

# Apuntes sobre planificación estratégica

Claudia BERNAZZA<sup>1</sup>

## Introducción

¿En qué estamos pensando cuando hablamos de planificación estratégica? ¿Y qué decimos al hablar de planificación y liderazgo situacional? Muchos son los autores que se han ocupado del tema, pero no obstante queremos realizar un aporte nacido de los múltiples esfuerzos de planificación “diferente” que han surgido en municipios, organizaciones e instituciones provinciales y nacionales. Los marcos conceptuales surgen de la experiencia, y la planificación es una experiencia con no pocos éxitos y bastantes sinsabores en nuestro territorio, los suficientes para que ya se pueda “relatar” lo que es, en nuestra práctica cotidiana, un proceso de planificación.

Un plan supone la *posibilidad de contar con un acuerdo colectivo acerca de lo que debe ser ejecutado, en una comunidad, una institución, un territorio*. En el caso municipal y provincial, pensamos en una mesa de la que participen dirigentes del mercado, la sociedad civil y el Estado en sus múltiples representaciones y en sus variadas formas de integración regional. En el caso de la nación, hablamos, desde hace mucho tiempo, de la necesidad de contar con un PROYECTO NACIONAL, y nos restamos refiriendo a lo mismo.

## Liderazgo efectivo para la acción

Al hablar de planificación estratégica, también estamos pensando, aunque no lo expresemos, en el ejercicio de un liderazgo efectivo para:

- 1- Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales.
- 2- Transformarlos en plan acordado.

---

<sup>1</sup> Ingeniera agrónoma. Magister en Ciencias Sociales con orientación en Educación (FLACSO). Subsecretaria de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires.

3- Llevarlo a cabo.

4- Rendir cuenta de lo hecho.

Empecemos por dirimir estas cuestiones:

### **1- Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales**

Si hay algo que distingue al ser humano es su vocación de transformación del mundo en que vive. Este mundo le ha sido dado *incompleto*. Él intuye que tiene algo que aportar a la historia y geografía que le tocó en suerte. Este principio está en las grandes religiones, en el comportamiento social, en el sentido de “progreso” que se plasmó en las concepciones filosóficas de la era moderna. Es un concepto que tiene sus variaciones, sobre todo por las diferencias entre la postura oriental y la occidental de relación con el mundo, pero en todos los casos el hombre completa el mundo al construir una comunidad inserta en él (y cuando decimos inserta en él no significa simplemente “apoyada” en el sustento físico que da el mundo: hablamos de puentes, murallas, huellas de caminantes transformadas en caminos, rutas marítimas, cambios sustanciales en el territorio por la presencia humana).

Esta comunidad nace de una concepción que surge en cada cultura, que el hombre “mama” de sus mayores y completa con su propio criterio, esto es, la idea de comunidad no queda congelada a lo largo de las generaciones, si bien en algunos equilibrios sociales suele durar muchos siglos.

La visión que el hombre tiene del mundo y de sí mismo, la razón por la que cree estar parado sobre sus pies, le da las ideas acerca de lo que tiene que hacer a lo largo de su vida. Su cosmovisión está detrás de todas sus realizaciones, sus equivocaciones, sus sueños. Y detrás de esa cosmovisión están sus padres, su cultura, la historia y geografía de su pueblo, su recorrido vital. El futuro, entonces, no es algo que le ha sido dado como un destino inexorable: es lo que él está dispuesto a

construir de acuerdo a sus creencias y convicciones plasmadas como ideales de vida. La fuerza de estos ideales es la fuerza transformadora, y ésta reside en su espíritu<sup>2</sup>.

Descubrir estas convicciones, los anhelos más profundos, ver cuáles se comparten, adivinar cuál es el futuro al que un grupo social aspira, es el primer trabajo del sujeto planificador<sup>3</sup>. Porque un plan es ni más ni menos que *un sueño colectivo transformado en proyecto realizable*.

## **2- Transformarlos en plan acordado**

Para que estos sueños puestos así al descubierto tengan una chance cierta de cumplirse, necesitan de una explicación del mundo. Las explicaciones del mundo surgen del andamiaje de ideas que cada cultura elaboró. Las ideas, producto de una búsqueda metódica de la verdad explicativa, echan sus raíces en la mente humana, y colaboran para que hombres y mujeres no se den la cabeza contra la pared a la hora de llevar a cabo sus proyectos individuales y colectivos.

Y aquí debemos hacer otro llamado de atención. En este tiempo en que pareciera reinar una única explicación del mundo y la sociedad, y por lo tanto una única manera de postular el orden social, un único modelo de Estado y una sola posibilidad de relaciones económicas, más que nunca es necesario encontrar entre todos las razones de lo que sucede a nuestro alrededor: cómo se viven los valores que profesamos, qué pasa con la justicia, la solidaridad social, el juego de intercambios.

Aquí aparece un fuerte desafío para el planificador. Encontrar explicaciones plausibles y compartidas, que den cuenta de todo lo que sucede, de las peores injusticias, de los problemas sociales más candentes, para ir encontrando el camino que lleve a su solución, implica *método*, búsqueda y procesamiento de información, escuchar todas las campanas sin dejarse tentar por las explicaciones que se

---

<sup>2</sup> Cualquiera sea nuestra convicción religiosa, lo que aquí se pretende es distinguir aquello que reside en el razonamiento humano, de aquello que forma parte de la energía íntima del hombre, aquella que lo anima.

<sup>3</sup> Cuando hablamos de sujeto planificador, estamos pensando en aquel grupo de personas que ha logrado un acuerdo para tomar las riendas de su situación vital, la que ha decidido conducir de acuerdo a un plan. Este grupo tiene señorío sobre las decisiones a tomar, es decir, *gobierna* la situación.

bombardean desde los canales de comunicación que detentan quienes ya tienen un plan no consultado para dirigir destinos.

La técnica de la planificación participativa, nacida de múltiples experiencias en el ámbito político, comunitario, eclesial, sindical, cooperativo, municipal, viene en ayuda de quienes planifican: técnicas para el diagnóstico situacional, dinámicas de participación social para hacer una primera lectura y demarcar los primeros pasos. Contar con un ACUERDO PRELIMINAR acerca de qué hacer, permitirá convocar a expertos y líderes claves para que señalen cómo hacerlo. Nacen así el Consejo de Planificación y los diferentes consejos consultivos que lo acompañarán.

Resulta claro entonces que el *horizonte de sentido* del plan y la *situación objetivo* que se quiere alcanzar, como así también la explicación de la *situación inicial*, no son un problema de expertos, no son un problema técnico: es un problema político, de toma de decisiones del cuerpo social, el que se ha erigido como sujeto que toma las riendas de su destino.

### **3- Llevarlo a cabo**

Llevar a cabo un plan distingue a los soñadores de los gestores. Si un líder no puede torcer el curso de los acontecimientos para lograr que se parezcan, mínimamente, a la decisión plasmada en forma de plan significa que:

- a. no ha acumulado suficiente poder
- b. lo tiene y no sabe qué hacer con él
- c. le es fácil prometer pero muy difícil ejecutar, ya que ejecutar es coordinar acciones, conducir equipos hacia la acción, monitorear, evaluar, volver a empezar.

Para nosotros, este ejercicio del liderazgo es parte de las características del sujeto planificador, ya que la planificación es en realidad un proceso y no un momento que finaliza cuando se empieza a ejecutar, porque mientras se ejecuta hay que ir y

volver de la realidad al plan y del plan a la realidad para cambiar lo que haya que cambiar en uno u otro campo.

A esta altura vale la pena una aclaración. La postulación de un plan integral no invalida que las personas tengan planes e intereses individuales: estos conviven permanentemente, cambian, mutan a nuevos planes e intereses, porque las personas crecen, empiezan proyectos, se desaniman, vuelven a empezar.

Si el proyecto colectivo, cuando se ejecuta, no tiene en cuenta, abarca e integra esos proyectos individuales, éstos competirán entre sí en el cumplimiento de la profecía de Hobbes: *el hombre es el lobo del hombre*. Aquí otra vez, un ítem que distingue dirigentes: los capaces de integrar los intereses individuales a un proyecto colectivo, de los que apenas logran un orden civilizado, de convivencia frágil de múltiples planes individuales, en el que finalmente prevalecen “los más aptos”.

#### **4- Rendir cuenta de lo hecho**

Presentar los resultados de forma tal que la comunidad pueda conocer los éxitos y los fracasos, lo alcanzado y lo que aún falta lograr. Esta evaluación forma parte del método participativo de planificación y gestión y supone el desafío de dejar atrás la publicidad sin fundamento o el silencio como final.

### **La hora de la expresión del plan como “voluntades organizadas”**

Una vez que el plan inicia el camino de su viabilidad, la organización –previa a él o surgida a partir de él- debe adaptarse: los organigramas no son el producto de resoluciones o decretos lejanos en el tiempo, dictados en épocas de otros decisores. El organigrama es una herramienta a nuestro alcance, que debe expresar una forma de organización de acuerdo a los grandes ejes y programas postulados en el plan.

Sin embargo, en el Estado, desde hace mucho tiempo, el organigrama dirime cuestiones de poder interno de sus múltiples actores, y su diseño parece alejado de las posibilidades de decisión del sujeto planificador. Si el planificador no puede moldear la estructura organizacional de acuerdo a lo que pretende hacer, mejor que

archive provisoriamente el plan y se pregunte: *por el momento, y en estas condiciones ¿qué puedo ir haciendo?*

Cuando un gobernador o un intendente llegan a ocupar sus puestos, los organigramas parecen congelados desde hace tiempo, parece que cambiarlos demasiado puede provocar hondas heridas. Más allá de los cargos de ley, también mutables, los cargos deben surgir de la voluntad expresada en el plan, y el interés de ascenso de los integrantes de la organización debe dirimirse en un sistema de carrera que sea independiente del organigrama<sup>4</sup>.

El organigrama expresa la conformación de equipos: consolida liderazgos, convoca disciplinas, se presenta ante el conjunto para mostrar cómo se han decidido organizar voluntades y potencialidades. Por supuesto, muchas veces es barajar y dar de nuevo a partir de las personas que ya “habitan” la organización, pero no por esta causa deja de ser un momento insoslayable en la implementación del plan.

Son estos equipos los que colaborarán en la asignación del resto de los recursos, al ser ellos el principal recurso: el que aporta creatividad, conocimiento, técnicas, soluciones para llevar adelante el plan. Se alzarán los puentes, se plantarán los árboles, se organizarán comunidades, se administrarán servicios a través de personas concretas que conforman los equipos institucionales.

Estos equipos, al estar integrados por personas de carne y hueso, y por la misma condición humana, serán un recurso a cuidar, fortalecer y acrecentar. Observar en todo momento hasta qué punto los agentes de la organización se sienten “dueños” del plan, comprometidos con él. Hasta dónde lo lideran, se sienten parte de un cuerpo orgánico.

Por otra parte, estos equipos hacen “cosas” o administran servicios “en territorio”, para comunidades concretas. Otra vez aparece la necesidad de cuidar relaciones entre personas: ¿estas comunidades han sido llamadas a elaborar el plan? ¿lo protagonizan? ¿son espectadores pasivos o son parte activa de lo que acontece?

Comienza aquí la historia del fortalecimiento institucional, la necesidad de crear una mística grupal, tanto en la propia institución como entre la dirigencia social o

---

<sup>4</sup> Cuestión que aún nos adeudamos en el Estado Provincial y que ya algunos municipios han comenzado a modificar.

empresarial que encabeza la acción. Esta construcción permanente de un “nosotros” en virtud de lo que se ha acordado hacer juntos, puede marcar la diferencia entre un plan exitoso y un rotundo fracaso.

## **El presupuesto del plan**

Al igual que el resto de los recursos, los recursos materiales y financieros necesarios para nuestra acción no es algo “dado”, no es dato inexorable. La viabilidad económica debe construirse, en el marco de la construcción general de la viabilidad del plan<sup>5</sup>.

Otra vez, en este campo se han fundado algunos mitos, sobre todo en el Estado. Por un problema de cronogramas, las autoridades del Ejecutivo electas llegan a asumir sus cargos para administrar un presupuesto aprobado previamente, meses antes de su llegada. Se diluye la función de gobierno, que parece circunscribirse a un asunto de administración.

Para ese tiempo, vale la pregunta que nos hacíamos en relación con la organización de los equipos: *por el momento, y con esta asignación de recursos ¿qué podemos ir haciendo?*

Luego, se debe revisar el pacto fiscal, en el caso del Estado, o el pacto de intercambio que se logra con la comunidad, en el caso de otras organizaciones: qué recursos se logran convocar alrededor de la propuesta. Esta convocatoria es dinámica, depende de nuestro poder de convencimiento, cambia con el tiempo, depende de la apropiación por parte del conjunto de los valores del plan, en fin, no es un dato inmutable, porque la economía de la organización, incluso de un país, es un asunto que depende de nuestras decisiones. A la vieja disputa *la economía antes que la política, la política antes que la economía* le oponemos una realidad contundente: los intercambios de recursos se deciden, por lo tanto las decisiones –campo político- son previas a los intercambios –campo económico-.

La Plata, 2004.

---

<sup>5</sup> Para profundizar este concepto, ver: C. Matus, *Política, planificación y gobierno*, Altadir, 1986.