

Fundamentos teórico esenciales a considerar al hacer un plan de acción

Essential theoretical fundaments to consider to making a plan of action

Marelys Mulford Hoyos¹, José María Jiménez Munive², Cayetano Jiménez Munive³

Resumen

El plan de acción es la carta de navegación de una organización, indica el norte, hacía donde se debe orientar los esfuerzos por parte de quienes la componen. La conjunción sinérgica de recursos humanos, técnicos, económicos, tecnológicos para ello es fundamental observar si se quiere obtener rendimientos en la organización. De ahí que el significado de estrategia debe atravesar y permear una organización que busque ser viable en el tiempo como resultado efectivo de la sinergia de quienes la conforman.

Palabras claves: Estrategia; plan; planeación estratégica; recursos; sinergia

Abstract

The action plan is the roadmap for an organization, indicating north, to where it needs to focus its efforts on the part of those who comprise it. The synergistic combination of human, technical, economic, technological, it is essential to see if you will get returns in the organization. Hence the meaning of strategy must cross and permeate an organization that seeks to be feasible in time as a result effective synergy of those who comprise it.

Keywords: Strategy; plan; strategic planning; resources; synergy

¹ Coordinadora de investigación en la Corporación Universitaria Rafael Núñez

Investigadora Magíster en Educación

Doctorante en Ciencias Sociales Mención Gerencia

²Magister en Investigación Social Interdisciplinaria. Tecnológico Comfenalco de Cartagena

³Especialista en Gestión Pública y Especialista en Política Social. Tecnológico Comfenalco de Cartagena

Fecha de recepción: Julio de 2012 / Fecha de aceptación en forma revisada: Septiembre 2012

AGLALA ISSN 2215-7360 2012;

3 (1): 27-42

Introducción

El comprender con claridad ese andamiaje teórico conceptual expreso mediante categorías técnicas que sirven como piezas textuales construidas desde diversas ópticas por especialistas en la materia testimonian la presencia de diversos discursos o producciones de sentido con criterios científico.

En este espacio se pretende establecer conceptualmente una disertación teórica de términos que se entrelazan, combinan y que no deben ser ajenos para aquellas personas que se desenvuelven en una organización empresarial sea ésta oficial o privada.

El plan de acción

Es una herramienta valiosa para operacionalizar organizaciones, es el instrumento que sirve de guía para directivos y personal operativo en una organización. A continuación se analizará con detenimiento este concepto acudiendo a fuentes secundarias para despejar interrogantes que definan que es una acción.

... una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana, mecánica, o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en este entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado (Costa, 2011).

Un plan de acción

Es un proceso a través del cual usted asegura la coherencia entre los objetivos que se propone, los objetivos que dispone y la acción emprendida con la intención de hacer posible la transformación de la realidad a la que apunta la alternativa (Consejo Episcopal Latinoamericano, 2004).

El plan incluye la revisión o diagnóstico del problema o idea general de investigación; la acción se refiere a la implementación del plan de acción... (Latorre A., 2007).

AGLALA ISSN 2215-7360 2012; 3
(1): 27-42

En otras palabras un plan de acción es la estructuración, priorización y guía de acciones a seguir con tal de obtener o alcanzar unos objetivos estratégicos representado en metas. Estas metas deben ser realista o alcanzables para que el proceso planeador sea efectivo, una vez se pone en funcionamiento el plan en el cual se ha definido un tiempo de realización, quienes serán los responsables y los recursos físicos, humanos, técnicos, de capital con los que se cuenta.

En todo el tiempo de desarrollo del plan de acción es importante contar con mecanismo de control y seguimiento por parte de las personas a las que se les ha delegado responsabilidad sobre las acciones y los compromisos empresariales. En una palabra para plantear un plan de acción se debe diseñar sistemas de evaluación de la gestión que considere siempre ¿Hacia dónde vamos? ¿Si durante el proceso de producción se sepa que se están alcanzando los objetivos según las acciones priorizadas y definidas? ¿Sí los objetivos han sido bien definidos y responden al qué, al para qué y de qué manera los están alcanzando? ¿Cómo se está haciendo? Estos dos últimos

cuestionamientos responden a la forma y el modo. Es decir, a la presentación de los resultados parciales y el método que se utiliza para conseguir los fines.

Si en el curso y puesta en marcha de energías en pro de realizar el plan de acción se observa que se está en dificultades para lograr unos propósitos se recomienda definir planes contingentes o acciones de choque que permitan replantear la operatividad de las acciones y alcanzar los resultados en el tiempo previsto. Por lo que en ese ejercicio evaluador es pertinente considerar qué evaluar? a qué nivel hacerlo? y qué hacer con la información obtenida con el fin de considerar la situación, tomar decisiones y retroalimentar el sistema.

Se suele distinguir en teoría entre plan de acción estratégico y plan operativo anual comúnmente denominado (POA) este último a diferencia del estratégico tiene una duración de un año y se refiere al desarrollo de las acciones que se ejecutan en el día a día por parte del equipo humano de una organización; dicho plan de acción parte de unos objetivos y una definición de pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos colocándose la atención en el cómo.

Pero la pregunta que surge es ¿cómo se inicia la operatividad del plan de acción que se diseñó?

Este cuestionamiento invita a pensar sobre los procedimientos, los cuales no son más que aquellos pasos que se siguen en cada proceso y sus conexiones en una red de procesos los cuales se distinguen con claridad y de manera secuencial en un modelo de gestión por procesos.

Retomando lo expresado arriba el concepto de plan conlleva a decir que éste es una secuencia ordenada de actividades tendientes a la consecución de un fin o una meta determinada previamente; por lo que la planeación no es otra cosa que la actividad de organizar en el tiempo esa serie de actividades y los recursos en un intervalo de tiempo determinado previamente; es así que la planificación para Carlos Matus es considerada como el

... intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de acontecimientos que, al final fijan una dirección y una velocidad al camino que inevitablemente experimenta un país a causa de vuestras acciones (Matus C., 1993).

Por lo que el ejercicio de planificar, implica actuar y siempre que se actúa se producen efectos éstos no son más que los acontecimientos que se generan en un tiempo único y que pasado este evento se convierten en hechos dada la irreversibilidad del tiempo por lo que la realidad continuamente está cambiando se actué o no dado a que los actos en el tiempo y el espacio así lo determina y esos hechos son inamovibles e inmodificables. En efecto, los acontecimientos de la realidad transcurren como la corriente de un río y no esperan ser planificados por lo que no se debe dejar arrastrar por las circunstancias pues se perdería la libertad de elegir y decidir el curso de los acontecimientos.

Por tal razón como administradores y gestores de procesos es fundamental identificar con claridad las acciones que hay que emprender en una organización para que de algún modo se puedan oportunamente orientar el curso de los acontecimientos.

Recapitulando un poco se ha reflexionado sobre lo que es un plan, en qué consiste el acto de planear, qué se entiende por planificación; se observara ahora ¿qué es planeación?

Recurriendo a las fuentes secundarias se puede determinar que la función de planeación como tal

...implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas (Foontz H., 1998)

... La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos (Chiavenato I., 1999).

La planeación (planning) actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato I., 1999).

... La función de planeación consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización en el corto, mediano (planeación operativa) y largo plazo (planeación estratégica) (Martínez C. 2002).

Como se observa la planeación es una actividad vital en una organización, pues es la base, el soporte, el esqueleto, la estructura que determina las acciones a emprender lo cual implica la conjugación de toda una diversidad de recursos limitados de la organización con el propósito de alcanzar las metas propuestas en el periodo establecido. En esa medida efectivamente la planeación es una función del proceso administrativo fundamental como también lo es la dirección, el control, y la función de organización. La planeación implica proyectarse adelantarse a, que los sucesos puedan ser controlados por quienes tienen a cargo esa responsabilidad en una organización.

Ya comprendido estos conceptos y sus alcances se plantea en qué consiste una de las metodologías útiles para diagnosticar, diseñar, controlar y hacer seguimiento a un plan de acción es decir, al enfoque de la planeación estratégica, esta se refiere a la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas (Chiavenato I, 2001).

Planeación Estratégica es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia (Martínez, 2002).

Como se observa este es un concepto mucho más elaborado que el de planeación dado a que involucra el futuro de la organización es decir, considerar el encadenamiento de los posibles acontecimientos en el tiempo “previsto” y dirigidos por la acción del hombre, del funcionario, del gerente, con el objeto de lograr el cumplimiento de unos propósitos como lo es de una mayor productividad y competitividad a nivel empresarial o institucional al trazarse la tarea de lograr conseguir el ciento por ciento de la meta.

Por lo expresado hasta el momento, queda de presente que se debe planificar con racionalidad y coherencia si se quiere asegurar la viabilidad de una organización para no caer como lo expresa con gran claridad y detalle Carlos Matus en el campo de un planificador improvisador errático el cual actúa según las circunstancias y hace el cálculo inmediatista, o bien en el planificador informal que si bien hace el cálculo estratégico no reproduce un método formal, lo correcto entonces es aplicar en una organización un cálculo estratégico a la planificación formalizada es decir, ser un planificador formal que es aquel que e stá fuera de la realidad u objeto estudiado y lo controla, obtiene un diagnóstico certero gracias a la objetividad que logra al apartarse de la realidad y de su sistema de valores. El es el observador que desde arriba lo puede examinar todo y por lo tanto, es el que puede decir lo que se debe hacer. Por eso es capaz de elaborar un plan de acción que resuelva los problemas a los que le ha sido distinguida su estructuración y se ha propuesto una solución conocida. Este tipo de

AGLALA ISSN 2215-7360

2012; 3 (1): 27-42

e planificador se distingue del tradicional porque considera que el recurso más escaso es el tiempo y no los económicos, es decir el tiempo es agotable e irreversible por tanto su ejercicio como planificador lo efectúa de manera simulada del tiempo a través de la prealimentación y la retroalimentación. La primera intenta explorar el futuro y la segunda reconstruye el pasado para observar los errores y aciertos (Matus C., 1993).

Esta idea es muy importante en tanto, posibilita determinar previamente los niveles de riesgos en los que está sometida una institución y reaccionar con certeza, velozmente antes de que una situación desfavorable ocurra. Es decir, posibilita la predicción, la previsión, al tiempo asegura la capacidad de reacción ante una eventual sorpresa y también orienta o estimula la capacidad de aprendizaje de los errores para tratar el futuro.

En síntesis y en la línea de Matus, un planificador estratégico o formal establece un puente en el análisis de una situación entre la eficacia política (deber ser) y la eficacia técnica (puede ser y lograr hacer).

Por lo expuesto se coloca de manifiesto la importancia que implica hacer un buen plan de acción al tiempo de cualificación de las personas de una organización para que respondan a los compromisos asumidos desde el momento en que todos participaron en el diseño, el reto es concentrarse y observar las acciones en un espacio, en un tiempo y ¿qué ocurre con la combinación de recursos tanto humanos, como técnicos y económicos?, de este interrogante surge la necesidad de considerar que todos los que componen una organización forman parte del papel como manager estratégicos de procesos internos y externos con tal de alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

En este sentido, la Planeación Estratégica es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de

AGLALA ISSN 2215-

-42

acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (Matus C., 1993).

En esa medida requiere de una estrategia

...La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En fecha más reciente, el término se ha usado en el contexto de los negocios... (Mintzberg H., 1997).

El concepto de estrategia se ha venido desarrollando con el pasar del tiempo se pasó por una interpretación militar propio de sus raíces griegas, de allí se pasó en la modernidad a los estudios de Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría de juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta... Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario... Alfred Chandler en 1962 *Strategy and Structure*... definieron estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas... Siete años después, Kenneth Andrews... La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es, o será (Mintzberg H., 1997).

Henry Mintzberg elabora un concepto de estrategia algo distinto -enfatisa en la acción- y lo concibe como “...el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Esta definición que se aproxima a la definición estándar –enfatisa en el análisis- que presenta cuatro elementos en común el ambiente: serie de condiciones ajenas a la empresa a las que ésta debe responder. Algunas de estas son negativas amenazas y otras son positivas oportunidades; el segundo elemento la empresa debe establecer metas u objetivos básicos: misión entre otros el tercer elemento la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos: Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT) por último la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. Mintzberg elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción una manera de concebir la estrategia como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Este énfasis en la reflexión previa es típico del enfoque de la estrategia estándar. Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de medidas que ha tomado la empresa; es decir, una estrategia realizada. Esto es típico del enfoque de Mintzberg que se perfila hacia la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y “ocurre” a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente. Más adelante la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero en el momento que se presentan, no conscientes ni deliberadas... (Mintzberg H., 1997).

Los anteriores conceptos integrados conducen a distinguir y a adoptar una herramienta valiosa como lo es el control de gestión mirado como un instrumento y no como una simple norma es una herramienta valiosísima para eliminar irracionalidades en una organización, para aprovechar en forma óptima los recursos de que dispone la sociedad, para minimizar los riesgos que conlleva una administración deficiente e ineficaz y para canalizar las enormes energías de que dispone la sociedad colombiana hacia actividades productivas de beneficio colectivo que

contribuyan en forma significativa al progreso de un país que como el nuestro puede más, quiere más y merece más (Mintzberg H., 1997).

Por consiguiente, los directivos de una institución deben preocuparse además, de implementar el enfoque de planeación estratégica el cual se convierte a través del plan de acción en el instrumento a seguir en la gestión, para diseñar, rediseñar e implementar un efectivo sistema de control interno con el fin de que en la entidad haya por un lado desarrollado actividades productivas para obtener resultados y por el otro lado exista gestión que es cuando esas mismas actividades producen rendimientos.

En otras palabras el control interno debe desembocar en un efectivo control de gestión, ya que ... el propósito del control de gestión es el de lograr eficiencia en forma permanente, pero la eficiencia se debe mejorar además incorporando tecnología o renovando procesos y para ello el sistema de control interno es una inmejorable herramienta. El término gestión implica establecer objetivos, definir estrategias y políticas y vigilar su realización a través del autocontrol, a fin de producir rendimientos en toda actividad productiva (Publicaciones ESAP: 1993).

Matemáticamente se puede expresar el control de gestión como la relación existente entre el control interno y los indicadores utilizados en el proceso estratégico y de acción es decir es el resultado de comparar lo previsto en el plan con lo realizado.

Control de Gestión = Control Interno + Indicadores

Para finalizar se expresa que el plan de acción y la metodología de planeación estratégica se fundamentan también en unos indicadores pues es necesario evaluar, medir los resultados de las acciones emprendidas y saber ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué hay que mejorar?, por lo que

un indicador es sencillamente algo que indica, muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo.

... los indicadores están dirigidos a procesos, resultados, o producto de los mismos, ayudando también a identificar y anticipar conflictos organizacionales (Charry, 1966).

En ese sentido un indicador de gestión permite medir, observar o testimoniar y corregir un resultado alcanzado considerado en la planeación. Pueden haber indicadores cualitativos y cuantitativos se recomienda utilizar en todo proceso de gestión los dos, aunque los dos siempre conducen a una meta y toda meta es cuantitativa por lo que se aconseja para ello proponerse metas que implique el logro o cristalización de un estudio por ejemplo un documento sistematizado, un guion, etc., con el fin de que se aprecien todas las energías disipadas en los distintos procesos de tal manera que una vez se realice el proceso de control a la gestión se pueda hacer el balance entre lo previsto o planeado y lo alcanzado y así retroalimentar el sistema con tal de lograr el cumplimiento de los objetivos misionales.

Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo... Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella... En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente. (Ivancevich J., 1997)

Así mismo, se aconseja que las organizaciones adelanten acciones de normalización y estandarización de sus procesos ni aun cuando estos ya se hayan definido previamente por lo que es importante que dichas instituciones se envuelvan en un ambiente de mejoramiento continuo en donde cada funcionario se compromete a gestionar sus propios procesos y plasmarlo en un documento sistematizado que permita a quien llegue conocer rápidamente sus tareas y seguir vigilante con el fin de optimizarlas. Es decir, que esté cada quien siempre en la actitud de mejorar, adecuar lo que continuamente hace partiendo para ello de la alimentación, revisión, evaluación y retroalimentación de los procedimientos con tal de garantizar la calidad del servicio prestado y así contribuir con la teoría del valor eliminando aquellas operaciones innecesarias que no le agregan valor a lo producido por tanto, no aporta a la calidad del producto.

... La normalización es una actividad sistemática que crea el orden, selecciona y formula reglas y busca simplificar y reducir los costos desde el punto de vista de la empresa, el consumidor final y el país... (Gómez, 1994).

Para una efectiva normalización debe saberse donde empieza y termina un proceso es decir, conocer sus límites permisibles de comportamiento de lo producido y también para determinar “*qué también lo estamos haciendo*”.

Referencias Bibliográficas

Costa J. (2011). La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión

Disponible en:

<http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=1gKibZTMHfAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=concepto+so bre+plan+de+acci%C3%B3n&ots=pgFtCr9PNt&sig=qWrqbkQhuHXM0->

1Pc_FGAzsCMH8#v=onepage&q&f=false [Citado el 7 de diciembre de 2011. 3:46 pm.]

Charry J. (1996). *Los indicadores de gestión y de resultados en la entidades del Estado*. ACAP.

Asociación colombiana de administradores públicos, Biblioteca Jurídica Diké.

1° . p. 40.

Chiavenato I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ª Ed.) p. 101, 228.

Chiavenato I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. McGraw-Hill. p. 117.

ESAP (1999). *Calidad Humana, Gerencia y Gestión Pública al Servicio del País*. Publicaciones Bogotá . p. 5

Familia principios de acción (2004) Consejo Episcopal Latino-Americano. Departamento de Justicia y Solidaridad –ITEPAL-. Programa de formación en doctrina social de la iglesia. Bogotá D.C., Colombia, Unidad 3 Módulo 2. p.18.

Gómez E. (1994). Aseguramiento de la calidad en compras. Fondo editorial Legis. p. 70.

Harol F. (1998). *Administración una perspectiva global*, 11 a edición McGraw-Hill. p. 35.

Ivancevich J. M. y otros. (1997) *Gestión calidad y competitividad*. Madrid- España: Mc Graw

Hill/Interamericana, S.A.U./ IRWIN. España. p.17.

Latorre A. (2007). *La investigación-acción: conocer y cambiar la práctica educativa*, España

Disponible en:

<http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=e1PLxGcRf8gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=concepto+sobre+plan+de+acci%C3%B3n&ots=G7zPefjJOT&sig=-rbPYFbgYj2KKITj0dI03qf6s1k#v=onepage&q=concepto%20sobre%20plan%20de%20acci%C3%B3n&f=false> [Citado el 07 de diciembre de 2011. 4:29 pm.]

Matus C. (1993). *Planificación política y Gobierno*. Fundación Altadir: Bogotá.p.5

Martínez C. (2002) *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. Bogotá: Unibiblos. p. 162, 290.

Mintzberg H. y otros (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
p. 8.