

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES
ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
PRACTICA AMBIENTAL INTERDISCIPLINARIA III
Texto de Análisis y Reflexión.

Introducción a la planificación. La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Aspectos generales e importancia de la planificación. Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que: 1 la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; 2 los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados, 3 pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Planificación. Definición.

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones . Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff,1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry,1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u

organizacional son elementos necesarios de todo plan. **Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.**

Clases de planificación y Características. Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- **Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- **Cómo formular una estrategia:** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Jiménez, la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación

Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

- ✓ Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
- ✓ Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- ✓ Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (. Jiménez C., 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Pasos del proceso de planificación. El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Planificación y niveles gerenciales. Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

Relación entre la Planificación y el Control.

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos. Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Conclusiones.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la

planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

RESUMIENDO

¿Qué es planificar?

Desde un enfoque que entiende a la planificación como una de las principales funciones de las organizaciones, la **planificación supone la proyección de metas, basada en métodos apropiados que alejan el concepto de la actuación intuitiva o experimental.**

En toda organización se toman decisiones por acción u omisión, y las mismas pueden ser planificadas o no. Planificar nos ayuda a tomar decisiones.

Planificar ayuda a “ver el futuro” a través de la racionalidad., es un medio para, no es un fin en sí mismo.

La planificación es permanente, debiendo estar en constante diálogo con la realidad. Las acciones deben interpretar esta realidad en forma adecuada.

El plan es un conjunto coherente de acciones (intervenciones en las causas relevantes, priorizadas, del problema identificado con el objetivo de cambiar su estado)

Estas acciones procuran tener impacto sobre las causas del problema a través de su encadenamiento lógico

Para obtener resultados predeterminados por quien planifica.

Es central pensar que en todo plan existen variables que escapan a la capacidad de control y predicción y su resultado depende de circunstancias que el planificador no controla ni predice.

¿Qué implica planificar? A nivel teórico existe una situación inicial, que debemos analizar y definir a través de un diagnóstico, es necesario establecer cual es la situación deseada y finalmente definir las acciones que permiten salvar esta brecha, Estas acciones se establecen a través de la planificación.

Elementos de la planificación

Diagnóstico. Además de definir “quienes somos y donde estamos” debemos elaborar un diagnóstico. Debemos tener en cuenta que el diagnóstico es como “una fotografía” que nos proporciona información sobre ese momento, es un “corte” que se hace de la realidad para un momento dado. Por ende también es necesario la actualización de los diagnósticos. Recomendamos realizar este diagnóstico tomando como referencia los ejes del Monitoreo Ambiental Ciudadano: Agua (cantidad y calidad), Suelo, Aire, Residuos (manejo y disposición), Biodiversidad, Cultura, Sistemas de

Producción, Conflictos Sociales, Conflictos por Uso, Modelo de Desarrollo, Políticas Sectoriales, Canales de Comercialización, Fuentes de Financiamiento, entre otros.

Debilidades	Ubicación	Causas	Consecuencias
Fortalezas	Ubicación	Causas	Consecuencias

Luego de realizado el diagnóstico, se elegirá 1 Problema Central (al que le asignan mayor importancia), y no más de dos Problemas que estimen conveniente trabajar.

1. **Objetivo** Transformar los problemas identificados en Objetivos. **¿qué son los Objetivos?** Los objetivos son los efectos o resultados que aspiramos a obtener. Son efectos o resultados de nuestra acción. Son los resultados previstos como consecuencia directa de nuestras acciones y positivamente valorados.

Importancia

Los objetivos formulados (escritos) constituyen una guía para la acción.

- Sientan las bases para un efectivo trabajo de equipo
- Permiten aunar y coordinar esfuerzos
- Orientan la toma de decisiones importantes
- Son un punto de referencia para evaluar la acción
- Neutralizan la tendencia al inmediatismo
- Ayudan a equilibrar decisiones de corto y mediano plazo.

Los objetivos deben ser:

Claros: planteados en lenguaje comprensible y preciso de modo que sean fácilmente identificados y compartibles.

Realistas: factibles de alcanzar.

Pertinentes: significa que los objetivos deben tener una relación lógica entre su naturaleza y la situación que se quiere resolver.

Otros elementos a tener en cuenta son...

Los RECURSOS:

Es importante articular los objetivos y los recursos, es decir que se desea hacer y con que recursos contamos para ello. Los recursos pueden agruparse en: humanos (integrantes de la comisión, referentes comunitarios, grupos de vecinos), financieros (dinero), materiales (herramientas, instrumentos de medición, útiles varios). Los recursos son aquellas cosas que nos van a permitir desarrollar cada una de las actividades, son el soporte para las acciones.

Las ACTIVIDADES:

Las actividades son las tareas concretas que hay que hacer. El supuesto es que la realización de las tareas nos permitirá dar cumplimiento al objetivo que nos propusimos. Las tareas pueden ser de distinto tipo: Planes, programas y/o proyectos.

EI TIEMPO:

Las actividades no se desarrollan en cualquier momento, sino que deben ser ordenadas definiendo que es lo primero que hay que hacer y que es lo que sigue. Para ordenar las actividades es necesario elaborar un cronograma donde se establezca que actividad se hace y cuando (fecha o momento).

RESPONSABILIDADES

Las actividades deben ser realizadas por alguien. Es decir se debe definir quien se ocupara de cada una de las tareas que se definieron, de su realización o de su seguimiento.

FACTORES EXTERNOS

Son aquellos factores que se define que no son posibles de ser cambiados a partir del proyecto definido, pero que tienen incidencia en el plan. Estos factores pueden influir en forma positiva (posibilitando el plan) o negativa

(impiden que se lleve a cabo). Pueden muy diversos, por ejemplo una política pública que se relacione directamente con el problema sobre el cual estamos trabajando.

En síntesis... Un esquema posible a elaborar sería el siguiente:

Objetivo	Actividades	Recursos	Tiempos/Plazos	Responsable/s

Volviendo al comienzo....

Planificar entonces, significa hacer un diagnostico de la situación de la zona para así poder priorizar un problema a resolver. Luego transformamos ese problema en nuestro objetivo del plan y elaboramos un conjunto de actividades cuyo cumplimiento nos permitirá resolver el problema.

Visión, Misión, Valores y Principios. Hasta hace no mucho tiempo, el tener una "Misión y Visión" fue una básicamente una moda empresarial para las "Empresas-In". Poco a poco, la moda se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones, como brújula hacia el norte deseado. El proceso de establecimiento de M, V y V se denomina "**Proceso de Visualización**", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

MISIÓN La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización: Hoy la Misión es el propósito central para el que se crea un ente. La Misión proyecta la singularidad de su empresa. Idealmente la Declaración debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la organización¹ hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Anteriormente se involucraba al final al accionista que esperaba beneficios de su capital. Hoy prácticamente cayó en desuso. No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede

¹ Entendemos por organización al municipio.

enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero. **¿Podría tenerse una "Misión" y un "Lema" simultáneamente?** Sí, pueden mantenerse los dos. Los lemas han sido utilizados desde decenas de años. Es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

VISIÓN La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

Respóndase: ¿Qué es lo realmente queremos?

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

VALORES Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión. Cuando en tu organización decidan enunciarlos, trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. No deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la *Recepción* de la empresa o en la *Presidencia Ejecutiva*, deben ser **verdaderas cartas de navegación**, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

Esquema de trabajo para la consolidación de la propuesta final. Sobre este bosquejo, se trabajara la mesa de gestión sobre metodologías y planificación.

PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL