

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA



Arthur Denyer,
Director, Centro ministerial Costa Rica
adenyer@DAIntl.org

¿Es bíblico hacer estrategia?

Durante al menos las últimas tres décadas, el mundo cristiano occidental se ha visto crecientemente invadido por enfoques gerenciales, técnicas de mercadeo, enfoques de satisfacción del cliente, e incluso diseño de la experiencia de consumo. En este contexto, parece muy válido preguntarse se es o no razonable o incluso bíblicamente válido hablar de misión, visión y de planes estratégicos en el contexto de las organizaciones cristianas.

Múltiples textos bíblicos nos indican que es nuestra responsabilidad planear el futuro del ministerio dentro de lo que podemos entender como la voluntad de Dios. Bajo esta óptica, si es válido hablar de misión, visión y de planes estratégicos en las organizaciones cristianas. Pero la condicionante en este caso es que debemos mantener en todo momento una clara conciencia de que nuestro trabajo en la obra siempre debe estar supeditado a los planes y la voluntad de Dios.

Lo anterior quiere decir que es nuestra responsabilidad modificar los planes de acuerdo con los resultados, de acuerdo con el contexto ministerial, y de acuerdo con lo que podamos percibir como indicaciones del Señor. Dicho esto, es necesario reconocer que, para las organizaciones cristianas, el plan estratégico es un excelente siervo, pero un pésimo amo.

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico es, ante todo, un documento integrador, pues debe considerar

todas las áreas de la organización, así como los elementos relevantes de su entorno. Un buen plan estratégico debe ser tan retador como realista, que emociona e impulsa a las personas, y que está claro que se puede llevar a cabo con éxito si de verdad todos nos esforzamos y si de verdad Dios nos ayuda.

Un plan estratégico es simplemente un documento que define con claridad qué es lo que se quiere conseguir como organización y cómo es que se piensa conseguirlo. Un plan estratégico no necesita ser un documento enorme, complejo o atemorizante. Muy por el contrario, debe ser un documento vivo, que se usa todos los días, que cabe en unas pocas páginas, que todos lo conocen, y que se consulta en cada reunión.

Existen varias formas igualmente válidas para desarrollar y presentar un plan estratégico, de manera que no hay una forma definitiva. Pero en términos generales, un plan estratégico incluye al menos cinco elementos fundamentales: una declaración de misión, visión y valores; una identificación de las áreas críticas de resultado; un establecimiento de metas estratégicas; una definición de estrategias; y algunas formas de evaluar el progreso.

Tener un plan estratégico bien estructurado ayuda a todos en la organización a estar de acuerdo acerca del rumbo que se desea tomar y las metas que se busca alcanzar, al tiempo que ayuda a planear las rutas hacia el alcance de los objetivos de la organización. Un plan estratégico que es claro y que se consulta con frecuencia ayuda a anticipar los obstáculos que podrían surgir en el camino, ayuda a evaluar el avance hacia las metas que se desea alcanzar, e incluso ayuda a tomar acciones correctivas cuando surge la necesidad.

Un plan puesto en práctica

La mayoría de los planes estratégicos están diseñados en función de un periodo de cinco años, aunque requieren una revisión al menos anual. Sin embargo, en términos realistas, la vigencia de un plan estratégico se termina cuando las personas en la organización dejan de usarlo y consultarlo.

Es muy usual que la misión y la visión, o incluso todo el plan estratégico, se redacten y luego se queden en el olvido. En muchas organizaciones, la misión, la visión y los valores son solamente carteles pegados en una pared, cuyo contenido ya nadie conoce realmente, pues se han convertido en parte del paisaje.

Para que un plan estratégico se lleve realmente a la práctica y no pierda su vigencia, es necesario que sea un documento muy corto, muy sencillo, muy práctico. La totalidad de su contenido debe ser realista: muy aterrizado en la vivencia diaria de la organización. Además, el plan estratégico debe haber sido elaborado con la participación de todos los niveles de la organización, de manera que todos sean co-propietarios del plan y co-responsables de su buena implementación. Y finalmente, para que un plan estratégico sea realmente útil y no pierda su vigencia, debe estar activamente presente en todas las reuniones, al punto de convertirse en un documento de consulta continua y de referencia obligada.

¿Misión o visión?

La misión es el objetivo básico por el que existe la organización. La misión responde a la pregunta *“¿Por qué y para qué está aquí nuestra organización?”* La declaración de misión debe definir de manera muy puntual tres elementos: qué es lo que hacemos, cuál es el beneficio que ofrecemos, y a quién impactamos con lo que hacemos.

La visión es un sueño retador, que con esfuerzo sería alcanzable en el mediano o largo plazo. La misión responde a la pregunta *“¿Cómo será el futuro si hacemos bien nuestra parte del trabajo?”* La visión define las metas que las personas que integran la organización pretenden conseguir en el futuro, pero poniéndolas en términos realistas y alcanzables, de manera tal que sean algo inspirador y motivador.

Para redactar una declaración de misión para una organización que ya está funcionando, lo que hay que hacer es abrir espacios de reflexión y diálogo para ayudar a las personas a poner en palabras lo que ya conocen en su corazón. Para redactar una declaración de visión, lo que hay que hacer es juntar a las personas para soñar, y entonces aterrizar esos sueños en un plano realista.

Una declaración de misión o de visión debe presentarse en un solo párrafo, en lenguaje sencillo y con muy pocas palabras (idealmente en no más de 30 palabras).

¿Y los valores?

Si la misión hay que definirla y la visión hay que soñarla, entonces los valores hay que encontrarlos. Los valores ya están ahí, dentro de las personas que conforman la organización, guiando sus pasos. Los valores son la esencia de lo que somos, que se evidencia en todo lo que hacemos. Son esos asuntos profundos, fundacionales, que, si nos los quitaran, dejaríamos de ser quienes somos.

Para redactar una declaración de valores, es necesario encontrar cuáles son esas cosas que le dan su carácter a la organización y que la diferencian de otras organizaciones... esos asuntos que son la esencia de la organización y de la gente que la conforma.

Una declaración de valores debería incluir solamente entre 5 y 7 valores individuales, a fin de que resulte algo funcional. Además, la declaración de valores no debería ser algo ideal (los valores que quisiéramos tener), sino algo real (los valores que de verdad rigen nuestro actuar).

Evaluación de un plan estratégico

Todo plan estratégico debe ser evaluado periódicamente, usualmente una vez al año. Un plan que no se evalúa pierde rápidamente su vigencia, pues gradualmente se desconecta del quehacer real de la organización y de las condiciones y demandas del contexto en el que esta se desenvuelve.

La evaluación del plan estratégico debe ser un proceso participativo: todas las personas en el liderazgo de la organización deberían ser parte de esta evaluación. En todo caso, la forma específica en que se haga la evaluación dependerá de lo que se haya previsto en el mismo plan.

La forma más usual de evaluar un plan estratégico es desarrollar razones de cumplimiento, las cuales pueden ser examinadas en cualquier momento si se dispone de las estadísticas necesarias. Un ejemplo de indicadores de cumplimiento podría ser “cantidad de nuevos miembros en la iglesia” dividido entre “cantidad de nuevos miembros que participan en el programa de discipulado”. Por ejemplo, el resultado actual de esa división (el indicador actual) podría ser 1.33, mientras que la meta podría ser bajar el indicador hasta 1.1 en el plazo de doce meses. Esta forma de evaluación es muy objetiva y precisa, aunque

requiere datos y personas disponibles para generar, mantener y evaluar las estadísticas.

Otra forma de evaluar un plan estratégico es mediante un cronograma de micrometas. Un cronograma de micrometas es básicamente un calendario realista y flexible que consigna las acciones clave que hay que emprender a lo largo del año. Evaluarlo es tan simple como analizar si se logró hacer esas cosas en tiempo y forma, y en caso necesario analizar por qué no se logró y hacer los ajustes requeridos. Esta forma de evaluar un plan estratégico no es tan precisa como el uso de razones de cumplimiento, pero su mantenimiento y su análisis exige mucho menos trabajo.

El ejemplo de Nehemías

Quizá el mejor y más claro ejemplo de planificación estratégica que podamos ver en La Biblia es el caso de Nehemías, quién –con planificación, con esfuerzo y con ayuda de Dios– logró reconstruir los muros de la ciudad de Jerusalén. Al estudiar la historia bíblica de Nehemías, resulta evidente que él tenía una clara noción de cuál era su misión, tenía en mente una visión emocionante pero realista, y además supo conducirse según un firme código de valores. Nehemías planificó su trabajo, evaluó el progreso de su plan, hizo ajustes cuando fue necesario, y en todo momento cuidó a las personas que colaboraban con él. Nehemías definitivamente hizo su parte, y Dios también aportó la suya. Y el plan triunfó.

Planifiquemos como lo hizo Nehemías. Cuidemos a nuestros colaboradores como lo hizo Nehemías. Y sometámonos a la voluntad y a la acción de Dios como lo hizo Nehemías.

