

## La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información

### *Strategic planning and management of information resources*

### *Planejamento e gestão de recursos de informação estratégica*

Pedro C. Miranda-Ullón <sup>I</sup>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo, Ecuador  
[pmiranda@uteq.edu.ec](mailto:pmiranda@uteq.edu.ec)

Gualberto R. Villalva-Abarca <sup>III</sup>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo, Ecuador  
[gvillalva@uteq.edu.ec](mailto:gvillalva@uteq.edu.ec)

Verónica R. Aguayo-Carvajal <sup>II</sup>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo, Ecuador  
[vaguayo@uteq.edu.ec](mailto:vaguayo@uteq.edu.ec)

**Recibido:** 30 de enero de 2017 \* **Corregido:** 20 de febrero de 2017 \* **Aceptado:** 20 junio de 2017

- <sup>I.</sup> Magister en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia Estratégica; Especialista en Gerencia de Proyectos; Diploma Superior en Gerencia Estratégica de Marketing; Diploma Superior en Diseños Pedagógicos Universitarios; Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias; Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- <sup>II.</sup> Magister en Contabilidad y Auditoría; Ingeniero en Gestión Empresarial; Tecnólogo en Administración de Microempresas; Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- <sup>III.</sup> Especialista en Elaboración de Proyectos Financieros; Diplomado Superior en Planeamiento Estratégico de la Administración Financiera; Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Magister en Costos y Administración Financiera; Diploma Superior en Diseños Pedagógicos Universitarios; Ingeniero de Empresas; Técnico Superior en Programación de Sistemas; Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

## Resumen

La planificación estratégica ha planteado una amplia diversidad de conceptos y metodologías en el contexto actual, cuyo principal objetivo es llevar una eficiente gestión de las organizaciones, la planificación es muy útil para las empresas ya que permite plantear ventajas competitivas en mercados cambiantes; sin embargo se debe pensar y ver más allá a la hora de diseñar estrategias que sean viables. El presente artículo investiga como los encargados de los recursos de la información en las organizaciones pueden utilizar la planificación estratégica para llegar a cumplir con la misión de la empresa, el análisis también abarca los problemas más comunes dentro de la planificación. Se toma un enfoque de sistemas que presenta a la planificación como un proceso inclusivo que busca producir sistemas flexibles que se adapten a las cambiantes necesidades. Finalmente se concluye que debido a la naturaleza variable del medio ambiente, el proceso de gestión estratégica no puede ser estático, y que debe evolucionar y desarrollarse continuamente para tener una ventaja competitiva, las organizaciones deben planificar para el futuro y, en consecuencia, seguir optimizando sus recursos para crear nuevas alternativas de crecimiento estratégico.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; recursos de la información; gestión estratégica.

## **Abstract**

Strategic planning has raised a wide range of concepts and methodologies in recent years, following the main objective of leading good management of organizations, planning is very useful for companies and helps to create competitive advantages in changing markets. However, it is necessary to think and see beyond when proposing strategies that are viable. The present article investigate how the managers of information resources in organizations can use strategic planning to fulfill the mission of the company, the analysis also covers common problems within planning. It takes a systems approach that presents planning as an inclusive process that seeks to produce flexible systems that adapt to changing needs. Finally, it is concluded that because of the changing nature of the environment, the strategic management process can not be static, it must evolve and develop continuously to have a persistent advantage, organizations must plan for the future and consequently, continue to improve their resources to create new alternatives for strategic growth.

**Key words:** Strategic planning; Information resources; strategic management.

## Resumo

O planejamento estratégico aumentou uma ampla gama de conceitos e metodologias nos últimos anos, seguindo o principal objetivo de liderar a boa gestão das organizações, o planejamento é muito útil para as empresas e ajuda a criar vantagens competitivas na mudança de mercado. No entanto, é necessário pensar e ver além ao propor estratégias que sejam viáveis. O presente artigo investiga como os gerentes de recursos de informação nas organizações podem usar o planejamento estratégico para cumprir a missão da empresa, a análise também abrange problemas comuns no planejamento. Requer uma abordagem de sistemas que apresenta o planejamento como um processo inclusivo que busca produzir sistemas flexíveis que se adaptem às mudanças das necessidades. Finalmente, conclui-se que, devido à mudança da natureza do meio ambiente, o processo de gerenciamento estratégico não pode ser estático, deve evoluir e desenvolver continuamente para ter uma vantagem persistente, as organizações devem planejar o futuro e, conseqüentemente, continuar a melhorar seus recursos Para criar novas alternativas para o crescimento estratégico.

**Palavras chave:** Planificação estratégica; recursos de informação; gestão estratégica.

## **Introducción.**

Cuando se discute sobre la planificación estratégica, se debe entender claramente si es diferente de la planificación normal, y si es así, que es lo que hace diferente la planeación estratégica de la planificación cotidiana. Obviamente, siempre se planea estar preparados para algún evento inesperado o desconocido. En el clima de cambio constante o actual, las organizaciones tienen que seguir cumpliendo sus misiones, por lo tanto es esencial para ellos que se considere el efecto de ese cambio en su dirección futura.

El desarrollo del presente artículo estará dividido en cuatro secciones: en primer lugar se abordan algunas de las diferentes perspectivas sobre la planificación estratégica, reflexionando sobre los impulsores del proceso de planificación, en segundo lugar se analiza la planificación estratégica y la gestión de los recursos de la información, en tercer lugar se menciona cuáles son los problemas comunes en la planificación estratégica. Finalmente, en las conclusiones se enfoca en lo que constituye la planificación estratégica en la gestión de los recursos de información, el principio rector que subyace el enfoque adoptado en este documento, es que el desafío para cualquier organización es gestionar el cambio y no permitir ser gestionado por él.

## **Marco teórico de planificación estratégica**

Pero ¿Qué es la planificación estratégica y qué ofrece a una organización? La planificación tiene lugar en muchos niveles, desde la planificación diaria que asegura el cumplimiento de metas o actividades a corto plazo, hasta la planificación a largo plazo que afecta la estructura y dirección futura de una organización (Bojórquez y Pérez, 2013). La planificación estratégica se ocupa de cuestiones de alto nivel que a menudo se relacionan con la existencia de una organización y por lo general implica una visión a largo plazo. Una de las definiciones más adecuadas establece que la

planificación estratégica es "un método de planificación especializada para las organizaciones basado en tres elementos básicos: una declaración de misión claramente definida, el reconocimiento de los valores básicos que deben expresarse en sus acciones y una visión de resultados futuros deseados" (Dean, 2006).

El resultado documentado del proceso de planificación estratégica es el plan estratégico. El plan estratégico es una guía para lograr la misión de la organización, es una gran herramienta de comunicación y una forma de informar lo que la organización pretende hacer y cómo pretende lograr su visión (Gray, 1986). El plan estratégico es también un mecanismo para conectar programas e iniciativas de planificación con el presupuesto de la organización. Algunos indicadores que destacan cuando el proceso de planificación estratégica toma el camino equivocado, funciona mal o no cumple sus propósitos básicos son los siguientes:

- El proceso de elaboración del plan estratégico significa poner más empeño en la publicación del documento que en el desarrollo del contenido.
- La planificación es retenida por un pequeño grupo de planificadores (no todos los altos directivos están involucrados).
- El proceso de elaboración del plan estratégico tiene lugar fuera de la organización, separado del proceso normal de trabajo.
- Hay memorandos internos que dictan que la declaración de la visión debe ser completada lo más pronto posible.
- El plan estratégico no es fácilmente accesible o está disponible para ser leído.
- Pocas personas de la organización han leído el plan estratégico y la alta dirección no espera que los empleados lo lean.

Estos indicadores muestran si una organización está realmente llevando a cabo una planificación estratégica con miras a mejorar la manera en que cumple con su misión, o si se limita a cumplir un requisito legislativo sin comprender los verdaderos propósitos de la planificación estratégica. La mala planificación se convierte en un medio en sí mismo, en lugar de un medio para alcanzar un fin. Aparece más esfuerzo en producir el plan como una publicación final que en el desarrollo del contenido. Como resultado, el plan estratégico es a menudo ignorado y es ineficaz para ayudar a la organización a adaptarse a los principales cambios en el futuro (Johnson, 1992).

En conclusión, la planificación estratégica no es sólo una función de programación, donde el componente cronológico del plan o su publicación se convierten en el producto más importante. Lo que debería distinguir entre una buena y una mala planificación estratégica es el pensamiento involucrado en el desarrollo del plan y no la programación. El enfoque debe estar en el pensamiento estratégico y no en la programación estratégica. Se debe considerar y planear adecuadamente lo desconocido e inesperado que se pueda enfrentar en el futuro, en lugar de planificar las cosas fáciles y esperadas. Para ser eficaz, el plan estratégico debe ser leído y comprendido en muchos niveles en toda la organización (MacLeod et. al., 2002).

Todo el mundo debe reconocer su papel en el apoyo y la entrega de los requisitos del plan. Del mismo modo, todos deben reconocer que el plan es relevante para la misión y el propósito de la organización. El proceso por el cual se producen los buenos planes estratégicos debe ser diferente, por ejemplo, el liderazgo tiene la responsabilidad de asegurar que el plan se desarrolle, pero una buena planificación estratégica no presupone que sólo el liderazgo tiene la respuesta correcta; algunas de las ideas de los niveles más bajos de la organización pueden muy bien ser exactamente lo que se requiere (Sallenave, 2002). Al mismo tiempo, se debe considerar que las organizaciones que

actualmente son rentables tendrán dificultades para convencer a la alta dirección (y en menor medida a los empleados) de que un cambio en el comportamiento de las personas es necesario o merece la pena el dolor organizacional (De Long, 1997).

El futuro de las organizaciones y en lo que se convertirán en 5 años todavía no existe, hay que crearlo. Nuestras acciones y decisiones (tanto individuales como colectivas) crearán el futuro. Esta es la naturaleza de la planificación estratégica, las organizaciones deben planificar para lo desconocido. Podemos reaccionar a lo desconocido o podemos conformarnos con lo desconocido, pero sólo una planificación estratégica eficaz puede marcar la diferencia entre dar forma y tener que reaccionar. Independientemente de la perspectiva que se adopte, el propósito fundamental de la planificación es integrar los esfuerzos de la organización con el fin de lograr un objetivo común (Orne et. al., 1988).

En el mundo de hoy, necesitamos un cambio en nuestra manera de pensar. Si asumimos que el futuro es predecible entonces nuestra planificación se vuelve lineal e internamente enfocada. Si asumimos que el futuro es desconocido y estamos planeando en un momento de incertidumbre, tenemos que reconocer la existencia de riesgos y el hecho de que las viejas formas de trabajar pueden no ser adecuadas (Mintzberg y Brian, 1993).

Es ampliamente aceptado el hecho que cómo pensamos gobierna el cómo actuamos. En cuanto al aspecto de la planificación, si pensamos a "corto plazo" (en la mayoría de los casos) inevitablemente planeamos sólo para el "corto plazo". Del mismo modo, si pensamos con una mentalidad estrecha, entonces sólo podremos planificar de una manera similar.



## **Planificación estratégica y la gestión de recursos de información**

Cada organización debe conectar su inversión en tecnologías de la información con la eficacia de los programas y la prestación de servicios. El desarrollo de un Plan Estratégico ayuda a las organizaciones a centrarse en los resultados y el desempeño, vinculando los presupuestos, la planificación y los objetivos de desempeño, y contribuye al reconocimiento del papel de los sistemas de información en la prestación de mejores resultados. Desde una perspectiva de Gestión de Recursos de la Información, el plan estratégico es un mecanismo que permite al Director de recursos de la Información conectar los objetivos estratégicos de la organización con programas e iniciativas que involucran sistemas de información. El establecimiento de esta conexión sirve para que los líderes de alto nivel tomen conciencia de cómo los sistemas de información contribuyen a la misión y la visión de la organización. Las características de los responsables clave de una organización influyen en la estrategia y en el posterior desempeño organizacional (Wilkinson y Mellahi, 2004).

La planificación estratégica no sólo es requerida por la legislación, también es una buena práctica comercial. Sólo mediante una planificación adecuada las organizaciones pueden estar preparadas para el futuro, especialmente las que experimentan o anticipan mayores cambios. Las organizaciones deben mostrar las siguientes características:

- Rendición de cuentas.
- Alineación.
- Conciencia.
- Adaptabilidad.

La planificación como responsabilidad, en el contexto específico de este artículo, significa que la organización tiene la intención de proporcionar y demostrar la relación calidad-precio. Las mejores prácticas en todo el mundo muestran que una organización exitosa siempre incluirá en su plan estratégico al menos los siguientes elementos:

- Una misión amplia y declaraciones de visión.
- Mediciones de rendimiento realistas.
- Objetivos y metas generales para las principales actividades y operaciones.
- Estrategias para alcanzar estas metas y objetivos.
- La relación entre las metas y objetivos a largo plazo y las metas anuales de desempeño.
- Una descripción de cómo se usarán las evaluaciones de los programas para revisar los objetivos estratégicos.
- Factores externos clave (más allá del control interno de la organización) que podrían influir en el logro de las metas y objetivos.

La planificación como alineación se interpreta a la luz de todos los componentes de la organización trabajando juntos. En este sentido, para lograr la misión, la planificación estratégica promueve y/o proporciona:

- Una estructura integrada.
- Valores, creencias y supuestos compartidos.
- Acciones autónomas (pero coordinadas) a través de la organización.
- Concentración del esfuerzo.
- Cohesión organizacional a través de un sentido común de dirección, intención y propósito.
- Flexibilidad para responder a un entorno cambiante.

La planificación como conciencia significa que una organización entiende el ambiente y a los clientes que está sirviendo. Su proceso de planificación estratégica contribuye a una mayor visibilidad de la intención de respuesta al cliente, reduce la sobrecarga de información e indica una capacidad creativa para adaptarse al cambio.

La planificación como adaptabilidad significa que una organización puede responder en un mundo de cambio constante.

### **Problemas en la planificación estratégica**

El plan estratégico debe abordar cuestiones de alto nivel e incluir una visión a largo plazo. Por encima de todo, se trata de lograr la misión de la organización y adaptarse a lo que la organización y las partes interesadas decidan que debe ser. En otras palabras, el Plan Estratégico se dirige a donde debe ir la organización o lo que debe ser, por qué necesita cambiar, y cómo llega allí, al mismo tiempo que cumple con su misión. Para que se establezca un proceso de planificación adecuado, es necesario abordar varios problemas. La preocupación más común es la forma en que planeamos, el entendimiento común de la planificación se expresa mejor a través de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde va la organización?
- ¿Por qué va allí?
- ¿Cómo llegará allí?
- ¿Cómo sabremos que la organización está llegando allí?

La síntesis y el resultado de las preguntas anteriores se expresan mediante tres conceptos básicos de la organización: Misión, Visión y Plan. La Misión específica "lo que la organización

hace, su propio propósito", la Visión expresa "lo que la organización pretende ser en el futuro, hacia dónde va", mientras que el Plan explica "cómo llegar a la Visión". El proceso de desarrollo de la visión es complicado. Pensar en cómo se desarrollan las organizaciones y luego lograr su visión nos lleva de nuevo a una cuestión planteada anteriormente, la del "pensamiento estratégico" en lugar de la "planificación estratégica". El proceso de entender donde una organización necesita ir es mucho más valioso que el proceso de planificación. Después de todo, si el destino es incorrecto, entonces ninguna planificación la llevará a donde debería estar.

La declaración de misión y la visión crean un marco adecuado para el proceso de planificación a ser puesto en marcha. Un error común es establecer una visión demasiado ambiciosa para la organización. La realidad de la planificación estratégica nos dice que la visión debe ser desafiante, pero debe ser por lo menos teóricamente alcanzable. Por lo tanto, la visión es un estado "SER" que difiere significativamente del actual estado "ES". Establecer la visión es por lo tanto muy importante, el liderazgo debe estar abierto a las ideas y consciente de la incertidumbre y el cambio que enfrenta la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Debido a que las visiones pueden ser motivadores muy poderosos (considerar sólo el desafío "Esta nación debe comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que termine la década, de aterrizar a un hombre de la luna y devolverlo a la Tierra" (Kennedy, 1961)) se debe, sin embargo, tener mucho cuidado de no crear simplemente un eslogan. Por lo tanto, existe un fuerte requisito para visualizar la visión y lo que significaría para la organización si lo logra.

El plan estratégico debe reconocer por qué la organización va en una dirección específica. Las razones incluyen la presión de los clientes y las partes interesadas, los cambios en la tecnología y las prácticas de trabajo o un fallo existente para lograr la misión de la organización.

Una cuestión común con respecto al plan estratégico es la tendencia a considerarlo finalizado (como actividad) en el momento en que se emite su formato documentado. El punto aquí es que el plan sin una acción posterior es un esfuerzo desperdiciado.

Si va a lograr su visión, la organización debe emprender un curso de acción que deriva del plan estratégico. Sin embargo "a veces las estrategias deben ser dejadas como visiones amplias, no precisamente articuladas, para adaptarse a un entorno cambiante" (Mintzberg, 1994). En otras palabras, ocasionalmente ser demasiado específico en los enfoques derivados del plan estratégico es un error.

La planificación estratégica no se hace sólo una vez al año, pero es un proceso en curso. Obviamente, la visión y la misión no cambiarán normalmente durante varios años, pero tanto los objetivos estratégicos como las metas pueden cambiar, a menudo como resultado de una evaluación de lo bien que la organización está avanzando hacia su visión (Aguilar, 2000).

Habiendo establecido una dirección estratégica, el siguiente proceso es traducir eso en acción. A menudo una organización establecerá un pequeño número de objetivos estratégicos, "metas" amplias para que la organización logre cumplirlas. Estos objetivos estratégicos se logran a través de programas e iniciativas focalizados. Muchos de estos programas dependerán de los sistemas de información, restableciendo así la conexión entre objetivos estratégicos y programas de sistemas de información. Para implementar con éxito los objetivos estratégicos, una organización debe tener la capacidad de ejecutar la estrategia. Por capacidades nos referimos a las herramientas individuales, de proceso y organizativas, habilidades y conocimientos necesarios para implementar con éxito el cambio (Grant, 2007).

Los gerentes deben reconocer y hacer frente a algunos problemas potenciales comunes en la implementación de la planificación estratégica, de la siguiente manera:

- **Falta de compromiso:** Una preocupación común en la planificación estratégica es la posible falta de compromiso del liderazgo de la organización. Los altos órganos directivos a menudo no están dispuestos a apoyar un sistema de planificación estratégica, porque lo consideran una descentralización de la autoridad y el poder. Por lo tanto, el diseño del proceso de planificación estratégica debe hacerse teniendo en cuenta la necesidad de un creciente compromiso de la alta dirección.
- **Política organizacional:** Un problema importante está representado por la agenda individual de los planificadores y los gerentes, que tienen sus propios intereses, creencias y sesgos. Se supone que la planificación es objetiva y los sesgos personales no deben influir en el proceso.
- **Clima organizacional:** Un proceso de planificación estratégica exitoso también requiere de un clima favorable dentro de la organización con respecto al concepto mismo. En pocas palabras, si la cultura organizacional no apoya la planificación estratégica, entonces hay pocas posibilidades de que se use correctamente.
- **Resistencia al cambio** - La necesidad de introducir cuidadosamente el proceso de planificación estratégica en la organización no puede ser exagerada. Siempre implica nuevas (o diferentes) maneras de hacer las cosas y la gente puede rechazarla simplemente porque no es un concepto familiar.

En algunos casos, el modelo de planificación estratégica se sigue exactamente y la declaración de misión se revisa y corrige varias veces, el análisis FODA se completa y finalmente se crea una lista de objetivos con plazos. La tarea se realiza, pero sólo hay un problema: no funciona. Y cuando si lo hace, no funciona casi tan bien como debe trabajar para tener las mejoras que son necesarias para mantenerse por delante de sus competidores. En este caso, varias cuestiones nos impiden una actividad de implementación fácil de seguir del plan estratégico:

- No hay estrategias dentro del plan estratégico: El plan carece completamente de estrategias definidas o reales; sin la estrategia, las posibilidades de utilizar sus recursos para crear los resultados que desea se basan principalmente en la suerte. Incluso si se consiguen resultados, se obtienen con un nivel de esfuerzo mucho mayor de lo necesario.
- No hay una lista de obstáculos para cada estrategia, ni planes de contingencia para cada obstáculo: El resultado final será que llevará más tiempo lograr los objetivos planteados, porque se tendrá que reagrupar a medida que se encuentre cada obstáculo.
- No hay una estructura clara ni plazos de implementación: El líder global del proyecto para la iniciativa no está definido, no está claro a quién y cuándo se dará los informes de estado.

### **Conclusiones.**

La importancia teórica y práctica de desarrollar y aplicar la planificación estratégica para sostener la ventaja competitiva de una organización en ambientes externos complejos y volátiles ha promovido esta cuestión a la vanguardia de las agendas de investigación de muchos científicos.

Por lo tanto, recientemente la capacidad de planificación estratégica ha recibido mucha más atención, centrándose en la capacidad de la organización para renovar sus recursos en consonancia con los cambios en su entorno.

La naturaleza turbulenta y cambiante del medio ambiente sugiere que el proceso de gestión estratégica no puede ser estático y aún debe considerarse valioso. Debe evolucionar y desarrollarse

continuamente, de lo contrario las organizaciones sólo podrán ser competitivas a corto plazo. Para tener una ventaja persistente, las organizaciones deben planificar para el futuro y, en consecuencia, seguir mejorando sus recursos para crear nuevas alternativas de crecimiento estratégico.

### **Bibliografía.**

Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de ciencia y tecnología*. Vol. 4 No.11, p 17.

Bojórquez, M., Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, No. 81, p. 4.

De Long, D. (1997). *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. Center for Business Innovations.

Dean, L. A. (2006). *Council for the Advancement of Professional Standards in Higher Education*, 6th edition.

Grant, J. H. (2007). *Advances and Challenges in Strategic Management*. *International Journal of Business*. Vol. 12, No. 1, p. 15.

Gray, D. H. (1986). *Uses and misuses of strategic planning*. *Harvard Business Review*.

Johnson, G. (1992). *Managing Strategic Change Strategy, Culture and Action*. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, p. 28.

Kaplan, R., Norton, D. P. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. The Execution Premium*. Planeta de Agostini.

Kennedy J. F. (1961). Excerpts from “Urgent National Needs” Speech to a joint session of Congress.

MacLeod, P., León, P., Esquivias, P. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. The Nature Conservancy, Virginia.

Mintzberg, H., Brian, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, p. 112.

Orne, D., Kotha, S., Erickson, R. (1988). *Planning for Managers in the Middle*. *Tool and Manufacturing Engineers Handbook*, No. 1, p.1-3.

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma

Wilkinson, A. J., Mellahi K. (2004). *Organizational Failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5, No. 1, p. 15.