

11 Reconducción al cometido: fase crítica de la planificación

Una de las tareas más difíciles del planificador estratégico es la de reconducir al cometido. Ello se logra al evaluar la situación y al determinar

1. si el cometido puede cumplirse o no,
2. en qué medida debe haber un cambio para tener posibilidades de éxito y
3. si es razonable incorporar el objetivo final primigenio del cometido en una estrategia a largo plazo y conferirle a la estrategia real un cometido modificado.

Ciertamente, los métodos ya descritos en el capítulo 4.3.4 ayudan a percibir mejor la situación; empero, muchas apreciaciones seguirán siendo subjetivas, tanto del lado del planificador estratégico como del de aquellos para quienes se debe elaborar una estrategia. Esto significa que ni siquiera con análisis cuidadosos se puede predecir al 100% la victoria o la derrota: podrán existir ciertos indicios a favor de una u otra, pero no una seguridad absoluta.

11.1 *Papel del planificador estratégico en este proceso*

Aunque la planificación estratégica puede brindar mayor seguridad, siempre se dependerá un poco del olfato y de la intuición. Estos criterios de valoración muy subjetivos hacen que el planificador estratégico mecánico y tecnocrático, dotado de sentimientos y emociones, tenga éxito.

Aunque el “planeamiento conceptual” ayuda a planificar lógicamente un paso tras otro, lo cual es útil para muchos pasos de la planificación, el “olfato” del planificador es necesario en las fases de evaluación y determinación de la estrategia, así como en este paso de la reconducción al cometido tras evaluar la situación.

Este paso es muy difícil porque a muchos comitentes les abre los ojos sobre su situación, especialmente aquellos en el campo de los entusiastas ONGs de ayuda al desarrollo y de los llamados bienhechores. Muchas organizaciones se percatan, de pronto, que el trabajo realizado durante muchos años fue inútil y que, en esencia, no tuvo un rumbo fijo. Así, muchas organizaciones que por vez primera no formulan una acción como objetivo sino un objetivo a ser alcanzado con un cambio del status quo, se verán abrumadas por su ineficacia y, sobre todo, por su impotencia.

En la reconducción al cometido conviene que los intervinientes aprecien primero por su cuenta su situación y propongan cómo pueden cambiar eventualmente el cometido. Si no están dispuestos a dar ese paso reflexivo, será tarea del planificador estratégico acabar con las ilusiones, desenmascarar los sueños dorados como lo que son y dar recomendaciones. Esto puede afectar la esencia de la organización y, por supuesto, generar conflictos entre el planificador estratégico y los demás intervinientes, en cuyo caso el planificador debe meditar sobre su papel ulterior en el proceso de planificación y, posiblemente, abandonarlo, sobre todo cuando la confianza depositada en él está quebrantada.

Muchos partidos, gobiernos y otras organizaciones acuden a un planificador estratégico sólo después de haber constatado que no pueden lograr ciertos objetivos o que su existencia está amenazada. En el ámbito político son muy pocas las organizaciones

que planean de manera previsor y consciente su futuro, así como ciertos objetivos futuros. A menudo se espera que el planificador estratégico “salve” de una difícil situación, con lo cual adquiere la imagen de gurú que muchos colegas disfrutan. Esto es nocivo y hace que de la mera cooperación con un planificador exitoso ya se esperen milagros que siempre sólo pueden resultar de las propias acciones de la organización. Otro problema a tratar aquí es la excesiva identificación del planificador con el propósito de la planificación (cometido) de los comitentes. Si no mantiene la necesaria distancia, el planificador ya no será el acompañante objetivo de un proceso, sino se convertirá en el protagonista de una idea, lo cual también limita siempre la capacidad de discernimiento: algo muy peligroso, justamente al evaluar la posibilidad de lograr el objetivo final del cometido.