

# EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO

Por SEBASTIAO LAURITO PRIOLLI

65.012.2

*Sumario:* 1. Introducción.—2. El sistema de planeamiento.—3. Examen de situación del organismo.—4. Elaboración del plan.—5. Aprobación y divulgación del plan.—Conclusiones.

## 1. Introducción

### 1.2 PRELIMINARES

**L**a historia del progreso humano es la evolución del esfuerzo del hombre orientado a satisfacer sus crecientes necesidades. A medida que éstas aumentan en volumen y complejidad, el hombre se ve impulsado a tratar de aminorar, por medio de la racionalización, las dificultades que la Naturaleza le impone, a fin de superarlas más rápida y fácilmente.

Así, intelectualiza su esfuerzo, que inicialmente presentaba características exclusivamente físicas, agrupando personas, dividiendo atribuciones y desarrollando métodos de trabajo como medio de alcanzar más eficazmente los objetivos propuestos.

De este modo surge el concepto de organización que, a semejanza

del organismo humano, implicó la existencia de una agrupación de órganos (grupos, personas) con funciones definidas y dirigidas a un fin determinado.

La historia ha demostrado, por otra parte, que los organismos que no han conseguido transformarse, adaptándose a la constante evolución del medio, han quedado convertidos en especies fosilizadas, probando de modo irrefutable que, para los organismos vivos, el desarrollo constante es condición imprescindible de supervivencia.

De la tentativa de perfeccionar los medios de administración surge la aplicación de métodos lógicos que posibiliten el aprovechamiento más eficaz de los recursos disponibles.

A semejanza de lo que ocurre con otros muchos términos de la extensa nomenclatura de la Administración, uno de los métodos utilizados, el planeamiento, tiene un significado real bastante distorsionado, y, consiguientemente, su empleo muy limitado, en la medida en que muestra opiniones controvertidas sobre las posibilidades reales de su adopción.

Así, desde el momento en que el presente trabajo no tiene la pretensión de innovar absolutamente nada en el tan discutido campo del estudio de la Administración, habrá alcanzado su objetivo en la medida en que sea válido el esfuerzo de exposición de opiniones recogidas en el arduo camino de la práctica.

### 1.3 CONCEPTO

El estudio del planeamiento surge en 1916, con el nombre de *prevoyance*, en un trabajo efectuado por el ingeniero francés Henry Fayol. Una aportación capital contenida en el citado trabajo es la enunciación de los requisitos o principios básicos de la función planificadora, presentados por Fayol de la siguiente forma:

- Unidad.
- Continuidad.
- Flexibilidad.
- Precisión.

Como intentaremos demostrar, el planeamiento posibilita en desdoblamiento sucesivo del plan global en planes parciales, progresivamente más profundo, de manera coordinada y coherente, de modo que todos los esfuerzos sean canalizados en dirección al objetivo básico fijado.

Además, la presencia del requisito de continuidad explica la im-

portancia de su utilización permanente, ya que sin él resultaría inútil cualquier tentativa aislada en el tiempo.

El requisito de flexibilidad corrobora el anterior, pues en la medida en que el planeamiento sea adaptable a las circunstancias constituirá un método dinámico renovado sistemáticamente.

De la misma forma, un planeamiento fundamentado en informaciones vagas no podrá guiar sino de manera imprecisa las actividades del organismo en dirección al fin prefijado.

Actualmente suele ser frecuente añadir a los requisitos anteriormente citados los de *adecuación* y *viabilidad*, que aclaran la necesidad de que, por medio del planeamiento, se satisfagan los objetivos de manera simple, al mismo tiempo que de tal planeamiento resulten directrices factibles.

Además, los citados requisitos ponen de relieve la idea de que el planeamiento no constituye un fin en sí mismo, sino por el contrario, solamente un instrumento del que puede y se debe valer el administrador para el mejor ejercicio de sus funciones.

En este punto, ya es posible una apreciación más profunda del significado real del planeamiento, incluso negando algunos conceptos que, aunque están ampliamente difundidos, carecen de fundamento lógico.

Es muy frecuente encontrarse en obras publicadas sobre el tema afirmaciones como, por ejemplo, «el planeamiento ha existido siempre, ya como actitud de previsión, ya como forma empírica de organizar acciones futuras», o «... también un ama de casa al elegir el menú del día siguiente está realizando a su modo un planeamiento simple...».

Frente a lo anteriormente expuesto, puede argumentarse acerca de la inexactitud de los conceptos anteriormente citados en la medida en que se tenga en cuenta el hecho de que el planeamiento no es una simple intención o una mera previsión aislada de incertidumbres futuras. Muy al contrario, el planeamiento es una actividad mental ordenada, permanente y continua, dotada de la flexibilidad necesaria para superar y corregir las variaciones que se presenten, sin que esto influya en la precisión de búsqueda de los objetivos.

Por otro lado, hay que fijarse en que, independientemente del hecho de ser el planeamiento global o parcial, a largo, medio o corto plazo, no tiene por meta decisiones futuras, sino «resultados futuros de decisiones del presente» (Peter F. Drucker).

Finalmente, la ventaja de su utilización no se limita a facilitar el enfrentamiento con acontecimientos futuros imprevisibles, sino principalmente a seleccionar la mejor entre las varias alternativas con

que normalmente se encuentra el administrador, reajustar y corregir sistemáticamente los procedimientos, evitando así las no deseables desviaciones de los objetivos previamente elegidos y, de manera especial, alertar constantemente a todo el organismo acerca de cuáles son los fines pretendidos.

## 2. El sistema del planeamiento

### 2.1 CONCEPTO, CONDICIONES Y ELEMENTOS BÁSICOS

Sistema es un conjunto de elementos interdependientes que, dispuestos de manera ordenada, constituyen un todo unitario y desempeñan una determinada función.

El sistema de planeamiento es el conjunto de órganos o personas que, en los diversos niveles del organismo, hacen funcionar el planeamiento, siguiendo un método prefijado.

Teniendo en cuenta lo que fue anteriormente expuesto, el planeamiento se desenvuelve en todos los órganos de todos los niveles jerárquicos, motivo por el que sus diversas actividades deben estar integradas en un sistema general, para que, con economía y eficiencia, puedan alcanzar los objetivos previstos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que aunque el planeamiento constituya competencia de cada uno de los órganos, su característica de función permanente, aparte de la complejidad de que algunas veces se encuentra revestida, acarrea la necesidad del auxilio de técnicos capacitados, componentes de una nueva clase de especialistas: los planificadores.

Además, el planeamiento no puede ser contemplado bajo un punto de vista eminentemente lógico, desde el momento en que los aspectos humanos desempeñan un importante papel en la consecución de los objetivos.

La experiencia ha demostrado que sin el apoyo efectivo en la dirección del organismo resulta inútil cualquier tentativa de implantación y funcionamiento de un sistema de planeamiento; y este apoyo solamente se consigue cuando existe una perfecta comprensión de los beneficios que es posible obtener.

Del mismo modo, a semejanza de lo que ocurre frente a cualquier modificación en el *status* vigente, los escaños intermedios e inferiores opondrán resistencia o ejecutarán menos eficientemente las tareas que les fuesen encomendadas, si no se les infunde seguridad y motivación, lo que solamente se consigue en la medida en que sean

aceptadas y entendidas las finalidades y sientan como efectiva la importancia de su participación.

El carácter dinámico del planeamiento resalta la importancia de la existencia de informaciones adecuadas, correctas y oportunas. La calidad del juicio y la calidad y cantidad de informaciones, desempeñan papel de gran importancia para una toma de decisión adecuada.

Sin embargo, se hace necesario resaltar que la abundancia excesiva de informaciones actúa de manera negativa cuanto al otro extremo, pues acarrea dificultades o, en algunos casos, imposibilidad de un juicio basado en elementos de verdadera importancia.

La información debe ser prestada en los instantes oportunos y, por consiguiente, su periodicidad será establecida en función de los fines a que se destina. El mismo criterio se deberá aplicar a la determinación de su grado de precisión. No raras veces las decisiones son tomadas sin la imprescindible apreciación de algunas informaciones que, por haber sido solicitadas con excesivo grado de minucias, sufren atrasos en su procesamiento.

Asimismo, la información debe ser adecuadamente presentada, atraer la atención del destinatario sobre sus aspectos principales y ser prestada en un lenguaje fácilmente comprensible por la persona a quien se destina.

También la responsabilidad y la autoridad deben estar bien definidas en todos los organismos.

En la medida en que los organismos públicos o privados se desarrollan, sus responsables están obligados, progresivamente, a confiar a otros parte de sus tareas que hasta aquel momento venían ejecutando y, por lo tanto, necesitan delegar una parte de su autoridad.

Teniendo en cuenta el hecho de que el planeamiento se destina a conducir e integrar las decisiones tomadas en los diversos órganos con dirección a los objetivos comunes, fácil es avalar la importancia de la definición, lo más exacta posible, de los objetivos, límites y competencias de los subsistemas decisorios, integrantes de la estructura del organismo.

Finalmente, los encargados de la ejecución del planeamiento, además del conocimiento técnico administrativo, deben reunir requisitos más estrechamente ligados a las relaciones humanas, de tal manera que las informaciones sean hábilmente divulgadas y discutidas, a fin de que se obtenga el acuerdo.

## 2.2 EL MÉTODO DE PLANEAMIENTO

Método de planeamiento es el conjunto de reglas que deben ser obedecidas para su consecución.

Si bien las etapas de trabajo varían en función de las condiciones intrínsecas del organismo en donde se ha de desarrollar el planeamiento, las que se señalan a continuación pueden, en líneas generales, representar la ordenación lógica de procedimientos a seguir:

- Examen de la situación.
- Elaboración del plan.
- Aprobación y divulgación del plan.

Las etapas anteriormente señaladas serán tratadas de manera más detallada a lo largo de este trabajo.

## 2.3 LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

El funcionamiento del sistema dependerá de la forma en que haya sido estructurado, y esto deberá estar en función de las aspiraciones, características y posibilidades del organismo.

El modo de funcionamiento que ha dado los mejores resultados es el que consiste en elaborar, después del examen de la situación, un plan preliminar, en el que se fijan las metas a ser alcanzadas por los diversos órganos en primer grado de jerarquización.

Por medio del plan preliminar global cada uno de los dirigentes de los órganos citados toma conciencia de lo que ejecutarán los demás y puede así fijar las metas que han de ser conseguidas por sus órganos subordinados.

A los órganos subordinados se les envían copias de los planes preliminares específicos de los órganos en primer grado de departamentalización. Estos órganos subordinados elaboran sus planes específicos en función de las metas que les han sido fijadas, elaborarán además un programa de trabajo para los ejecutores y, después de discutidos y analizados con los interesados, los someterán al superior inmediato. Este, en función de las sugerencias realizadas y las modificaciones eventualmente propuestas, apreciará la necesidad o no de alteraciones, y en su caso reelaborará los planes parciales inicialmente formulados.

A continuación, se deberán elaborar los planes finales, en el orden antes expresado, hasta que se disponga del plan global del organismo, de planes específicos de los órganos en primer grado de la

escala jerárquica, de los de segundo grado, e incluso del programa de actividades de los órganos ejecutores.

En lo tocante a responsabilidad, la de elaboración del plan preliminar global y del plan global del organismo corresponde al órgano central de planeamiento, en tanto que la de elaboración de los demás planes corresponde a las jefaturas de los órganos a que se refieran. Puesto esto en función de las disponibilidades y pretensiones del organismo, el sistema de planeamiento se deberá estructurar con un órgano central de planeamiento directamente ligado a la jefatura general del organismo, y órganos asesores de planeamiento en los diversos escalones jerárquicos.

Se permite, excepcionalmente, la creación de grupos de trabajo, de duración limitada, teniendo por objetivo el estudio y elaboración de proyectos específicos, sin que la creación de tales agrupaciones perjudique la unidad del sistema.

### 3. Examen de situación del organismo

#### 3.1 CONCEPTO

Todo organismo, sea público o privado, espera alcanzar o se propone ejecutar alguna cosa. Así, todo organismo tiene sus propios objetivos, independientemente del grado de racionalidad y de exigibilidad con que son fijados.

Lo que se pretende por medio del planeamiento es establecer objetivos adecuados y, sistemáticamente, orientar las actividades en el sentido de su consecución.

El examen de la situación permite la evaluación de la adecuación de los objetivos y la elección de la mejor alternativa para alcanzarlos, a partir del análisis profundo de la posición del organismo en relación con el ámbito externo y de sus condiciones internas de funcionamiento.

Este examen se realiza generalmente siguiendo las etapas que a continuación se señalan:

- Estudio de la situación.
- Estudio de los factores condicionantes.
- Estudio de las alternativas.
- Sugerencia de la alternativa.

## 3.2 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN

### 3.2.1 *Situación externa*

El medio en que el organismo ejerce sus actividades se encuentra en permanente modificación y, el desconocimiento de las perspectivas de sus variaciones acarrea invariablemente una desproporción entre su dimensión y la requerida para el perfecto desempeño de las funciones a que se destina.

Aun cuando la influencia de un mismo factor sea distinta en cada organismo, los aspectos que con mayor frecuencia sirven de parámetro para un análisis de la coyuntura son los siguientes:

*Acción del Gobierno.*—El conocimiento de la tendencia hacia un mayor o menor intervencionismo gubernamental en un ámbito determinado, sirve para que los organismos públicos relacionados con las actividades que experimentarán modificaciones de una determinada intensidad puedan y deban en tiempo hábil prepararse para las competencias que les van a ser atribuidas, a fin de evitar el asincronismo funcional. Por otra parte, para los organismos privados resulta imprescindible el conocimiento de las tendencias políticas del Gobierno, y esto es fácilmente comprensible en la medida en que se tenga en cuenta la relevancia de las políticas fiscal, cambiaria, crediticia, de inversiones e incentivos, etc., en el funcionamiento de la empresa.

*Desarrollo científico y tecnológico.*—La aparición de nuevas técnicas y productos puede acarrear modificaciones en el *status* vigente, ocasionando cambios en la intensidad de la intervención estatal en algún sector, haciendo aconsejables determinadas transformaciones en sus métodos y procesos de funcionamiento, etc. Por otra parte, en el ámbito de las empresas privadas y gubernamentales, la innovación tecnológica puede determinar la necesidad de diversas transformaciones a fin de mejorar o conservar su posición en el mercado.

*Mercado de trabajo.*—En la medida en que se tenga en cuenta la importancia del factor trabajo, tanto en la esfera pública como en la privada, será fácil percatarse de la necesidad de considerar, en el examen previamente efectuado, el grado de disponibilidad de técnicos, mano de obra cualificada, política sindical, niveles salariales, etcétera.

*Situación económica nacional.*—El desarrollo de la economía nacional, regional o sectorial, en la medida en que determina modificaciones en la distribución y composición del producto nacional, variaciones en los precios, etc., puede aconsejar la necesidad de cambios en la intensidad de la intervención estatal en la esfera privada.



Estos factores condicionan la política empresarial a medio y largo plazo. A largo plazo, los problemas concretos del organismo pierden sustantividad, desde el momento en que las tendencias socioeconómicas nacionales pasan a tener mayor relevancia.

Los factores antes citados constituyen únicamente un índice de los aspectos que deben ser genéricamente analizados. Evidentemente, en función de los objetivos a que se destina el organismo, la relación dada deberá ser aumentada o modificada con el estudio más profundo de los factores que de modo más directo la afecten.

### 3.2.2 *El sector de actividades del organismo*

La etapa siguiente se refiere al conjunto de actividades del organismo y consiste en profundizar y especificar más el estudio genérico antes realizado.

La experiencia nos demuestra la conveniencia de que esta etapa se inicie con una descripción y análisis de las condiciones en que actúan organismos similares tanto en el propio país (cuando los hay) como en el extranjero. Es de considerable importancia el conocimiento del tamaño relativo y del volumen de actividades de organismos congéneres, cuántos han sido organizados y disueltos y cuáles han sido las causas fundamentales de sus éxitos o fracasos.

A continuación deben considerarse las condiciones de la demanda de los productos o servicios ofrecidos, cuáles son las preferencias y posibilidades de los consumidores, las influencias cíclicas, geográficas, etc.

Finalmente, la etapa de discusión, deben verificarse las posibilidades de mejorar los productos o servicios y, cuando se trata de una empresa privada o gubernamental sujeta a concurrencia con otras, estudiar las perspectivas de variación en la competencia, etc.

### 3.2.3 *Estudio de la situación interna*

Esta etapa comprende el diagnóstico de la forma de funcionamiento del organismo. La gran dificultad de esta tarea reside en la libre apreciación de otras finalidades que no sean la descripción de la situación real del organismo.

La evaluación integral del organismo resulta del análisis detallado de cada uno de los órganos que lo componen, y la manera en que se puede llevar a efecto el citado *check-up* constituye tema suficientemente desarrollado ya por muchos autores.

### 3.3 ESTUDIO DE LOS FACTORES CONDICIONANTES

Esta fase se refiere al análisis de los factores que pueden condicionar o limitar las soluciones posibles, y comprende los siguientes enfoques:

- Criterios: Están constituidos por las condiciones o requisitos que las soluciones deban satisfacer; es decir, son los patrones usados en la elección de las opciones. Por ejemplo, los gastos de personal no deben sobrepasar de X pesetas; el precio de venta debe ser inferior al hasta entonces cobrado, etc.
- Hechos y previsiones: En tanto que los hechos constituyen verdades comprobables e íntimamente ligados a las alternativas de acción del organismo, las previsiones comprenden una serie de hipótesis sobre el comportamiento futuro de factores importantes para sus actividades. Por ejemplo, una ley que determine la ampliación de la obligación de prestación de servicios sociales al empleado, por parte de las empresas, constituye un hecho importante, no sólo para el examen de la situación de éstas, pues puede influir en el montante de sus gastos, sino también para el examen de situación que se lleve a cabo por el organismo público destinado a la fiscalización de la obediencia a la aludida disposición, por cuanto implicaría una modificación en los servicios hasta entonces ejecutados.

### 3.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Cumplidas las etapas antes señaladas, la siguiente tarea es la de relacionar todas las alternativas posibles, hecho lo cual se inicia el proceso de evaluación de la mejor. Cada una de las alternativas debe ser considerada a través de los siguientes aspectos:

- Adecuación: ¿permite la consecución del objetivo pretendido?
- Viabilidad: ¿puede ser llevada a efecto con los recursos disponibles?
- Aceptabilidad: ¿serán compensados los esfuerzos por los resultados esperados?

Hecha la relación de las alternativas adecuadas, viables y aceptables, se procede a un estudio de cada una de ellas, confrontándolas con los factores condicionantes apuntados en el apartado 3.3.

Finalmente, seleccionadas las alternativas válidas, se procederá a un análisis comparativo entre todas ellas, a fin de obtener la mejor.

### 3.5 ALTERNATIVA RECOMENDADA

En esta etapa se detallará la alternativa recomendada, completándola, si fuera necesario, con las informaciones que se estimen convenientes y sometiéndola luego al órgano competente para su aprobación.

Dicho órgano dispondrá así de un estudio en el que son escasas las posibilidades de error y en el que de manera lógica y sistemática se analizan los aspectos más importantes de la cuestión.

## 4. Elaboración del plan

### 4.1 CONCEPTO

El plan es la descripción ordenada de las actividades que deben ser ejecutadas para alcanzar el objetivo pretendido.

La aprobación de una de las alternativas obtenidas a través del examen de situación corresponde a una decisión del órgano competente referida a los medios de alcanzar los fines en perspectiva.

El plan será la conexión entre la decisión y la acción subsiguiente y, por consiguiente, deberá establecer y ordenar las medidas y tareas que deberán ser ejecutadas de manera coordinada por todos los departamentos del organismo.

Además, teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado 2.3, los planes global y específico deben ser elaborados según un modelo patrón que especifique minuciosamente las actividades y medidas a adoptar «incluso en términos cuantitativos y con expresión de prioridades, secuencias, modos y medios de ejecución» (Estudio de las funciones directivas: profesor Luis B. de Tella).

A semejanza del examen de situación, el plan debe ser elaborado en una secuencia lógica, determinando las características del organismo, el grado de extensión y el número de apartados en que se subdivide.

Sin embargo, la secuencia de su presentación podrá ser la que sigue:

- Exposición del objetivo deseado.
- Presentación de la situación.
- Medidas a tomar y competencia de los órganos.
- Coordinación y control.
- Proyectos, programas y presupuestos.

#### 4.2 EXPOSICIÓN DEL OBJETIVO DESEADO

El objetivo fijado podrá ser el que fue elaborado en el examen de situación para el estudio de su consecución, o el elegido en función de las conclusiones a que se ha llegado por dicho examen.

Asimismo, si en el examen de situación se hubieren recomendado algunas medidas seleccionadas como las mejores de entre todas las alternativas examinadas, teniendo a la vista que el plan es la propuesta de las actividades necesarias para la consecución de los objetivos citados, éstas deben encabezar el montaje del plan, a fin de que sean siempre recordadas y, en la mayor medida posible, entendidas por los futuros ejecutores.

#### 4.3 PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN Y FACTORES CONDICIONANTES

La situación y los factores condicionantes de la consecución de los objetivos son los surgidos en el examen de situación, que determinó la selección de la alternativa considerada más adecuada.

Por otro lado las actividades y medidas a adoptar son las consideradas como más apropiadas en todo el cuadro general existente.

Evidentemente, una modificación en el cuadro general acarreará transformaciones en el plan elaborado. Por esos motivos, la segunda parte del plan debe ser la determinación de los factores condicionantes y de la situación, a fin de que no sólo sean mejor entendidos los objetivos, sino también para hacer más explícitas las posibles modificaciones futuras del cuadro general.

#### 4.4 MEDIDAS A ADOPTAR Y COMPETENCIAS DE LOS ÓRGANOS

Para la consecución de los objetivos pretendidos deberán ser adoptadas algunas medidas, oportuna y adecuadamente. El grado de especificación de cada una de esas tareas dependerá del nivel jerárquico en el que se elabora el plan; es decir, cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del órgano a que se refiere el plan, mayor será su grado de generalidad, y cuanto menor sea el nivel jerárquico, se exigirá una mayor determinación de las tareas.

Por otro lado, la distribución de tareas a los órganos subordinados será más eficiente cuanto más precisamente hubiese sido definido el conjunto de derechos y obligaciones de los mismos en relación con las medidas pretendidas.

Las tareas deben constar de manera clara, concisa y completa en

los planes que serán distribuidos a los órganos subordinados, a fin de que sean conscientes de sus responsabilidades y de la importancia de su participación en el éxito del plan global del organismo.

#### 4.5 COORDINACIÓN Y CONTROL

El plan debe también prever las medidas de coordinación y control, a fin de que los esfuerzos no solamente se integren y dirijan a los objetivos que pretende alcanzar, sino también para que sistemáticamente se proceda a una evaluación de los resultados parciales obtenidos.

De acuerdo con el «Premier Plan de Modernisation et d'Equipement» (Paris, 1956), la planificación es un «método de convergencia en la acción y modo de situar cada uno su esfuerzo en relación a los esfuerzos de todos».

La obtención de la «convergencia en la acción» es tanto más difícil cuanto más grande es el organismo. Aunque sea indiscutible el hecho de que la especialización acarree un mejor aprovechamiento del factor trabajo, este procedimiento trae en sí dificultades crecientes de coordinación, dificultades que aumentan en la medida en que se asciende en la escala jerárquica.

Por este motivo, la planificación prevé la necesidad de que sistemáticamente sea analizado el grado de coordinación existente entre las diversas actividades, el grado necesario y, cuando dos actividades dependen tan estrechamente una de la otra, la unidad de su funcionamiento es obtenida por su subordinación a un único jefe.

Además, el funcionamiento del sistema, en la forma en que se ha sugerido en el apartado 2.3 (la estructura y el funcionamiento del sistema), permite que cada uno de los dirigentes de los diversos órganos tome conciencia de lo que ejecutarán los demás y de los objetivos del organismo, actuando en la manera armoniosa deseada y siendo evitadas algunas de las más comunes consecuencias de la falta de coordinación o cualesquiera sean:

- Indecisión, en cuanto a su competencia, hace a un determinado acontecimiento.
- Establecimiento de objetivos parciales contradictorios en los diversos órganos.
- No sincronización de actividades en los diversos órganos.

El concepto de planificación se encuentra íntimamente ligado al control continuado de sus resultados parciales, en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Es necesario aclarar que por control no debe entenderse una simple verificación de resultados, sino al contrario, la evaluación sistemática de las desviaciones producidas y la adopción de medidas para posibilitar la corrección de aquéllas.

De esta evaluación sistemática dependerá la posibilidad de éxito del plan, con modificaciones en tiempo hábil, de los procesos inicialmente establecidos, siempre que nuevas informaciones demuestren ser necesarias tales medidas.

Es, de esta forma, esencial la elección acertada de los puntos de referencias que posibiliten el *test* de compatibilidad de las normas de acción con los objetivos perseguidos.

#### 4.6 PROGRAMAS, PROYECTOS Y PRESUPUESTOS

Finalmente, los programas, proyectos y presupuestos deben integrar el plan a que hacen referencia.

Programa es la cuantificación dinámica del plan; se compone de etapas sucesivas, cuya duración es fijada en función de los periodos calculados para la consecución de los objetivos parciales deseados.

Proyecto es la parte de un plan, perfectamente definida, que por su importancia o complejidad merece ser tratada por separado.

Presupuesto es la cuantificación financiera del plan, proyecto o programa.

### 5. Aprobación y divulgación del plan

Después de la elaboración del plan global del organismo comienza la etapa de su divulgación, a fin de que todos los órganos conozcan sus respectivos objetivos, sus competencias y las de los demás, y valoren la importancia de la conjunción de los esfuerzos de todos.

La determinación de ejecución del plan debe ser concomitante a su divulgación, y para que resalte su importancia, debe constar en el acto de aprobación un sucinto parecer del órgano más elevado del organismo, en el que se señalen las ventajas esperadas de su aplicación.

Por último, es necesario resaltar que la responsabilidad de la dirección del organismo no cesa con la orden de ejecución del Plan. Muy al contrario, de su vigilancia sistemática y de la atención que dedique al plan dependerá su éxito o, al contrario, la pérdida de tiempo y de recursos financieros empleados en su elaboración.

## 6. Conclusiones

Aunque el planeamiento acarree gastos intrínsecos a su utilización, al implicar gastos en personal cualificado, dispendio de tiempo en su elaboración, etc., su adopción es plenamente justificable en la medida en que se sepan extraer y aprovechar las ventajas que se siguen de su implantación.

La integración de esfuerzos en dirección a un fin determinado al mismo tiempo que facilita su consecución, permite un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por otro lado, el número de decisiones a cargo de muchos dirigentes impide que, al mismo tiempo que se ejecutan las tareas de rutina, puedan iniciarse otras actividades en el sentido de desarrollar el organismo.

En este punto reside otra ventaja, consecuencia de la utilización del planeamiento, pues el simple examen de situación evidencia los problemas que es necesario resolver con mayor urgencia, en tanto que el plan especifica cómo se habrá de proceder para solucionar las citadas cuestiones.

Además, la acumulación de servicios hace que algunas decisiones sean tomadas sin que previamente hayan sido analizadas las demás alternativas de acción; otra consecuencia puede ser que la decisión, aunque resulte adecuada, sea adoptada en un momento inoportuno.

Conforme se pretendió demostrar a través del método expuesto, el administrador puede reducir bastante la probabilidad de errores consecuencia de decisiones apresuradamente tomadas, al mismo tiempo que, en la hipótesis de que una decisión haya sido adoptada erróneamente pueda ser corregida a tiempo por medio del control sistemático de los resultados.

Finalmente, el desarrollo y la especialización técnica no permiten la improvisación, sin que el precio a pagar sea muy elevado. Así la dirección de cualquier clase de organismo, sin una actuación planeada, debe ser entendida como intención deliberada por parte de su cuerpo directivo de reducir al mínimo cualquier posibilidad de éxito.

