
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN INTEGRANDO SUS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

MARÍA ILEANA RUIZ CANTISANI / NANCY ACEVES CAMPOS

RESUMEN:

Un proceso de planeación estratégico busca responder a las demandas del entorno y necesidades internas de toda organización (Ackoff, 1995; Rowley, Lujan, Dolence, 1997; Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997; Rodríguez, 2005; Jolayemi, 2008). Este proceso para que logre el fin deseado (alineación y consenso) debe considerar integrar a todos los grupos de interés así como las restricciones que los mismos definan para el proceso. El tiempo suele ser un factor relevante para que una organización decida realizar estos procesos en forma participativa (Turner, 2001). En este reporte se muestra el caso de un centro de investigación que surge por la alianza de tres organizaciones con un interés común. Para ello se realiza un proceso de planeación estratégico utilizando un método participativo de toma de decisiones (Lee, 2007). Este documento presenta el proceso y resultado del uso del método participativo considerando los grupos de interés y sus necesidades.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, Instituciones de Educaciones Superior, Procesos participativos, Centros de investigación.

INTRODUCCIÓN

Para sobrevivir y mantenerse en el entorno competitivo toda organización debe definir, implementar y evaluar un proceso de planeación estratégico. La necesidad de definir e implementar dicho proceso surge para responder a las demandas del entorno, de contar con ventajas competitivas y en algunos casos, de buscar sobrevivir considerando la competencia y exigencias de la sociedad (Ackoff, 1995; Rowley, Lujan, Dolence, 1997; Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997; Rodríguez, 2005; Jolayemi, 2008). Las instituciones de educación superior, al igual que el resto de las organizaciones se enfrentan a este entorno complejo y

cambiante por lo que se ven en la necesidad de definir “ los medios para lograr los objetivos de largo término” (David, 2005), su visión y misión.

Por otro lado, el mismo entorno demanda la necesidad de construir alianzas estratégicas que permitan fortalecer el impacto de las instituciones de educación superior, y particularmente la investigación que en ella se puede desarrollar. Dado que como instituciones de educación superior se vive en un entorno relativamente estable (Rowley et al, 1997), pero complejo por las diferentes demandas que los grupos de interés tienen hacia ella, es relevante contar con un proceso de planeación estratégico que asegure el cumplimiento de la función de la institución y las unidades que la integra.

Esta ponencia muestra un caso que considera el proceso de planeación estratégico de un centro de investigación nuevo, integrado por la alianza de tres instituciones importantes: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fundación FEMSA y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). El proceso de planeación es desarrollado en base a procesos participativos de toma de decisiones considerando las necesidades y requerimientos de cada una de las instituciones aliadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones de educación superior se están desarrollando en ambientes con características de cambios profundos en lo que respecta a las necesidades de la sociedad, Herman y Heimovics (citados por Maranville, 1999: 280) afirman que las organizaciones no lucrativas (que en esta clasificación se pudiera incluir a un buen número de instituciones educativas) están en un ambiente “ de armadura compleja derivada de los patrones de influencia... en donde los fundadores, reguladores, beneficiarios, clientes y otras instituciones interaccionan en el sistema de influencia de la institución”. Es debido a esto, que cobra relevancia la búsqueda de alianzas estratégicas entre instituciones y organizaciones con intereses comunes

La necesidad de generar un mayor impacto a la sociedad que hoy demanda necesidades cada vez más globales fomenta la búsqueda de acciones estratégicas con fines de largo plazo que cubran dichas necesidades para distintos países y comunidades. Estas acciones debe ser derivadas de un proceso de análisis del entorno e interno que las potencie y alinee hacia fines comunes, para ello un proceso de planeación participativo en donde estén presenten los intereses y posturas de los involucrados en la creación de un nuevo centro de investigación cobra relevancia.

El problema de investigación que ocupa este reporte se relacionó con dicho proceso de planeación y la forma en que este se desarrolla, en un entorno donde las preocupaciones de los grupos involucrados era generar un resultado completo y en forma rápida en tiempo, considerando las limitaciones del mismo dado los requerimientos específicos de uno de los involucrados (Banco Interamericano de Desarrollo, BID), por lo que la pregunta que integra este contexto es: *¿Un método participativo de toma de decisiones favorece un proceso de planeación efectivo que integre los objetivos de varios grupos de interés cubriendo las necesidades en tiempo y forma?*

MARCO TEÓRICO

Se ubicará al sistema de planeación como un proceso institucional que parte de un nivel general a niveles particulares dentro de una organización, y que consta de distinta fases (como lo indica la figura 1 al final del documento) . La planeación normativa que está compuesta por la definición de la visión, misión y valores de la organización, en esta fase se define la identidad organizacional, así como se plantea la cultura que se desea prevalezca, en algunas consideran también la definición de un código de ética. Para esta fase el conocimiento del entorno, llamado análisis externo, y el conocimiento interno mediante un auto diagnóstico es clave para contar con el análisis interno. La siguiente fase es la planeación estratégica, particularmente compuesta por la definición de estrategias, y se incluye la definición de metas y objetivos para dichas

estrategias. Finalmente, está la planeación operativa, que traduce del nivel general al particular las acciones que se llevarán en cada nivel organizacional, con la clarificación de qué, cuándo, cómo, dónde, quién, cada cuándo, y con qué. En esta fase se involucra la relación con el presupuesto y los recursos requeridos para su implementación.

La visión es un sueño a alcanzar, Allison y Kaye (1997) lo definen como una guía de la imagen del éxito y Senge (1998) la define como la imagen futura que se desea crear. Según Allison y Kaye, debe responder a la pregunta ¿cómo se verá el éxito para mi organización? Una característica clave del proceso de definición de la misión y visión es que sea participativo, por lo que al redactarse la visión debe considerar ser inspiradora y retadora (para todos los grupos de interés involucrados), que refleje el propósito de la organización y sus capacidades para lograrlo, particularmente sus características de diferenciación con otras organizaciones similares.

Allison y Kaye (1997) y Mintzberg et al (1997) definen como un paso importante el crear la misión, que debe responder a las preguntas ¿cuál es la razón de ser de la organización?, ¿por qué existe?, ¿cuál es su negocio principal?, ¿quién es su cliente? Senge (1998) indica que la misión define el propósito de la organización, que debe trascender de la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios (clientes y accionistas). El definir la misión da la oportunidad de ir perfilando la identidad de la organización, y a su vez creando una imagen hacia el exterior, además evita que tome caminos sin rumbo, ya que basará su toma de decisiones en ella y en la visión.

A continuación, las estrategias son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión o visión que se plantean en un largo plazo. Mientras la misión y visión responden la pregunta, ¿hacia dónde va la organización?, las estrategias responden, ¿cómo se va a llegar allá? Se pueden encontrar distintos tipos de definiciones con respecto a qué es una estrategia, desde el planteamiento de una idea sencilla como que la estrategia define lo que

una organización desea hacer hasta definiciones más elaboradas como las siguientes:

- Rodríguez (2005: 26) lo define como “el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable”.
- Ortega (1997) menciona que una estrategia está compuesta por la manera en particular de definir el campo de acción de la organización y por la manera de percibir e interpretar las necesidades de la sociedad, así como de encontrar la relación entre ambos.

Mitzberg (citado por Niven, 2002) concluye como resultado de sus investigaciones que el diseño de una estrategia es un proceso complejo que involucra el pensamiento humano, y confirman Kaplan y Norton (citados por Niven, 2002) que la formulación de la estrategia es un arte, por lo que se abocan en brindar una metodología para asegurar su implementación, y parten del hecho de que las estrategias están definidas.

Todo este proceso de planeación cuenta con un obstáculo importante (entre otros): el tiempo. Se considera que no hay tiempo suficiente para invertir en estos procesos, por lo que cuando son varios los grupos de interés que se avocan a realizarlo, la primer limitante que se solicita es en el menor tiempo posible. Es aquí donde los métodos participativos de toma de decisión (Turner, 2001) cobran relevancia como se muestra en el caso a continuación.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La planeación ofrece un medio para que los individuos, las organizaciones y las instituciones enfrenten los cambios en su entorno con una dirección y propósitos específicos (Jolayemi, 2008). Por ello, el primer paso en la definición del destino estratégico del centro, fue el establecimiento de una misión que

pueda generar unidad de propósitos y sentido de pertenencia en los directivos y profesores. En el caso de la sesión de planeación para este centro de investigación, se estableció como objetivo general de la misma: “Determinar el destino estratégico del centro y las estrategias para alcanzarlo”. Se consideró como premisa, la existencia de una visión preestablecida para el centro, con un propósito claro, metas claras y audaces y valores centrales ya definidos. Otro elemento decisivo fue la selección del método de toma de decisiones participativo que en este caso se utilizó el Interpretative Structural Model (ISM) de Warfield (Lee, 2007) , este método de consenso permite llegar a al resultado deseado en el tiempo asignado para ello, debido a que contempla que el “tiempo de convergencia es crítico” (Turner, 2001) en procesos de toma de decisión, donde el consenso es la meta principal, y la alineación el logro del proceso.

La sesión se organizó en 2 fases de 3 horas. En este periodo de 6 horas se realizaron tres ciclos de toma de decisiones: (1) Elementos clave de la misión, (2) Estrategias para el logro de la misión y (3) Acciones para el logro de las estrategias. Lo anterior, se muestra en la figura 2. En la primera hora, la bienvenida general fue realizada por un directivo de primer nivel con el propósito de dar la justificación suficiente al proceso. Enseguida, el facilitador de la sesión presentó la agenda, explicando la dinámica de trabajo en equipo y la importancia de la participación individual. En los siguientes apartados se muestran las generalidades de cada uno de estos ciclos de toma de decisiones.

Ciclo de toma de decisiones I: Elementos clave de la misión

Este ciclo se realizó para incluir el análisis de la situación actual y las perspectivas del sector en su conjunto. Se formaron equipos heterogéneos (profesores e invitados) quienes identificaron a los clientes y beneficiarios futuros del centro, para luego identificar los elementos clave de la misión. Los facilitadores construyeron y presentaron una redacción preliminar de la misión

y permitieron la discusión para llegar a la redacción final de la misma con sus elementos clave.

Se utilizó la siguiente pregunta de partida: “Para lograr la visión, ¿Qué necesidades prioritarias que busca/debe satisfacer el Centro?” Además de la pregunta de partida y su clarificación, se mostraron rotafolios con palabras detonantes de posibles respuestas. Con apoyo del software ISM se les presentaron a los participantes pares de preguntas de manera que se pudiera estructurar las ideas expresadas y formar categorías por afinidad. La pregunta de estructuración fue ¿La necesidad A pertenece al mismo grupo que la necesidad B? Con este proceso se llegó a cinco grupos principales de ideas que se revisaron, clarificaron y redactaron como elementos clave. Después de clarificaciones y adecuaciones con base en los comentarios de los participantes se obtuvo la Misión Final.

Ciclo de toma de decisiones II: Establecimiento de estrategias para el logro de la misión

En el segundo ciclo de toma de decisión relativo al establecimiento de estrategias para el logro de la misión se utilizó la pregunta de partida ¿Qué servicios y/o productos básicos y diferenciadores debe ofrecer el Centro para satisfacer las necesidades prioritarias? Con el uso del ISM se les presentaron a los participantes, pares de preguntas de manera que se pudieran estructurar las ideas y formar las categorías de servicios y/o productos por afinidad. La pregunta de estructuración fue ¿El servicio/producto A pertenece al mismo grupo que el servicio/producto B? Se encontraron cinco estrategias para el logro de la misión mediante la votación directa de las principales ideas.

Ciclo de toma de decisiones III: Las acciones para el logro de las estrategias

Al inicio del este ciclo, cada una de las estrategias está conformada por acciones estratégicas. Se entregaron formatos para la priorización de las acciones utilizando la siguiente pregunta detonadora ¿Cuáles son los proyectos que el

Centro debe realizar para el logro de la Visión, Misión y para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes/beneficiarios? Los resultados de la votación para las estrategias se registraron en una tabla que concentró los resultados por acciones y personas (ver figura 3 al final del documento).

Después de realizada la votación, las acciones siguientes fueron seleccionadas para realizar una planeación general en un formato para fichas de proyecto, por las personas asistentes (anexo 1). Después de planear estratégicamente el destino y acciones de una entidad, el siguiente paso es la implementación (Hax y Majluf, 1996).

CONCLUSIONES O DISCUSIÓN

El proceso de planeación estratégico utilizando métodos participativos considerando las restricciones y condiciones establecidas resultó positivo. En el término de una sesión de un día (aprox. 6 horas de trabajo) se logró definir la misión, estrategias y acciones estratégicas con responsables de un nuevo centro de investigación fundado por una alianza tripartita. El uso de la técnica de toma de decisiones participativa ISM (Lee, 2007) permitió definir los elementos más importantes del proceso de planeación que permitirá desarrollar posteriormente la planeación operativa del nuevo Centro. Otro logro que se integra al caso es el consenso entre los intereses distintos de tres entidades fundadoras como lo son una institución de educación superior, una organización no lucrativa como la fundación creada por un corporativo, y un organismo internacional, que permitió hacer explícito la postura y dirección del centro en respuesta a las demandas del entorno nacional e internacional (Ackoff, 1995; Rowley et al, 1997; Mintzberg et al, 1997; Rodríguez, 2005; Jolayemi, 2008). El uso de técnicas de grupo en el proceso de planeación (Turner, 2001) se observó presente no solo durante el uso del Sistema ISM, sino también durante las discusiones en pequeños equipos previo a la lluvia de ideas generadas por las preguntas detonantes preparadas para dicho proceso.

El uso de estos métodos participativos debe seguir explorándose para facilitar no solo procesos de planeación, sino también en diagnósticos y resolución de problemas. Especialmente porque el entorno que se presenta para las instituciones educativas es cada vez más complejo (Maranville, 1999; Rowley et al, 1997).

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al Centro de Estudios del Agua del Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey, en particular al Dr. Jürgen Mahlknecht por su autorización en la publicación de este documento, así como por el desarrollo del proyecto en el Centro (<http://agua.mty.itesm.mx/1.htm>)

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1995). *Planificación de la empresa del futuro*. (Torres, E. Trad.) México, D.F.: LImusa, Noriega Editores.
- Allison, M. y Kaye. J. (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A practical guide and workbook*. Nueva York: Wiley Nonprofit Series.
- David, F. (2005). *Strategic management. Concepts and cases* (10th Ed). Nueva Yersey: Pearson.
- Hax, A. y S Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jolayemi, J. (2008). "Hoshin kanri and hoshin process: a review and literature survey". *Total Quality Management*, 19(3), 295-320.
- Lee, D. (2007). *Structured Decision Making with Interpretive Structural Modeling: Implementing the core of Interactive Management*. USA: Sorach, Incorporated.
- Maranville, S.J. (1999). Requisite variety of strategic management modes. A cultural study of strategic actions in a deterministic environment. [Versión electrónica], *Nonprofit management & leadership*. 9(3) 277-291.
- Mintzberg, H. Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos (edición breve)*. (Nuñez, J. Trad.) México: Prentice Hall.

-
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ortega, M. (1997). "Una visión sistémica y dimensional de la planeación estratégica", *Congreso Regional de la ANFEI sección II*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rodríguez, J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Rowley, D., Lujan, H. y Dolence, M. (1997) *Strategic change in colleges and universities*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*(C. Gardini Trad.). México: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Turner, M. (2001) *Groups at work: Theory and Research*. New Jersey: Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates, Inc

CUADROS Y ESQUEMAS

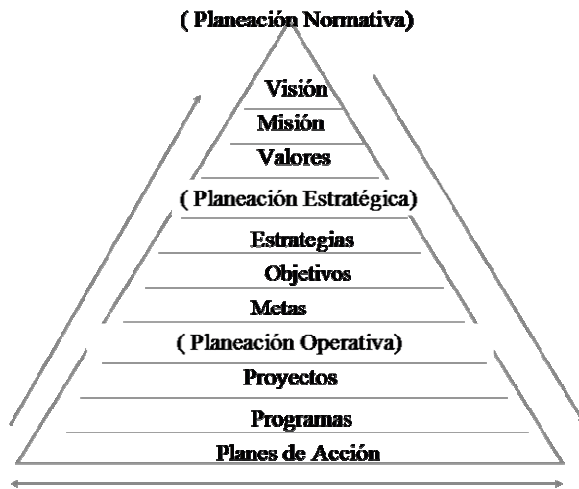


Figura 1 Sistema de planeación organizacional

Ciclo	Inicio	Preguntas de partida
1	Determinación de la Misión	“Para lograr la visión, ¿Qué necesidades prioritarias que busca/debe satisfacer el Centro?”
2	Establecimiento de estrategias para el logro de la Misión	¿Qué servicios y/o productos básicos y diferenciadores debe ofrecer el Centro para satisfacer las necesidades prioritarias?
3	Determinación de proyectos estratégicos	¿Cuáles son los proyectos que el Centro debe realizar para el logro de la Visión, Misión y para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes/beneficiarios?
	Fin	

Figura 2. Proceso de planeación estratégica de centro de investigación.

Acciones prioritizadas para la estrategia 1															
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13		
Acción (mayor cantidad de votos)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					10
Acción	1	1	1	1	1			1		1	1	1		9	
Acción" n"	1	1	1			1	1			1		1		7	

Figura 3. Tabla para concentrar votación de acciones prioritarias.