

Actividad: CONCEPTO PLANIFICAR...	Objetivos
<p>El objetivo es analizar el concepto de planificación partiendo de hechos cotidianos en los que está presente y conocer la disposición de los participantes hacia la planificación de la entidad. Hay que tener en cuenta que, en ocasiones, la planificación se ve con reticencia en las entidades y es importante saber por qué.</p> <p>Se desarrolla una lluvia de ideas en las que las personas del grupo digan actividades cotidianas que <i>se planifican</i> y actividades que <i>no se planifican</i>. Por ejemplo, se suele planificar la compra (lugar, día, hora, productos, presupuesto); no se suele planificar, si se sale de cañas, un plan de orden para ir a un bar u otro, ni qué se toma.</p> <p>Se anotan en dos columnas en una cartulina o pizarra. Por parejas, se elige una actividad de cada columna y se identifican en un listado los pasos que se dan para desarrollarla y el orden en el que se dan. Se comparan las diferencias entre un tipo y otro de actividades. Se presenta al grupo el trabajo de dos parejas para no alargar la sesión y se pega en la pizarra el trabajo del resto.</p> <p>Por último, se hace una segunda lluvia de ideas caracterizando a un tipo y otro de acciones, se identifican los rasgos positivos y negativos que se atribuyen a la planificación, se analizan las razones y se elabora de forma grupal un concepto de planificación y se compara con las definiciones aportadas.</p> <p>Como anexo, se incluye una lectura sobre la planificación estratégica en las ONL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abordar el concepto de planificación. <input type="checkbox"/> Identificar acciones cotidianas que se planifican de forma intuitiva. <input type="checkbox"/> Diferenciar acciones planificadas de las no planificadas. <input type="checkbox"/> Caracterizar a unas y otras. <input type="checkbox"/> Identificar los rasgos positivos y negativos que se atribuye a la planificación para ser potenciados o modificados. <input type="checkbox"/> Elaborar un concepto de planificación y compararlo con otros dados.
	Material
	Fotocopias, pizarra, cartulina
	Duración
	30m.

Fases						
0 Sensibilización	1 Organización proceso	2 Diagnóstico estratégico			3 Planificación	
		Externo	Interno	Conclusiones	Elementos nucleares	Elementos operativos

ACTIVIDADES QUE...

SE PLANIFICAN	NO SE PLANIFICAN

PASOS PARA DESARROLLAR...

Actividad planificada:	Actividad no planificada
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.

SEMEJANZAS

DIFERENCIAS

planificar

1. tr. Trazar los planos para la ejecución de una obra.
2. tr. Hacer plan o proyecto de una acción.
3. tr. Someter a planificación.

La planificación es un procedimiento que tiene por objetivo producir un resultado a través de un sistema integrado de decisiones.

Decidir "qué", "cuándo" y "cómo" debe ser hecho algo, determinar el camino a seguir y los métodos de ejecución. Identificar los recursos y pasos necesarios para hacer una tarea, incluyendo la división, duración y pasos de las diferentes etapas.

SI – NO – MUY DE ACUERDO – NADA DE ACUERDO

<input type="checkbox"/> Planificar es pensar en el futuro	
<input type="checkbox"/> Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él	
<input type="checkbox"/> Planificar es disponer la acción con anticipación	
<input type="checkbox"/> Planificar es decidir	
<input type="checkbox"/> La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos	
<input type="checkbox"/> La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro	
<input type="checkbox"/> Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido	

Las actividades planificadas se caracterizan por...	Las actividades no planificadas se caracterizan por...

Rasgos POSITIVOS que atribuimos a la planificación ¿Por qué?	Rasgos NEGATIVOS que atribuimos a la planificación ¿Por qué?

Planificar es



PLANIFICAR ES...

Partir de donde estamos para reflexionar acerca de hacia dónde queremos ir y, por último, determinar la mejor manera para llegar. Sólo si se tiene claro de dónde se parte y cuál es la meta, puede determinarse el camino.

X.2. LAS FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Mintzberg (1994:15 – 21), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991), de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Côté 1995).

Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo (Schwendiman 1973). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

Las organizaciones deben planificar para controlar.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad

de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón” (Dror 1971:105, *in* Mintzberg (1994:20)). Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, de entre las que cabe citar las siguientes (Mundet 1999:116 – 117):

La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia.

Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por tanto, pueden ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.

La planificación estratégica como ayuda a la dirección.

Al ser un sistema articulado de decisiones, la planificación estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección (Ackoff 1970).

La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.

Algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la planificación estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso (Ackoff 1970:32 – 56). Ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno.

Existen otras finalidades de la planificación estratégica, relativamente independientes de las finalidades fundamentales, pero que pueden ser relevantes en determinados contextos.

La planificación estratégica como herramienta de negociación.

En ocasiones, la planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos, especialmente financiadores (entidades bancarias y mercados financieros en el caso de las empresas, patrocinadores en general y administraciones públicas en particular para organizaciones no lucrativas). Un ejemplo ilustrativo lo aporta el propio Mintzberg (1989:169 – 170), en el caso de la expansión de las actividades de una cadena de supermercados:

Y, desde luego, a ninguna compañía se le permite ir a los mercados de capital sin un plan. No se puede decir simplemente: “Soy Sam Steinberg, y lo hago bien”, aunque ése era realmente el tema. En una sociedad “racional”, se tiene que planificar (o por lo menos parecer que se hace). (...) Lo que hacía la planificación era justificar, elaborar y articular la estrategia que ya existía en la mente de Sam Steinberg.

La planificación estratégica como transmisión de información.

En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de planificación estratégica de abajo arriba (*bottom up*), en los que la información fluye en sentido contrario a la planificación estratégica tradicional (de arriba abajo o *top down*). En estos casos, la planificación

estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección. En este caso se habla de información necesaria para elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el plan estratégico ya está formulado.

El cuadro siguiente sintetiza las finalidades recogidas de la planificación estratégica:

CUADRO X.2.a. FINALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

<p>FINALIDADES FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades. Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración. Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”. Las organizaciones deben planificar para controlar.
<p>FINALIDADES COMPLEMENTARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia. La planificación estratégica como ayuda a la dirección. La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.
<p>OTRAS FINALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> La planificación estratégica como herramienta de negociación. La planificación estratégica como transmisión de información.

Fuente: elaboración propia.