

LOS MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un análisis comparativo de distintos métodos

PALABRAS CLAVE:

INTERÉS NACIONAL / MÉTODO ANALÍTICO / TOMA DE DECISIONES / SEGURIDAD NACIONAL / ESTRATEGIA

Por el Comodoro Juan Pablo Serroels Carranza

Si acudiéramos a un diccionario para conocer el significado de la palabra estrategia, encontraríamos definiciones tales como: “arte de dirigir las operaciones militares” o “arte, traza para dirigir un asunto” o también “en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Puede observarse que todas las definiciones están relacionadas con la toma de decisiones. Del mismo modo, si se quisiera conocer el significado de la palabra planificación, encontraríamos entre otras definiciones, que es “*hacer un plan o proyecto de una acción, someter a planificación*”. El resultado será un plan general, metódicamente organizado y con una frecuencia de gran amplitud para obtener un objetivo determinado.

De esta manera, las palabras estrategia, planificación y método son términos estrechamente relacionados entre sí, que facilitan el proceso de toma de decisiones para la consecución de un objetivo, aunque originalmente su significado se lo relacionara a las guerras y a los generales, pero que en la actualidad alcanza a los líderes de diferentes organizaciones.

Existen varios métodos de planificación estratégica, cada uno con particularidades que los adaptan a las necesidades y realidades de cada organización y los objetivos a alcanzar. Algunos se refieren al planeamiento de estrategias nacionales, y otros al planeamiento gerencial de empresas. De hecho, la mente humana permanentemente planifica estrategias para concretar una determinada acción. La acción de planificar estrategias requiere de un método que oriente una forma ordenada de obrar o de pensar. Es lo que determina el proceso, el protocolo o el camino a seguir para planificar, de manera que se tenga en cuenta la mayor cantidad de variables o factores para obtener lo que se quiere lograr y, al mismo tiempo, determinar los riesgos asociados a esas acciones.

A los fines del presente trabajo, al ser tan abundante la cantidad de métodos existentes se han seleccionado solo algunos para proceder a su análisis y posterior comparación. Generalmente, se han elegido métodos que son usados para la formulación de políticas de seguridad nacional y planeamiento de fuerzas (tales como los de Henry Bartlett, Richmond Lloyd, y el *Army War College* de Estados Unidos de América) y uno utilizado en el ámbito privado para optimizar el funcionamiento de una empresa tornándola más eficiente, de origen japonés (Hoshin Kanri).

EL MÉTODO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE BARTLETT

En un estudio denominado *El Arte de la Estrategia y el Planeamiento de Fuerzas* de Henry Bartlett, Paul Holman y Timothy Some apunten a que los estrategas analicen un amplio número de variables para establecer los objetivos de seguridad nacional, así como las estrategias para alcanzarlos. Se trata de lograr un equilibrio entre las distintas variables económicas, políticas, históricas, sociales y culturales, que intervienen en el proceso de elaboración de una estrategia. Para ello, presentan un método y explican cómo emplearlo.

El método de Bartlett y otros son adecuados para definir estrategias de seguridad nacional y para adoptar decisiones de ese ámbito. Muestra la interacción entre lo que se consideran variables principales, y la forma en que interactúan, de manera que cuando una de ellas sufre alguna variación, afecta automáticamente al resto. El analista deberá resolver los posibles desequilibrios entre ellas y adoptar las medidas para reconsiderar ya sea el ambiente de seguridad, los fines, los medios y los riesgos.

En este método las variables son: el entorno de seguridad, los fines y objetivos, las estrategias o modos, los recursos, los medios, las herramientas y los riesgos. Una forma gráfica de ver la metodología de este método de planificación estratégica es el que se muestra en la Figura 1.

Se trata de una herramienta simple, pero práctica para el estudio de la estrategia y el planeamiento de fuerzas. Su principal ventaja es la simplicidad, lo que lo hace fácil de retener. Su objetivo es el análisis de las variables más importantes y finalmente, enfatiza la reiteración del proceso y su dinamismo, que lo hace recurrente en cada uno de sus pasos. Se parte de un análisis

En un estudio denominado *El Arte de la Estrategia y el Planeamiento de Fuerzas* de Henry Bartlett, Paul Holman y Timothy Some apunten a que los estrategas analicen un amplio número de variables para establecer los objetivos de seguridad nacional, así como las estrategias para alcanzarlos.

FIGURA 1: EL MÉTODO BARTLETT



Fuente: Ballesteros Miguel, *En busca de una estrategia de Seguridad Nacional*, p. 152.

lisis del entorno de seguridad y se establecen los objetivos o fines. Luego se estiman los instrumentos o medios para alcanzarlos, y se tienen en cuenta los riesgos asumidos por las limitaciones de recursos. Al final del proceso se alinean las variables, y si no son coherentes, se debe reconsiderar el entorno de seguridad, o fijar objetivos más cercanos, o acondicionar los medios, o asumir mayores riesgos. No se trabaja sobre el ámbito interno ya que es muy rígido y cambia muy lentamente. El método puede utilizarse para explorar las diferencias conceptuales en un grupo de trabajo, y de esa forma, facilitar la toma de decisiones sobre seguridad nacional.

El énfasis en esta aproximación estratégica es la interacción entre las variables clave y, que de este modo, representan un enfoque integral del desarrollo de estrategias y el planeamiento de capacidades, aunque solo sea de carácter indicativo para orientar las estrategias de nivel inferior. Al respecto, los autores citan varias aproximaciones según sea la variable que se priorice: los fines, los medios, los escenarios, las amenazas, las capacidades conjuntas, las competencias centrales o los recursos fiscales.

Cuando existe un desfase entre los fines que se proponen y los medios con los que se puede contar, aparece lo que Bart-

lett considera el riesgo para los intereses de seguridad nacional. En esta situación se plantean dos posibles soluciones: modificar los objetivos o asumir un cierto nivel de riesgo.

Evaluar el entorno de seguridad es una de las tareas más difíciles de los estrategas y planificadores de fuerzas. La seguridad puede cambiar significativamente y afectar rápidamente los objetivos nacionales en cualquier región geopolítica. Es necesario realizar una evaluación geopolítica continua del entorno de seguridad, y esta debe incluir una amplia variedad de consideraciones, como por ejemplo, los centros cambiantes de poder internacional, las tendencias dominantes, las incertidumbres críticas, el avance de la interdependencia económica, los

conflictos étnicos, los desafíos ecológicos y los avances tecnológicos.

La metodología de Bartlett también es aplicable a la política exterior en general, pues como indica Caldach:

«La política exterior incluye la determinación de los fines u objetivos que aspira a alcanzar cada Estado, pero debe también incorporar la especificación y utilización de los medios más adecuados para el logro de sus objetivos. Si el país carece de una determinación de sus fines u objetivos, el Estado simplemente actuará en el contexto internacional reaccionando a los acontecimientos coyunturales, sin que pueda hablarse de una política exterior sino más bien de unas relaciones exteriores».

El método de Bartlett presenta un enfoque integral de la estrategia ya que está implícita la utilización de todos los instrumentos del Estado. Es un buen punto de partida para establecer el proceso general de elaboración de la estrategia de seguridad nacional, pero que debido a la alteración permanente de las variables claves, deberá ser de carácter iterativo mediante revisiones periódicas.

EL MÉTODO DE RICHMOND LLOYD

El *Naval War College* de Estados Unidos utiliza un método analítico para el desarrollo de una estrategia en el campo de la defensa que fue publicado en *Strategy and Force Planning Framework*, una colección de artículos de varios autores de prestigio.

En el primer artículo, Richmond Lloyd establece un marco conceptual para el

Las palabras estrategia, planificación y método son términos estrechamente relacionados entre sí, que facilitan el proceso de toma de decisiones para la consecución de un objetivo.

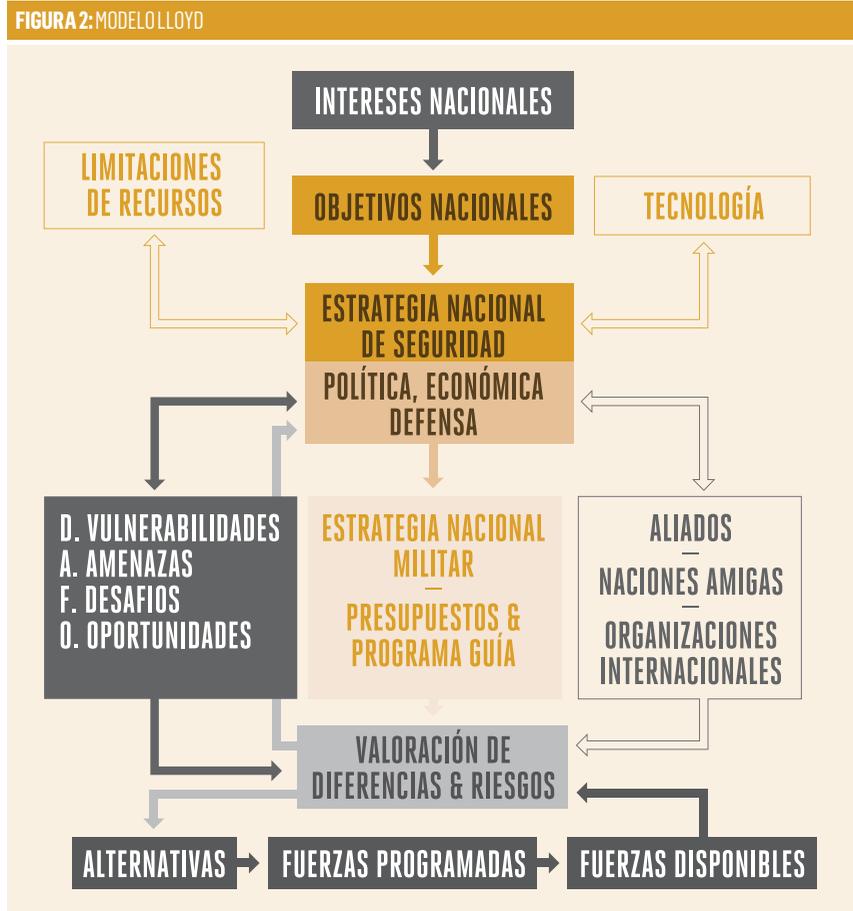
desarrollo y la planificación de estrategias y de fuerzas a partir de la evaluación de los factores esenciales. Un gráfico explicativo puede verse en la Figura 2.

Este método comienza por señalar los intereses nacionales y objetivos para formular una estrategia de seguridad nacional que incluya todos los elementos del poder nacional. Continúa con una valoración más detallada de las estrategias alternativas: los factores más importantes, sus interconexiones y, finalmente, cómo se puede usar ese marco para evaluar la formulación de estrategias alternativas.

En 2005, Liotta y Lloyd actualizaron el método original de 1995; al cuadro que incluía a los aliados, a las naciones amigas y a las instituciones internacionales, añadieron a los actores no estatales; con ello ofrecían un enfoque sistemático a los analistas que podrían utilizar el método como guía para el desarrollo de estrategias y planificación de fuerzas.

La forma en que se presenta este método de planificación estratégica permite disponer de una herramienta para entender los conceptos fundamentales de la estrategia. Proporciona una aproximación para la decisión en el planeamiento de estrategias futuras y puede ser usado como una guía para desarrollar estrategias alternativas o una ayuda para evaluar estrategias. Para ello, en una primera fase define un marco en el que en primer lugar se analizan los intereses nacionales, que Lloyd clasifica en tres categorías: intereses vitales, nacionales importantes y otros intereses. A partir de ellos, el método trata de establecer los objetivos nacionales: políticos, económicos, sociales, de seguridad, tecnológicos y ambientales. De forma similar clasifica los objetivos en tres grupos principales según su propósito: reforzar la seguridad interior y exterior, promover el desarrollo e impulsar la democracia.

Luego de definir el marco, en el siguiente nivel la estrategia de seguridad nacional es entendida como el plan para alcanzar los objetivos nacionales a través de una combinación de medios políticos, económicos, de información e incluso los



Fuente: Ballesteros Miguel, En busca de una estrategia de Seguridad Nacional, p. 155.

medios psicológicos. Estas herramientas son los instrumentos básicos del poder nacional. La clave es la forma en la que una nación empleará todos estos instrumentos en forma coordinada para obtener los objetivos nacionales. Estas opciones estratégicas y los supuestos que se deriven de ellas proporcionan una guía y marcan límites a las decisiones de escalones inferiores. En la segunda fase se emplea un proceso de asesoramiento donde se establece la estructura de la fuerza, guías fiscales y de programación. También se determinan deficiencias y riesgos en la estructura actual. En este proceso, los planificadores de defensa deben considerar: ¿qué se debe hacer? (objetivos); ¿cómo se planea hacer? (estrategia); ¿con qué se enfrentan? (amenazas y retos); ¿quiénes se encuentran disponibles para hacerlo? (fuerzas); ¿cuáles son los

desajustes (riesgos) y la finalidad o propósito?; ¿por qué queremos hacer esto? (objetivos estratégicos, deseables e imprescindibles).

En este método se le da importancia a la formulación de objetivos. Para Liotta y Lloyd:

«Si faltan objetivos claros y una estrategia de seguridad nacional sólida y bien orientada, solo estaremos en condiciones de reaccionar en lugar de moldear los acontecimientos que afectan nuestros intereses. Salir del paso como se pueda no será suficiente».

Es preciso tener en cuenta que cuando se habla de estrategia se hace referencia a objetivos lejanos en el tiempo, lo que, en ocasiones, convierten a la estrategia en un instrumento poco practicado por los políticos, siempre empeñados en la

En 2005, Liotta y Lloyd actualizaron el método original de 1995; al cuadro que incluía a los aliados, a las naciones amigas y a las instituciones internacionales, añadieron los actores no estatales; con ello ofrecían un enfoque sistemático a los analistas que podrían utilizar el método como guía para el desarrollo de estrategias y planificación de fuerzas.

búsqueda de objetivos a corto plazo. Como dice Lloyd, «Después de todo, la estrategia no es políticamente ventajosa, es un instrumento de concentración de largo plazo que permite dar forma al entorno del futuro» El método de Lloyd es un instrumento de concentración de los componentes del poder nacional, es decir de integración de largo plazo. El planeamiento estratégico proporciona el marco donde integrar las acciones de los Estados relacionadas con el uso de todos los medios del potencial nacional para afrontar las amenazas contra los intereses de la nación y alcanzar los objetivos de seguridad que se enuncien. El político, en su toma de decisiones, debe tener en cuenta la necesidad de armonizar los objetivos, los medios disponibles para hacer lo posible y una estrategia creíble. Si se tienen en cuenta los medios, con frecuencia se requerirá Investigación y Desarrollo para lograr que los nuevos sistemas tengan una vida útil de 20 o 30 años.

El método analítico de Lloyd se puede considerar como una aplicación del método de Bartlett a casos más específicos que involucren la integración de todos los componentes del poder nacional.

EL MÉTODO DEL ARMY WAR COLLEGE

El método del *Army War College* se basa

en un enfoque integral de la seguridad nacional. La *Guía para la Política y Estrategia de Seguridad Nacional* publicada por el *Army War College* contiene en su apéndice I las *Directrices para la formulación de estrategia*. Se trata de un método basado en la idea de que:

«La estrategia es un arte y una gran creatividad. También es un tanto científica, en que sigue ciertos patrones que requieren una comprensión común de la terminología, la adhesión a ciertos principios, y disciplinas [...] estas directrices de formulación de estrategias no son fórmulas. La estrategia se desarrollará de acuerdo con las características particulares de la hora, el lugar, y personalidades involucradas. Sin embargo, estas directrices ofrecen un enfoque para estrategia y están destinadas a los estrategias que intentan alcanzar la coherencia, continuidad y consenso que los políticos buscan en el diseño, desarrollo y ejecución de la seguridad nacional y militar».

Según el Coronel Boone Bartholomees, la formulación de la estrategia se recoge en *Guide to National Security Policy and Strategy* de junio 2006, que fuera utilizada por el Departamento de Seguridad Nacional y Estrategia.

En el esquema gráfico que representa este método, se aprecia en su parte izquierda el esquema de los factores externos que conforman el entorno internacional, generalmente no controlable como son: el entorno mundial (fuerzas y tendencias), las alianzas y coaliciones, valores en competencia, globalización, condiciones económicas, las leyes internacionales, las organizaciones internacionales, los actores no estatales, las amenazas convencionales y transnacionales y las armas de destrucción masiva. En la parte derecha se indican todas las instituciones y organismos estadounidenses afectados: entorno nacional (fuerzas y tendencias), la administración, el Congreso, las condiciones económicas, el sistema de gobierno federal, los grupos de presión, el sistema judicial, los medios de comunicación, la opinión pública, el estilo presidencial y las condiciones sociales. En la parte central del esquema se representa el método propiamente dicho.

Como se observa en el gráfico de la Figura 3, en este método analítico, los intereses nacionales de seguridad se derivan de los intereses nacionales, que son más específicos. Los intereses nacionales de seguridad suelen ser los que más preocupan a la nación. Se describen para explicar el estado deseable en cada uno de ellos, de forma muy esquemática, por ejemplo: “acceso a recursos energéticos”. Estos intereses son clasificados inicialmente en tres grupos:

- a. **Seguridad de la patria:** protección ante un ataque al territorio y pueblo de un Estado-Nación para asegurar la supervivencia de los valores fundamentales y del sistema político.
- b. **Bienestar económico:** favorecer las condiciones mundiales que aseguran el bienestar económico de la nación.
- c. **Fomento de valores:** establecimiento de la legitimidad internacional y la expansión de valores fundamentales de la nación como la democracia y el respeto a los derechos humanos.

En una segunda clasificación, los intereses se priorizan para tener en cuenta

su criticidad, es decir, las consecuencias del fracaso en su protección, de acuerdo con las siguientes categorías:

- a. **Intereses vitales:** aquellos que si resultaran dañados, producirían graves consecuencias para la nación.
- b. **Intereses importantes:** aquellos que pueden afectar a intereses nacionales claves.
- c. **Intereses periféricos:** los que en caso de no ser protegidos pueden causar daños, aunque sin afectar intereses nacionales claves.

Los Presidentes de la Nación suelen plasmar, en su programa electoral y en su discurso de investidura, la política nacional que pretenden llevar a cabo para proteger los intereses nacionales, que necesariamente deberán enmarcarse en el espíritu de la nación, que define, a grandes rasgos, el papel que cada país quiere jugar en el mundo y como lo quiere llevar a cabo. Para facilitar la definición y la implantación de las diferentes estrategias se establecen los objetivos o fines estratégicos. Los caminos u opciones que nos permitirían alcanzar esos objetivos son los modos o conceptos estratégicos, que requerirán recursos o capacidades para hacerlos posible. Este método aporta como punto de partida el “propósito nacional” basado en las creencias y valores que, aunque evolucione con el tiempo, lo hace lentamente. A continuación se establecen los “intereses nacionales” que permiten dibujar el escenario futuro deseable para el país. Es lo que conforma lo que se denomina “visión estratégica”. A partir de aquí el Presidente define la “política nacional”, que da paso al “proceso de formulación de una estrategia”, en la que siguiendo el método Bartlett, se definen los “objetivos nacionales” y se establecen los conceptos estratégicos que nos permitirán alcanzarlos, teniendo en cuenta los medios disponibles, es decir el “poder de la nación”. Las estrategias deben ser factibles, aceptables e idóneas. Al finalizar el proceso y antes de tomar la decisión, se realiza una evaluación de riesgos, lo que

FIGURA 3: GRÁFICO DEL MÉTODO DEL ARMY WAR COLLEGE



Fuente: Ballesteros Miguel, En busca de una estrategia de Seguridad Nacional, p. 170

implica no pocas dificultades. Todo este proceso nos permite llegar a la determinación de la estrategia más adecuada.

Los objetivos estratégicos se derivan de la relación de las oportunidades, retos y amenazas de los intereses nacionales. Los recursos siempre son limitados y condicionan el proceso. Si los recursos necesarios no están disponibles, hay que explorar otras opciones. Cuando hay un gran desequilibrio entre recursos posibles y objetivos planteados hay que reconsiderar la definición de estos

últimos. La coherencia entre objetivos, estrategias y medios es fundamental para que el proceso sea viable. Sin embargo, al tratarse de estrategias de larga duración, puede plantearse la generación de nuevos medios, aunque el riesgo de que los planes estratégicos se aparten de lo previsto siempre está presente. La definición de los objetivos estratégicos debe ser lo suficientemente concreta para poder ser útil, pero no tan limitada que restrinja excesivamente las opciones para alcanzarlos. En suma, las

Comodoro Juan Pablo Javier Serroels Carranza

Aviador Militar, especialidad Cazabombardero, Oficial de Estado Mayor, Licenciado en Sistemas Aéreos y Espaciales, realizó el Curso de Derecho Bélico y Derecho Internacional de los Conflictos Armados, Bachiller Nacional y Alférez de la Reserva. En la actualidad se desempeña como Jefe del cuerpo de cadetes del Liceo Aeronáutico Militar.

especificidades que el método del *Army War College* aporta es la distinción entre el entorno nacional y el internacional, que establece diversos elementos a considerar en cada uno de ellos, como es la clasificación de intereses en varias categorías, lo que facilita su priorización a la hora de establecer las estrategias necesarias. Además el método aporta una primera aproximación a las partes en que debe estructurarse el documento donde se recoge la estrategia de seguridad nacional.

EL MÉTODO HOSHIN KANRI

Esta metodología puede ser traducida de diversas maneras: “administración por políticas”, “planeación Hoshin”, “despliegue de políticas”, o de forma más completa: “despliegue de medios para alcanzar los objetivos”. Hoshin en japonés significa “metal brillante”; “brújula” o simplemente “señalar una

dirección”; mientras que Kanri significa “administración o control”, con lo cual se podría definir al método Hoshin Kanri como “brújula de gestión” o metodología para establecer la dirección estratégica de una organización. Se trata de una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la organización, de modo que puedan lograrse metas claves y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea de que en toda organización se enfrentan fuerzas que se orientan en di-

ferentes direcciones, para que surja el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. Este método fue difundido a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 y pasó a ser uno de los principales componentes de la Administración Total de la Calidad (TQM-*Total Quality Management*).

Los principales objetivos del método Hoshin son:

- a. Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, para crear un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- b. Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la organización para coordinar todos los esfuerzos y recursos.
- c. Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.

1. También conocido como Rueda de Deming PDCA, por sus siglas en inglés Plan-Do-Check-Act

La mente humana permanentemente planifica estrategias para concretar una determinada acción, con la cual planifica estrategias que requieren de un método que oriente una forma ordenada de obrar o de pensar.



Del análisis de los objetivos se desprende que todo trabajo responde a una naturaleza dual, en la cual se alternan la rutina y la innovación. Un elemento común tanto a la rutina y a la innovación, es la necesidad del trabajo en equipo. Es deseable que en los niveles más altos de

la organización se dedique más tiempo a la innovación y creación y menos tiempo a las tareas rutinarias, mientras que a medida que uno desciende de nivel, esta relación se invierte.

Fuertemente, el método involucra a la alta dirección y sería impensable su implementación sin un fuerte compromiso de esta. Se asienta sobre pilares (elementos) básicos que le permiten organizar y dirigir la totalidad de actividades de la organización, tales como:

- a. Enfoque basado en el Ciclo Deming¹ PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
- b. Orientado a sistemas que deben ser mejorados para el logro de los objetivos estratégicos. Integrar la calidad total en la administración (TQM).
- c. Participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo.
- d. Basado fundamentalmente en hechos.
- e. Formulación de objetivos, planes y metas en cascada en toda la organización basada en modelos de mejora continua.
- f. Concentrarse en unos pocos objetivos críticos. Todos aquellos que no lo sean tendrán categoría de rutina y no se considerarán.

g. Incorporar los indicadores financieros relacionándolos directamente con los resultados de los indicadores de procesos.

h. Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.

i. La elaboración de objetivos debe basarse en el conocimiento del negocio y complementarse con herramientas de control de calidad y *benchmarking*.

j. Establecer un sistema de indicadores que nos permita valorar tanto el nivel de consecución de objetivos y medios como la efectividad de los mismos.

k. Implantar un método de revisión del sistema que permita la implementación de acciones correctivas, evaluación continua.

Será responsabilidad del gerente ejecutivo de más alto nivel de la empresa revisar, de manera total, una vez al año, el proceso y sus resultados con la intención de generar una matriz FODA, herramienta que servirá para la planeación estratégica posterior.

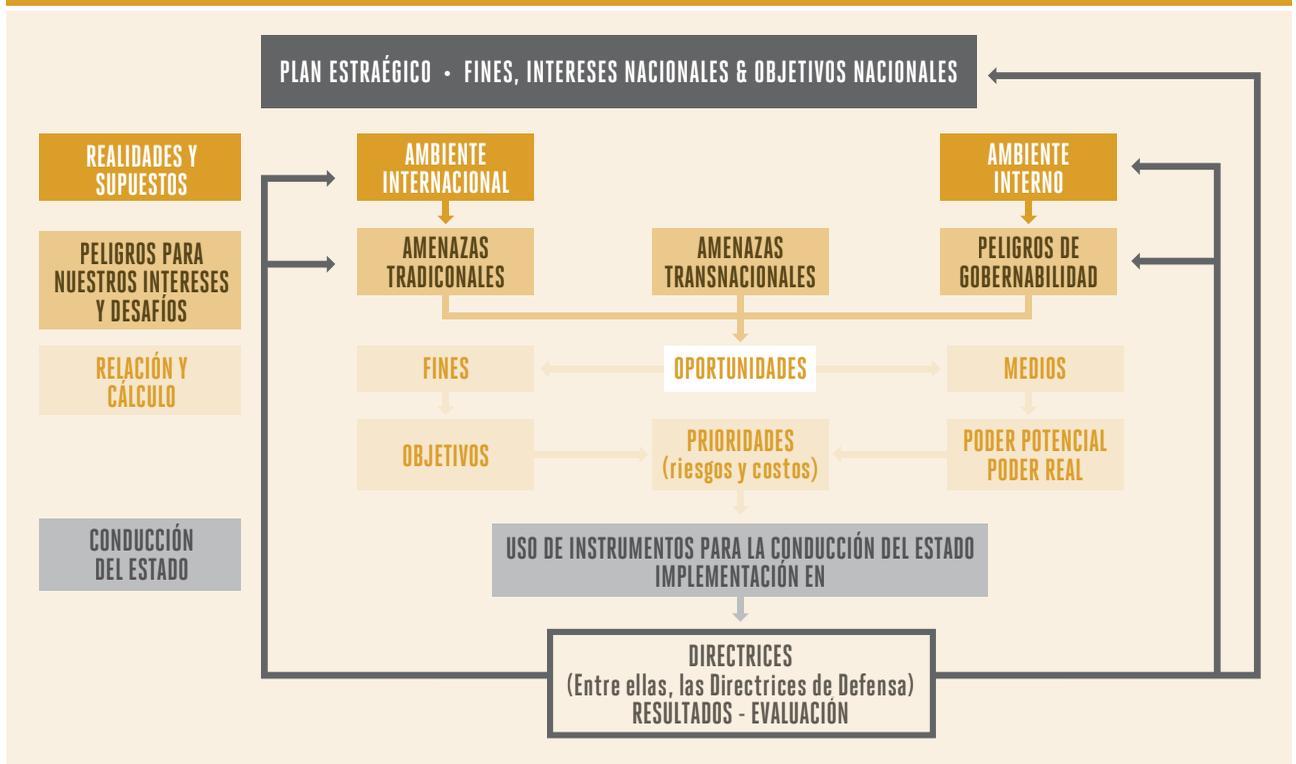
El método Hoshin Kanri se basa en un sistema de información basado en un conjunto de documentos y de herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados. Un esquema se muestra en la Figura 4.

FIGURA 4: PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL PLAN HOSHIN KANRI



Fuente: es.slideshare.net/jalkanstrada/edtrategia-hoshin-kanri

FIGURA 5: MODELO DE TERRY DEIBL



Fuente: de Vergara Evergisto, Estrategias, métodos y rutinas, P. 111.

La utilización de este método presenta las siguientes ventajas, destacadas entre otras como más importantes:

- a. Define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación “necesidades versus expectativas” de los grupos de interés.
- b. Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización.
- c. La alineación vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca

de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, y que con ello consiguen que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión, un único futuro.

- d. Utilizando como herramienta el principio de Pareto, la organización puede determinar los objetivos; la dirección debe focalizar los esfuerzos en lo que es realmente importante, para dejar en segundo plano lo rutinario.

La aplicación del método implica a toda la organización que genera un compromiso

en ellos para la consecución de los objetivos. La dirección, por su parte, comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores para implantar un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos de ruptura.

También y principalmente, permite un liderazgo efectivo al conjugar la necesidad de la dirección de administrar con el aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores. Este sistema de doble dirección supone que de arriba hacia abajo se aplican las ideas directivas, y de abajo hacia arriba se genera un flujo de creatividad constante.

OTROS MÉTODOS

Como se dijo al inicio de este artículo, existen otros métodos que en esencia siguen la misma metodología. Además de los que menciona el General Ballesteros en su Libro *En busca de una Estrategia de*

En síntesis, la estrategia no es políticamente ventajosa, es un instrumento de concentración de largo plazo que permite dar forma al entorno del futuro.



La política exterior incluye la determinación de los fines u objetivos que aspira a alcanzar cada Estado, pero debe también incorporar la especificación y utilización de los medios más adecuados para el logro de sus objetivos.

seguridad nacional, puede citarse al del profesor Terry Deibl, del *National War College* de EE.UU.

El método de Terry Deibl se asocia a la formulación de políticas de seguridad y de defensa y se divide en cinco niveles repetidos: los fines, los valores e intereses de un Estado; los supuestos

sobre el estado y su posición relativa en el mundo; los hechos que amenazan los intereses nacionales; los objetivos políticos y su relación con los medios y, por último, la decisión estratégica.

En la Figura 5 se puede observar un esquema graficado sobre el modelo del profesor Terry Deibl.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS SELECCIONADOS

A los efectos de poder comparar los métodos expuestos anteriormente, se han tomado como patrones de comparación los objetivos que persiguen, qué elementos intervienen en su desarrollo y qué ventajas presentan a los estrategas o planificadores que los empleen.

METODO	OBJETIVOS	ELEMENTOS	VENTAJAS
BARLETT	<ul style="list-style-type: none"> > Análisis de las variables más importantes. > Enfatizar la reiteración del proceso y su dinamismo. > Determinar estrategias de seguridad nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> > El entorno de seguridad. > Recursos limitados. > Fines y objetivos. > Medios y herramientas. > Estrategia. > Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> > Su simplicidad, fácil de memorizar. > Presenta un enfoque integral de la estrategia ya que está implícita la utilización de todos los instrumentos del Estado.
LLOYD NAVAL WAR COLLEGE	<p>Los clasifica en tres grupos principales según su propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Reforzar la seguridad interior y exterior. > Promover el desarrollo. > Impulsar la democracia. 	<p>En primer lugar se analizan los intereses nacionales y los clasifica en tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> > intereses vitales. > Intereses nacionales importantes. > otros intereses. <p>Trata de establecer los objetivos nacionales: políticos, económicos, sociales, de seguridad, tecnológicos, etc.</p> <p>En la segunda fase se emplea un proceso de asesoramiento donde se establece la estructura de la fuerza, guías fiscales y de programación.</p> <p>También se determinan deficiencias y riesgos en la estructura actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Presenta estrategias de alternativa valorándolas en función de la influencia a las variables más importantes. > Plantea un enfoque sistémico del entorno externo al incorporar actores no estatales.

Continúa en la página siguiente »

METODO	OBJETIVOS	ELEMENTOS	VENTAJAS
ARMY WAR COLLEGE	<p>Estos intereses son clasificados en tres grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Seguridad de la patria: protección ante un ataque al territorio y pueblo de un Estado-nación para asegurar la supervivencia de los valores fundamentales y del sistema político. > Bienestar económico: favorecer las condiciones mundiales que aseguran el bienestar económico de la nación. > Fomento de valores: establecimiento de la legitimidad internacional y la expansión de valores fundamentales de la nación como la democracia y el respeto a los derechos humanos. <p>En una 2ª clasificación, los intereses se priorizan para tener en cuenta su criticidad, es decir, las consecuencias del fracaso en su protección, de acuerdo a estas categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Intereses vitales: aquellos que si resultaran dañados, producirían graves consecuencias para la nación. > Intereses importantes: aquellos que pueden afectar a intereses nacionales claves. > Intereses periféricos: los que en caso de no ser protegidos pueden causar daños, aunque sin afectar intereses nacionales claves. 	<p>Todos los elementos que conforman el Poder Nacional, confrontados con aquellos elementos internacionales que los influyen y condicionan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Distingue entre el entorno nacional y el internacional y establece diversos elementos a considerar en cada uno de ellos, como la clasificación de intereses en varias categorías, lo que facilita su priorización. > Aporta una primera aproximación a las partes en que debe estructurarse el documento donde se recoge la estrategia de seguridad nacional.

En la interpretación de esta comparación, no se debe perder de vista que unos métodos apuntan a la seguridad nacional y otros apuntan a la gerencia empresarial efectiva.

CONCLUSIONES

La cantidad y variedad de métodos de planificación es abundante, pero en definitiva son caminos, procedimientos de ordenamiento secuencial para desarrollar estrategias, no solo para Seguridad Nacional o para Defensa. Los hay para la educación, para la cultura, para las finanzas, o para cualquier proyecto que se vaya a llevar adelante. El método solo asiste al pensamiento humano. Indica un camino, un orden a seguir para no

cometer errores y contemplar la mayor cantidad de variables posibles, pero no asegura el éxito.

Si se busca una diferencia entre ellos, se los podría separar en dos grandes

grupos: los que asisten a la conducción del Estado y los que buscan renta en producir bienes y servicios. La diferencia sustancial entre ellos es que los valores e intereses son diferentes y, por lo

La definición de los objetivos estratégicos debe ser lo suficientemente concreta para poder ser útil, pero no tan limitada que restrinja excesivamente las opciones para alcanzarlos.

METODO	OBJETIVOS	ELEMENTOS	VENTAJAS
HOSHIN KANRI	<ul style="list-style-type: none"> > Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos. > Integrar todas las tareas en función de los objetivos clave de la organización coordinando todos los esfuerzos y recursos. > Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> > Enfoque basado en el Ciclo Deming PHVA (Planificación, Hacer, Verificar, Actuar). > Orientado a sistemas que deben ser mejorados para el logro de los objetivos estratégicos. > Integrar la calidad total en la administración (TQM). > Participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo. > Basado fundamentalmente en hechos. > Formulación de objetivos, planes y metas en cascada en toda la organización. > Concentrarse en unos pocos objetivos críticos. > Relacionar indicadores financieros con indicadores de procesos. > Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. > La elaboración de objetivos basada en el conocimiento del negocio y complementada con herramientas de control de calidad y benchmarking. > Establecer un sistema de indicadores que permita valorar el nivel de consecución de objetivos y medios y su efectividad. > Implantar un método de revisión del sistema de evaluación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> > Define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades vs. expectativas de los grupos de interés. > Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. > La alineación vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro. > Utilizando como herramienta el principio de Pareto la organización puede determinar los objetivos, la dirección focaliza los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.

tanto, el resultado de la eficiencia también será diferente.

En virtud de esto, puede citarse *Estrategia, métodos y rutinas*, en el que su autor, de Vergara, desarrolla un capítulo al respecto cuya enseñanza más valiosa expresa: “*La estrategia no admite recetas. Las rutinas existen, pero en los niveles inferiores de la conducción. Al pasar de la táctica a la estrategia, se pasa de la total certidumbre a la total incertidumbre. Es por eso que en estrategia los métodos de razonamiento no pueden ser rutinarios*”.

La estrategia requiere de la más alta creatividad, la cual se basa en su experiencia y en la capacidad de los estrategas para aprender, anticipar y adaptarse

al progreso de los hechos. Los conflictos ocurren en el futuro y no en el pasado, por ende todo es nuevo, por lo tanto no admiten soluciones elaboradas con recetas de antemano. La estrategia tiene poco de ciencia porque estando involucrada la naturaleza humana impredecible, hay pocas reglas que se puedan aplicar. En cuanto a la parte artística de la estrategia, se trata de un arte muy particular: se ejerce sobre cosas que reaccionan y en forma diferente ante el mismo estímulo.

Existe una interdependencia necesaria en la existencia de estrategias y la incertidumbre. Con el método se trata de reducir los errores al observar la mayor cantidad de variables que intervienen en un determinado momento en un

escenario. De esa manera se reduce tal incertidumbre y se determinan los riesgos que se están dispuestos a asumir. Por eso si se observan los métodos, tanto los presentados aquí como los que no fueron analizados en beneficio de la brevedad, llegaremos a la conclusión de que son similares. Algunos calan más profundo, otros menos profundo, pero en definitiva son muy parecidos, persiguen las mismas metas, siguen caminos secuenciales naturales y valoran los mismos condicionamientos y variables.

La habilidad del estratega consistirá en saber adaptarse a los resultados y adecuar los pasos siguientes de la estrategia inicial, para poder continuar el proceso con los resultados obtenidos.