

Bases del pensamiento estratégico.

Desarrollo de la Habilidad para Pensar Estratégicamente

La estrategia es utilizada en los deportes, juegos, campañas militares, negocios y aún en los esfuerzos personales tales como la construcción de casas y la planificación de carreras profesionales o las vacaciones. El desarrollo de una estrategia permite a los administradores diseñar enfoques que los ayudan a hacer frente a los retos planteados por un futuro a menudo impredecible. A través de la historia las tribus antiguas, los pueblos, las naciones, los ejércitos y los grupos mercantes han adoptado el pensamiento estratégico para mejorar sus condiciones de vida, expandir su influencia política, conquistar a sus enemigos o aumentar sus riquezas.

Para poder prestar servicios a sus usuarios, los administradores de servicios de planificación familiar deberían hacer una pausa en sus actividades diarias de prestación de servicios.

Ellos deberían pensar acerca de las necesidades futuras de sus clientes, la forma como pueden prestar mejores servicios a los mismos, y la manera como se relacionan las actividades que se realizan actualmente y lo que necesita hacer en el futuro. Una buena estrategia puede convertirse en un mapa del camino que seguirán en el futuro. **Muestra a dónde se quiere dirigir y ayuda a elegir la mejor ruta o rutas que llevarán al lugar donde se desea llegar.**

La decisión en cuanto a la manera como se lograrán las metas del programa es difícil de tomar porque las mejores opciones no son siempre obvias. El pensamiento estratégico permite que los administradores identifiquen los aspectos que son críticos para lograr el éxito del programa de planificación familiar a largo plazo y a formular preguntas cuyas respuestas le ayudarán a anticipar las necesidades futuras de sus clientes y programas.

Mientras que las personas que trabajan a nivel nacional o en niveles superiores pueden desarrollar estrategias en mayor escala que las personas que trabajan en una clínica, *todos* deben pensar estratégicamente para asegurarse que sus acciones tengan algún sentido, sean realistas y produzcan los resultados deseados.

Cómo Lograr Pensar Estratégicamente

Cuando se conocen noticias sobre los clientes, los donantes, la tecnología, la economía, la política o el nivel de empleo, y uno se pregunta cuál será el significado de dichas noticias para el futuro de la clínica, se está pensando estratégicamente.

Cuando se piensa lo que será la clínica dentro de tres años y lo que significará lograrlo, o si se comienza a anticipar las necesidades futuras de los clientes o

el papel que desempeñarán los donantes en el futuro, se está pensando estratégicamente.

Cuando se identifican grupos de usuarios con necesidades especiales, se selecciona un nuevo enfoque para la prestación de los servicios o se ponen en marcha nuevas maneras de atraer clientes para que se conviertan en aceptantes o se motiven a usar los métodos anticonceptivos en forma efectiva, se está pensando estratégicamente.

Las personas que piensan estratégicamente hacen preguntas tales como: **«¿Está mi programa haciendo las cosas correctas?»** Esta es una pregunta estratégica y constituye la base para fijar una nueva directiva para la clínica o el programa

Pensar estratégicamente es fundamentalmente diferente del pensamiento sobre el funcionamiento diario de una entidad, en el cual se incluye un sinnúmero de actividades tales como la atención de los usuarios, la obtención de datos y el llenado de formularios, los pedidos de suministros, asegurarse que los vehículos estén en buenas condiciones de funcionamiento, asignar tareas al personal, etc.

Cuando los administradores piensan sobre el funcionamiento diario generalmente se preguntan **« ¿Está mi programa haciendo las cosas en forma correcta?»** Esta pregunta permite examinar continuamente si las actividades diarias se están llevando a cabo de acuerdo a la estrategia que la organización ha definido.

¿Está Nuestro Programa Haciendo las Cosas Correctas?

¿Estamos prestando servicios a las personas que debemos servir? Los administradores se hacen esta pregunta para examinar si el programa o la clínica están llegando a todas las personas que necesitan servicios y si está prestándoles atención. Un buen programa adecuará sus servicios para cubrir las necesidades de muchos grupos diferentes.

¿Estamos ofreciendo una variedad adecuada de servicios? Esta pregunta está dirigida a ver si se está prestando los servicios que los usuarios necesitan. Para determinar qué servicios deberían ofrecerse, debe saberse cuáles son las características del usuario. Esta información ayudará a los administradores a decidir qué tipos de servicios deberían prestar para llegar al mayor número posible de clientes.

¿Estamos superando las barreras que impiden el acceso a los servicios? Esta pregunta ayuda a los administradores de servicios a considerar cuáles son las barreras que impiden la prestación de dichos servicios y que a menudo evitan que los programas o clínicas funcionen como deberían. Se trata de barreras médicas, culturales, administrativas, de recursos, tecnológicas, políticas y legales, que juegan un papel en la limitación del acceso a los servicios. Los administradores deben identificar dichas barreras y tratar de superarlas para asegurar el éxito del programa.

¿Están nuestros clientes satisfechos con los servicios que les prestamos?

Al formular esta pregunta su atención se concentra en la cobertura de las necesidades de los clientes. ¿Se está haciendo todo lo posible para asegurar que las necesidades de los usuarios estén cubiertas de modo que sigan utilizando los servicios?

Tal como sucede al armar un rompecabezas, las respuestas a estas preguntas ayudarán a conocer segmentos pequeños de la pieza completa. Le ayudarán a comprender cómo se ve el programa en la actualidad y visualizar cómo se verá en el futuro. Este tipo de imagen proporciona múltiples puntos de vista desde los cuales pueden evaluarse las opciones futuras. A pesar de que no hay forma de garantizar que se escogerá la mejor opción, el pensamiento estratégico ayudará a reducir las ocasiones de escoger opciones inadecuadas.

Evaluación del Coeficiente de Pensamiento Estratégico: ¿Están Usted o la Organización Pensando Estratégicamente?

Las personas que ven el panorama completo y observan la relación existente entre los diferentes factores están pensando estratégicamente.

Para ver en qué medida está Usted pensando estratégicamente, realice esta sencilla prueba.

Prueba de Pensamiento Estratégico (Responda a cada pregunta trazando un círculo alrededor de la palabra Si o NO).

1. ¿Puede usted identificar el o los grupos poblacionales objetivo en el programa de atención de la Clínica san Miguel?? **Si No**
2. ¿Conoce usted las características especiales de estos usuarios (nivel de ingresos, estado civil, número de partos, área geográfica, etc.)? **Si No**
3. ¿Conoce usted las preferencias del o de los grupos objetivo de su clínica? **Si No**
4. ¿Sabe usted si las necesidades de los grupos de usuarios han cambiado en el curso de los últimos tres a cinco años? **Si No**
5. ¿Sabe usted qué cambios podrían ocurrir en los próximos tres a cinco años en lo que respecta a los grupos de usuarios, sus preferencias sobre y formas en la prestación de servicios? **Si No**
6. ¿Sabe usted si a nivel ministerial se han identificado nuevos objetivos o grupos objetivo prioritarios en el área de su trabajo? **Si No**
7. ¿Sabe usted si los usuarios están buscando otras ofertas de atención para encontrar mejores opciones en de satisfacción de sus demandas? **Si No**
8. ¿Sabe usted cuál es el promedio de espera de los usuarios para ser atendidas en la clínica?
9. ¿Sabe usted cuál es la demanda insatisfecha en el área donde presta servicios la clínica? **Si No**
10. ¿Sabe usted cuáles son las quejas que tienen los usuarios sobre los servicios que ofrece?
11. ¿Sabe usted cómo su personal está ofreciendo los servicios de la clínica a los clientes? **Si No**
12. ¿Sabe usted si hay otras instituciones que prestan servicios similares a los suyos en su área, y por qué los usuarios prefieren acudir a su clínica en lugar de los otros centros? **Si No**
13. ¿Sabe usted qué barreras deben superar los usuarios para acceder a sus servicios? **Si No**

El Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico requiere poner en práctica ciertas habilidades de modo que pueda elegir el mejor curso de acción. Muchos administradores son pensadores estratégicos innatos y siguen un proceso lógico casi inconsciente al pasar del pensamiento a la acción. El proceso que resumimos a continuación, compuesto de cinco pasos, puede ayudar a todos los administradores a organizar su pensamiento estratégico.

- Definir un marco conceptual que sirva de guía.
- Identificar las opciones estratégicas.
- Evaluar las opciones.
- Escoger las opciones.
- Transformar las estrategias en acciones.

Paso 1: Definir un marco conceptual que sirva de guía

Para planear la dirección hacia el futuro se requiere tener una idea clara sobre hacia dónde se quiere ir. Desarrollar o aclarar la misión de la organización y las metas del programa constituye el primer paso del pensamiento estratégico.

Si la clínica u organización cuenta con un planteamiento de la misión, debe revisarse conjuntamente con el personal de la misma. Si no se tiene un planteamiento de la misión, hay que trabajar con el personal para desarrollar uno. Al finalizar este primer paso debería estar bien definido el propósito y los valores del programa. Esta comprensión constituirá la base sobre la cual se construirán metas, estrategias y actividades futuras.

Cómo...Definir la Misión y Metas Estratégicas

El planteamiento de la misión es de naturaleza general y amplia y explica el tipo de organización, su propósito principal, y sus valores. El planteamiento de la misión ayuda a unificar la visión del propósito de la organización. Debería dar una respuesta a las preguntas, « ¿Por qué existe nuestra organización?» y « ¿Quiénes son nuestros beneficiarios?»

Paso 2: Identificar las opciones estratégicas

Una vez que se ha desarrollado el marco que le servirá de guía, necesita identificar los aspectos estratégicos específicos de importancia para el programa.

Esto requiere de una metodología de identificación de factores estratégicos, la cual será posteriormente conocida.

Paso 3: Evaluar las Opciones

Identificar las opciones que son compatibles con la misión y metas de la organización. Una vez que se han identificado algunas opciones estratégicas, se necesita evaluar cada opción para ver en qué medida contribuye a la misión de la organización y lo acerca a lograr las metas a largo plazo. Es preciso descartar aquellas que parecen no ser compatibles ni con la misión ni con las metas.

Analizar las ventajas y desventajas de cada opción. El análisis debe incluir los beneficios y riesgos potenciales al poner en ejecución cada opción en términos tanto de los clientes como de la organización. A menudo este tipo de análisis revela que es mejor desarrollar una combinación de sistemas de prestación de servicios que se apoyen el uno al otro, en lugar de invertir exclusivamente en un solo tipo de sistema.

Paso 4: Seleccionar las Opciones

Debe evaluarse cada opción en términos de los recursos disponibles. Igualmente hay que considerar la disponibilidad de tecnología y la existencia de la preparación necesaria para diseñar y planificar programas, así como los fondos y el personal necesarios para implementar tanto los programas como los servicios.

Debe elaborarse una lista de los recursos humanos y financieros que se estima se requerirían para implementar esta opción. Realice una evaluación de la capacidad que tiene la institución para adquirir los recursos que se han identificado a fin de elegir las estrategias con mayores probabilidades de éxito.

Paso 5: Transformar las Estrategias en Acciones

Los administradores que *piensan* estratégicamente no *actúan* en esta forma si no logran transformar sus ideas en acciones. El último paso de este proceso consiste en comunicar la misión, metas y estrategias que se han decidido a todos los interesados, incluyendo los clientes, personal y superiores, funcionarios gubernamentales y la comunidad en general, por medio de la formulación de un plan estratégico.

Cómo Utilizar los Resultados del Pensamiento Estratégico

Pensar estratégicamente es un proceso natural para anticipar las necesidades futuras del cliente y del programa. Para llevarlo a cabo se requiere hacer las preguntas correctas y utilizar las respuestas a estas preguntas en forma efectiva y organizada. Existen diferentes formas de usar la información. Algunos administradores pueden considerar embarcarse en un proceso formal de planificación estratégica; otros pueden incorporar la información que obtienen del proceso directamente a los planes operativos.

Una vez que se han identificado los aspectos estratégicos y se ha desarrollado un plan de acción, se empieza la administración estratégica. El plan resultante debería constituir un instrumento poderoso para guiar a los administradores y al personal a su cargo. Debería hacerse referencia a éste frecuentemente para utilizarlo como guía así como para evaluar el progreso logrado y el desempeño de la clínica o del programa. A intervalos de tres o seis meses es útil hacer las siguientes preguntas:

- ¿Se están logrando las metas?
- ¿Siguen siendo apropiadas las suposiciones y estrategias?
- ¿Necesitan efectuarse cambios o ajustes, y si la respuesta es afirmativa, qué cambios o ajustes y cómo se ejecutarán?

Debido a que el pensamiento estratégico se basa en las suposiciones sobre tendencias, siempre habrá sorpresas. Es posible que se presenten nuevas tendencias y la aparición de acontecimientos imprevistos requerirá que se modifiquen ciertos componentes del plan. Recuerde, la estrategia es como un mapa que orientará a la dirección y a la Institución hacia su destino. Los desvíos ocasionales serán inevitables, pero al pensar estratégicamente puede anticiparse la necesidad de efectuar cambios y convertirla en una oportunidad para realizar mejoras en el programa.

Referencias

Barry, Bryan W., *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Amherst H. Wilder Foundation, Publishing Center for Cultural Resources, New York, NY, 1987.

Bradley, Jan. «Missed Opportunities: Postpartum Family Planning in Kenya.» *AVSC News*. Association for Voluntary Surgical Contraception, New York, NY, Octubre, 1993.

Green, Cynthia P., «Strategic Management of Family Planning Programs.» *Policy Research Working Papers*. Banco Mundial, Departamento de Población y Recursos Humanos, WPS976, Septiembre de 1992.

Hickman, Craig y Michael Silva. *Creating Excellence*. New American Library, New York, NY, 1984.

Lyman, P., J. Dwyer, D. Wilkinson y E. Landry. «Vasectomy in Kenya: The First Steps.» *AVSC Working Paper*. Association for Voluntary Surgical Contraception, New York, No. 4, Septiembre de 1984.

Parker, Marjorie. *Creating Shared Vision*. Dialog International Ltd. Clarendon Hills, IL, 1990.

Recopilación de artículos: Carlos Vallejos