# PLANIFICACION, SOLUCION A UN MAL ENDEMICO

Gerald Jacob Neumann Capitán de Navío

#### CONCEPTO DE PLANIFICACION



n términos muy resumidos, planificar consiste en decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién

deberá llevarlo a cabo.

El concepto de planificación está presente en la vida del hombre desde el momento en que éste debe adoptar su primera decisión. Es un proceso intelectual en el cual la inteligencia, partiendo de una situación existente, toma conciencia que debe modificarla.

Las acciones a desarrollarse para que se logre ese cambio de situación deberán ser previstas, pudiendo, para este propósito, encontrarse varios caminos o soluciones.

El proceso destinado a determinar la solución más adecuada es lo que llamamos planificación, y requiere considerar, en términos generales, los siguientes aspectos:

a) Conocer la situación presente.

- b) Definir la situación que se desea alcanzar.
- c) Conocer los factores que tienen incidencia en la solución que se busca para lograr la situación futura.
- d) Considerando a), b) y c), estructurar las soluciones posibles.
- e) Determinar, de entre las soluciones posibles, aquéllas que permitan alcanzar la finalidad y que estén dentro de los recursos disponibles.
- f) De entre aquéllas que cumplen los requisitos señalados, elegir la que lo haga más plenamente y con el menor esfuerzo.
- g) Definir la solución adoptada, especificando los detalles necesarios para su materialización, tales como:
  - Marco de referencia.
  - Organización de los medios a emplear.
  - Finalidad a alcanzar o misión.
  - Decisión adoptada por la autoridad responsable, en orden al cumplimiento de la finalidad o misión.

- Tareas asignadas a los medios a emplear.
- Instrucciones que permitan coordinar la ejecución del plan.
- Especificaciones y detalles complementarios.

### IMPORTANCIA DE LA PLANIFI-CACION

- Elimina la incertidumbre y el cambio.
- Enfoca la atención hacia las finalidades o metas.
- Se aplica con criterio económico.
- Facilita el control y, por ende, la dirección.

### NATURALEZA ESENCIAL DE LA PLANIFICACION

La naturaleza esencial de la planificación puede entenderse a través de cuatro principios básicos:

- Contribución a los objetivos.
  Facilita la consecución de los objetivos.
- Prevalencia de la planificación.
  Precede a la ejecución de las demás funciones de una organización.
- Extensión de la planificación. El plan de un nivel superior genera planes en todos los niveles inferiores de la organización.
- Eficiencia de los planes. Se mide por el monto de su contribución a la finalidad que lo genera, en relación con el esfuerzo reque-

rido no sólo en lo físico, sino que también en el orden moral.

### EL AMBITO DE LA PLANIFICA-CION

La planificación, junto con la organización, el mando, la coordinación y el control, están dentro del ámbito de las actividades, del administrador proyectándose sobre toda la organización mediante la determinación de metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, a partir de los cuales y en concordancia con ellos la organización desarrollará sus actividades.

Aquí debemos hacer notar que, además de su función operacional, el trabajo general y permanente del administrador es crear las condiciones favorables al cumplimiento de las metas.

### LA PLANIFICACION EN LA ADMI-NISTRACION

Uno de los campos en que más se ha progresado en el mundo de hoy, es sin duda aquel de la administración. Ello ha sido posible gracias al desarrollo de sistemas que permiten procesar información con gran velocidad. El diseño de estas técnicas ha apuntado en dirección a los equipos de computación digital y a todas las técnicas complementarias que permiten el aprovechamiento de su capacidad. Estas últimas, han tenido un efecto importante sobre la eficiencia de las organizaciones, como resultado del mejoramiento de los métodos de planificación de sus actividades, y muy especialmente en su desarrollo.

Una adecuada planificación de todas las actividades en una organización, como asimismo en su desarrollo futuro, permite garantizar, o al menos mejorar, las posibilidades de alcanzar los objetivos fijados y materializar en mejor forma los proyectos que deban ejecutarse. Permite, además, crear las bases necesarias para la estabilidad y la continuidad que requiere todo sistema eficiente que base su crecimiento en el efectivo aprovechamiento de los recursos en el tiempo, permitiendo así ejecutar planes de cierta envergadura, por etapas, consecuentes con los recursos disponibles, perfectamente ensambladas entre sí, y orientadas a satisfacer un objetivo final común.

Lo anterior, que está reflejado en el método científico, puesto que parte de algo que ha sido establecido previamente y sobre lo cual se apoyarán las etapas siguientes, es la mejor garantía para un crecimiento racional y eficiente, en el sentido de que los esfuerzos y el trabajo que habremos de desarrollar se sume al que se ha hecho anteriormente, evitando así tener que partir cada vez nuevamente del principio, desechando y perdiendo lo que ya se ha realizado.

## DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS CORRECTIVAS

Es común encontrar en las organizaciones, en todos los niveles, cuando las normas, procedimientos y objetivos no están claramente definidos, que se adopten decisiones de tipo personal que echan por tierra todo lo que se ha hecho anteriormente, o bien que se modifique sin justificación suficiente un proceso en pleno desarrollo, llegando hasta a paralizarlo como resultado de un cambio de la autoridad, o del estado de ánimo de ésta.

Es por ello que es conveniente crear los mecanismos necesarios para asegurar la estabilidad de las organizaciones, y la concreción de los planes y proyectos que han sido formulados y decididos, reservándose, eso sí, la flexibilidad necesaria para adaptarse a las circunstancias que se irán presentando.

El método adecuado para lograr lo que se ha planteado requiere considerar, a lo menos, los siguientes aspectos:

- La autoridad, en cualquier nivel, deberá comprometerse con los planes y proyectos aprobados o en proceso, hasta su culminación.
- Para lo anterior, el cumplimiento de los planes y proyectos deberá ser un imperativo para la autoridad ejecutora.
- La eficiencia de la autoridad ejecutora debe medirse en relación con el logro de los objetivos establecidos en los planes y proyectos.
- Los planes y proyectos de significación deben ser aprobados por una autoridad superior.
- 5) En caso de ser necesario modificar el plan, ello debe ser sancionado por la autoridad que lo aprobó, previo informe que justifique el cambio.
- 6) Mientras no se aparte de las especificaciones y objetivos previamente definidos, la autoridad tendrá plenas facultades para adoptar las disposiciones que estime más convenientes a su mejor ejecución.

- 7) La autoridad ejecutora debe tener un acceso expedito a la autoridad que lo ha aprobado.
- 8) El organismo planificador debe ser diferente al órgano ejecutor.

En el caso de la consideración hecha en el punto 8, puede ser una buena solución, en los casos en que la autoridad es cambiada con cierta periodicidad, que quien asume tenga como obligaciones: Ejecutar los planes elaborados por su antecesor y, por otra parte, elaborar la planificación que deba cumplir su sucesor. La eficiencia con que cumpla su trabajo será así evaluada por ambas funciones.

Ello presenta una solución adecuada para aquellas instituciones donde la jerarquía tiene fuerte influencia y no existe contrapeso o limitaciones a las que deba ceñirse la autoridad que

adopte las decisiones, lo que da margen a continuos cambios de políticas y objetivos entre una y otra gestión.

La norma arriba bosquejada puede ser completada, exigiendo que los planes y proyectos de cierta envergadura sean aprobados y controlados en su ejecución por una autoridad superior, que evaluará la ejecución y los resultados.

Este planteamiento aspira a difundir un enfoque destinado a solucionar un mal endémico de las instituciones en diversos niveles de autoridad, en las cuales se suele abusar de la improvisación, que en muchas oportunidades lleva a cometer errores que podrían evitarse con una adecuada planificación.

Como todo tema, sería interesante conocer otros puntos de vista al respecto.

