆ En un ambiente cambiante, no en uno estable.
- ◆ Con escasez de recursos, no con abundancia de ellos.
- ◆ Para un equipo de aprendizaje, no para los que reciben órdenes.
- ◆ Para un Josué conquistando la tierra, no para cuando están repartiendo la tierra.
- ◆ Para invertir, no para ahorrar.
- ◆ Para conducir hacia el futuro, no para manejar el presente.
- ◆ Para tiempos de guerra, no para tiempos de paz.
- ◆ Para el tenis, no para el lanzamiento de la bala.
- ◆ Para la fe, no para la fidelidad rutinaria.
- ◆ Para navegar en el océano, no para conducir un tren.
- ◆ Para el manejo de *kairos* (oportunidad), no para el manejo de *chronos* (tiempo lineal).
- ◆ Para relaciones, no para cosas.
- ◆ Para movimientos, no para ministerios.
- ◆ Para navegar con una brújula, no para usar un mapa.

En resumen, se necesita un proceso de planeación estratégica en cualquier momento en que funcionemos en un ambiente cambiante e impredecible, y en el que se espera que logremos algo grande con recursos limitados. Así son las condiciones del ambiente cambiante en la universidad y en la cultura del estudiante. El ritmo de cambio es rápido e impredecible. Nuestros recursos financieros y humanos son escasos. No podemos darnos el lujo de seguir con planes que no funcionan o que sólo sirven para satisfacer un requerimiento administrativo. No necesitamos de un plan tanto como necesitamos dominar un proceso de planeación.

Características de una buena herramienta de planeación

¿Qué tipo de proceso de planeación necesitamos que nos ayudará a captar las mejores ideas y que alineará a aquellos que están participando en él? ¿Qué tipo de proceso de planeación es consistente con nuestros valores de fe, efectividad y desarrollo? El Proceso de Planeación Estratégica es una herramienta de planeación efectiva que te permite involucrar la creatividad, la experiencia, la perspectiva, la capacidad intelectual de tus coordinadores y estudiantes. Es una herramienta clave para los equipos de aprendizaje.

En Elecciones Estratégicas de Kenneth Primozic, Edward Primozic y Joe Leben (McGraw Hill Inc, 1991); los autores bosquejan las características de una buena herramienta de planeación estratégica. Una herramienta de planeación efectiva debería:

- ✓ ayudar a incrementar los niveles de creatividad, innovación, compromiso, sentido de visión compartida, y efectividad en la organización.
- ✓ fomentar la participación creativa, el deseo de ser parte del plan y el trabajo de equipo.
- ✓ aprovechar las capacidades creativas de las personas con más experiencia en la organización.
- ✓ identificar las acciones estratégicas que se requieren para implementar la visión.

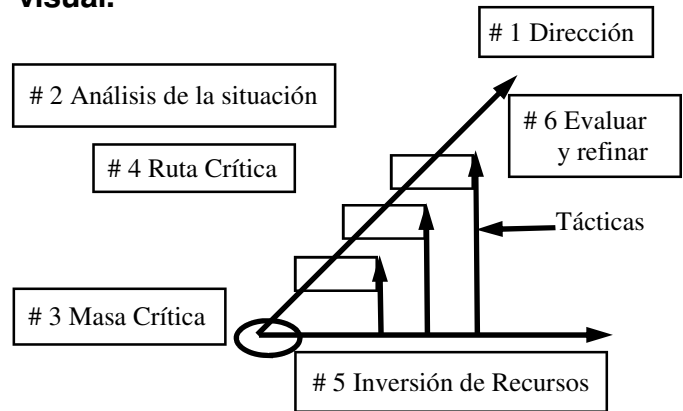
Ellos sugieren como pregunta clave:

“¿Se incrementa el nivel de efectividad de la organización debido al proceso de planeación, y provee éste la nueva dirección estratégica necesaria para llevar a cabo los planes de la organización?”

Beneficios del Proceso de Planeación Estratégica

Unas ventajas importantes del Proceso de Planeación Estratégica es que involucra a todos los participantes, es altamente visual y se puede hacer rápidamente. La clave de la sesión de planeación es que hace a que todos los participantes se enfoquen en lo que tendrá un impacto estratégico real en el movimiento. Este proceso ayuda al equipo a conceptualizar visualmente los asuntos claves y le permite enfocarse en esos factores que son cruciales para lograr la misión.

Esquema de tu plan estratégico - un mapa visual.



Aunque este diagrama sugiere una planeación secuencial y lineal con un principio y un fin, en realidad es un proceso fluido en desarrollo que se refina continuamente para llevarnos más cerca del cumplimiento de nuestra misión. Este proceso es realmente lineal solo la primera vez que lo utilices. Después de esto es dinámico y no importa donde comiences o termines con tal que cubras todas las bases. El líder local debería trabajar a través de este proceso en su corazón y en su cabeza varias veces al día, y como equipo, varias veces en cada período del año. Es más que un proceso de planeación, es una forma de mirar a las oportunidades de la vida y del ministerio.

#1 DIRECCIÓN - DONDE VAMOS

El primer paso en el proceso de planeación es articular claramente nuestra dirección. Los componentes de la “Dirección” son *propósitos, valores, misión y visión*. El “Propósito” sirve como la “Estrella del Norte”. Puede ser general, amplio y vago, pero al menos te dice que vas al norte y no al este o sur. Nos dice en que estamos. Nuestro propósito se centra en glorificar a Dios al ayudar a completar la Gran Comisión.

La “Misión” nace del propósito y es la “señalización” que responde la pregunta “¿Qué haremos y para quién?” Esto necesita ser respondido con rigurosa especificación para que sea útil. Es decir, que vamos a Xalapa, y no a Veracruz o Puebla.

La “Visión” nace del propósito y de la misión. Es la parte artística y emotiva de nuestra dirección. Mientras que el propósito y la misión son estáticos, la visión es dinámica, en constante interacción con la situación actual, oportunidades, realidades, valores y aspiraciones del liderazgo. Como la visión está evolucionando no debería escribirse, sino que debe ser transmitida oralmente (¿Has notado que la visión de Bill Bright nunca ha sido escrita?). Más que informar a otro lo que queremos o vemos, la visión espiritual se origina desde el corazón de Dios. Viene de preguntarle, “Señor, ¿Qué cosa

quieres hacer para que nosotros nos involucremos?” Una buena visión corporativa involucra y no sofoca las visiones individuales de aquellos que trabajarán para cumplirla. Para llevar a cabo esto se necesita liderazgo y la entrega de visión. Recuerda, la visión, sin importar cuán grande sea, aún está sujeta al “propósito” y a la “misión”. En otras palabras, una visión para un albergue puede encajar en nuestro propósito de glorificar a Dios, pero no con nuestra misión de “Transformar estudiantes perdidos en líderes Cristo-céntricos.” Para resumir:

- Propósito - para lo que vivimos.
- Valores - lo que defendemos.
- Misión - a lo que apuntamos.
- Visión - a lo que le echamos porras.

El paso inicial de la dirección debería lograr dos cosas para el liderazgo y para aquellos a los que se está liderando. Debería comunicar:

- 1) esperanza - nuestros mejores años están por delante.
- 2) necesidad vital - estas son las pocas cosas por las que vamos a tomar responsabilidad personal y pública.

Para cuando hayas terminado, tú deberías haber comunicado la dirección de una forma emocionalmente propulsora e intelectualmente creíble. El proceso de alineamiento debería haber empezado. Es en parte “Monet” (vago) y en parte “Rockwell” (claro y específico). Por esta razón, muy a menudo es de beneficio “cuantificar la visión” a través de metas específicas de límite de tiempo.

#2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - ENFRENTANDO LA REALIDAD

El segundo paso en el Proceso de Planeación Estratégica es conocer todos los hechos posibles de nuestra situación actual. Las dos categorías principales a considerar son los factores internos y externos que tienen el mayor impacto en tu ministerio. También defines tus ventajas y recursos actuales. No puedes alinear gente con una visión del futuro a menos que ellos coincidan con tu percepción del presente.

#3 MASA CRÍTICA – LOS LÍDERES Y SUS HERRAMIENTAS

El tercer paso es definir con claridad y precisión los componentes críticos clave para arrancar, para lanzarte a tu misión. Definir la masa crítica es definir “cuánto de qué” te tomará para arrancar (continuar

y eventualmente completar tu misión). Tu masa crítica inicial debe ser suficiente para:

- romper la gravedad - levantar la cosa del suelo... suficiente para lanzarte.
- asegurar al menos dos “triumfos” a lo largo de tu “ruta crítica”. Sin un par de triunfos iniciales no tendrás el momentum para alcanzar tu “ruta crítica” (ver diagrama).
- generar la capacidad para construir la base de los recursos requeridos para alcanzar tu visión.

No necesitas *todos* tus recursos en su lugar para comenzar a cumplir tu misión, pero sí necesitas una masa crítica para dar el primer paso. No necesitas alinear a cada persona ni siquiera a la mitad de los involucrados. Necesitas apuntar al 15% de los que se adaptan más pronto, quienes van a dirigir a los que se adaptan a mediano y largo plazo. Los “mas tardíos” puede que nunca suban a bordo, pero eso está bien.

Cuando Moisés usó este proceso, él sabía que su misión era sacar a los israelitas de Egipto. Su masa crítica era simplemente convencer a los ancianos (Éxodo 3:16 y 4:29). Él tenía que poner a bordo a los líderes antes de tratar de convencer a la gente (6:9) y al faraón (7:1-6). Él no necesitaba en ese momento un plan para cruzar el mar rojo o para proveer comida y agua a la multitud. Dios proveería eso más tarde. Pero sí necesitaba lo suficiente para despegar.

Al determinar la masa crítica estás preguntado “¿Qué es lo absolutamente indispensable para lograr nuestra misión?” “¿Qué necesitamos para despegar?” Quizá sea tan fácil como \$150 pesos y cinco estudiantes. Un empresario exitoso definió masa crítica como simplemente, “una visión y gente para compartirle esta visión”. Él entendió que si una visión era lo suficientemente poderosa y propulsora y que si él tenía a la audiencia indicada para compartírsela, la visión actuaría como un imán poderoso y atraería a los líderes y a los recursos indicados para lograrlo. ¿Tu visión es poderosa y propulsora?

#4 RUTA CRÍTICA - EFECTIVIDAD ESTRATÉGICA

El cuarto paso para el proceso de planeación estratégica es determinar tu ruta crítica. Esto es, determinar las decisiones, eventos, estrategias y las metas a lograr, para moverte hacia la visión y misión. Estos pasos son la “misión definida” en que son hechos “*de parte de y tiene un efecto directo con la misión siendo completada por los ‘clientes de la misión’ - en nuestro caso los estudiantes.*” De este

modo el desarrollo de fondos no sería una actividad de la “ruta crítica”. Es más bien una actividad de la “masa crítica” y de “inversión de recursos”. Las estrategias de ganar, edificar, enviar, los congresos, proyectos, etc., serían pasos de la “ruta crítica” porque están directamente relacionados con nuestra misión. Todo lo demás que hagamos para prepararnos para servir a los estudiantes cabe bajo la categoría de “masa crítica” o “inversión de recursos”. Resumiendo, tu ruta crítica sirve como el camino más efectivo para llevarte desde donde estás, hasta donde quieres estar. Al determinar la ruta crítica, estamos respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué haremos primero que nos llevará más lejos, o nos pondrá en una posición mejor para completar nuestra misión?
- ¿Cómo (y para qué) asignaremos nuestros recursos para completar mejor nuestra misión?
- ¿En qué enfocaremos las pláticas de nuestras reuniones de coordinadores y nuestras actividades durante la semana?

5 INVERSIÓN DE RECURSOS - EFICIENCIA EN MAYORDOMÍA

Recuerda que “eficiencia” tiene que ver con alcanzar el máximo de resultados con un mínimo de esfuerzo y de costo.

Destinar bien los recursos es:

- * conseguir suficientes recursos para la necesidad indicada en el tiempo indicado.
- * asignar los recursos en forma sabia de acuerdo a la necesidad y la oportunidad.

6 EVALUAR Y REFINAR

El último paso del proceso de planeación estratégica es evaluar y refinar todo, desde la dirección hasta la inversión de los recursos. Recuerda que la planeación estratégica es un proceso dinámico que toma en cuenta continuamente la información nueva de nuestro ambiente y de lo que Dios podría estar haciendo. Estamos continuamente resolviendo problemas y aprovechando las oportunidades que nos ayuden a completar la misión “cueste lo que cueste”. Esta no es una actividad anual sino que se debe hacer continuamente. El plan no es esculpir la roca, sino escribir en un pizarrón. El compromiso de evaluar y refinar nos fuerza a convertirnos en una organización que aprende, y nos compromete no solamente con un plan, sino con un proceso de mejoramiento continuo. La evaluación y refinamiento se refieren a:

- darte permiso a ti mismo de llegar a ser más sabio e inteligente.
- hacer los ajustes necesarios a tu plan estratégico a la luz de situaciones cambiantes.
- establecer criterios de éxito por los que se evaluará tu plan estratégico.
- obtener retroalimentación precisa, correcta y significativa.

Poniendo en acción el plan

La planeación estratégica debe ser seguida por una acción estratégica. Las tácticas y las estrategias son acciones a menor escala, las cuales van a lograr los pasos de la ruta crítica. ¿Qué comenzaremos a hacer? ¿Qué dejaremos de hacer? No es sano pensar que obtendremos resultados diferentes haciendo las mismas cosas. Debemos responder ¿Quién hará qué y cuándo? Entonces podemos medir efectivamente el progreso que estamos logrando en completar la misión. Si no podemos identificar quien es responsable de alcanzar una meta dada o completar una tarea dada, entonces nadie está siendo responsable, y será imposible para nosotros ver si estamos progresando. Nunca seremos capaces de aprender de nuestros éxitos y fracasos.