

Plan operativo anual

¿Qué es?

Programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año..

Se trata pues de un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo



¿Para qué sirve?

En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en:

- Dirigir “el cambio anual” hacia la Visión que tiene el equipo directivo
- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia
- Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- Optimizar los resultados con recursos limitados

Explicación

1.-INTRODUCCIÓN El equipo directivo suele tener claro cuál es la Misión de la organización y hacia donde debe ir en un futuro próximo (Visión). No obstante existen diversos aspectos que condicionan este avance, entre los que destacan:

1. Los constantes cambios externos (ej. demandas de la sociedad, competencia, normativas, tecnología..)
2. La complejidad de la organización (ej. diferentes personas con diferentes ideas, formación y estilos, ubicación de servicios, sistemas de trabajo..)
3. La limitación de recursos y personas

Por ello, periódicamente, la organización debe identificar y analizar los cambios del contexto externo e interno que más le afectan y reflexionar sobre qué objetivos debe lograr y cómo distribuir sus recursos para acercarse a la Visión ideal que tiene a medio plazo.

Como citan en Navactiva, se trata de “... lograr transformar la estrategia de la organización en decisiones y acciones operativas y poner esas acciones en práctica de la forma más adecuada es, en gran medida, el factor clave del éxito del plan estratégico ...”.

El plan de operativo anual es la conexión de la Estrategia a largo plazo con la gestión a corto plazo y la operativa diaria (ver imagen). Debe estar basado en el Plan Estratégico y descrito en un documento que recoja con claridad las variables necesarias para su comprensión y control periódico. Siguiendo la metodología REDER se pueden considerar, al menos, diez variables:

RE: Hacia dónde ir (VISIÓN)...y...cómo avanzar (ESTRATEGIA)

RE: Qué lograr (OBJETIVOS)...y...cómo medir (INDICADORES)

E: Quiénes responsabiliza (RESPONSABLES)...y...con qué alianzas cuenta (ALIANZAS)

D: Qué vamos a hacer (ACTUACIONES)...y...cuánto cuesta (COSTE)

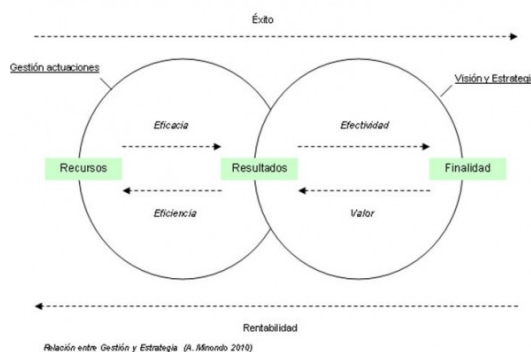
ER: Cuándo lograrlo (PLAZOS)...y...cuándo revisarlo (REVISIONES)

Estos elementos permiten la asignación de personas y recursos a las actuaciones que harán posible el cumplimiento de los objetivos de cada actuación o proyecto específico. Está, por tanto vinculado a:

- Presupuesto anual
- Plan de contingencias de riesgos críticos
- Plan de Organización de Personal
- Plan de Desarrollo de Líderes
- Planes de mejora de la Calidad en la Gestión, Tecnología y Conocimiento

2.-FACTORES CRÍTICOS:

Su diseño contempla factores propios de toda buena planificación (ver imagen):



- **COHERENCIA:** Asegurar la coherencia entre el Plan Operativo (corto plazo), con el Plan Estratégico de la Organización (largo plazo), a través de las

estrategias comunes.

También es importante revisar la sinergia existente entre los diferentes objetivos del POA con el fin de aportar valor a la Organización.

- **COMPRENSIÓN:** La uniformidad en la presentación, facilita la comunicación, el entendimiento y la comparación entre diferentes líneas estratégicas y/o diversas áreas de la Organización.

Es conveniente incluir un número no excesivo de objetivos y actuaciones con el fin de facilitar su comprensión y concentrar los esfuerzos y recursos.

- **VIABILIDAD:** Asegurar la viabilidad de las actuaciones en la medida que están respaldadas por personal, con dedicación suficiente y recursos disponibles, todo ello integrado en el presupuesto aprobado. Los proyectos de inversión deben quedar claramente determinados.

Los balances previsionales se elaboran a partir de los presupuestos de explotación y tesorería. Los costes acumulados de cada actuación darán como resultado el coste de desarrollo de la estrategia.

- **RENTABILIDAD:** Visualizar la relación coste – beneficio en cada actuación, facilita su priorización. Los objetivos deben aportar valor a la Organización.
- **EFICIENCIA:** Valorar el rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre objetivos y medios
- **RESPONSABILIDAD:** La asignación de responsables del POA y de cada actuación, acordes con el organigrama funcional de la organización, facilita la implicación, dinamización, coordinación e interlocución. El POA debe ser aprobado por la Dirección de la Organización.

“En las organizaciones de cierto tamaño resulta conveniente que su proceso de elaboración sea participativo para de que todo el equipo conozca y asuma los objetivos y acciones para lograrlos” (navactiva).

- **CONTROL:** Contrastar el grado de consistencia interna de cada actuación, a través de la relación de los objetivos con el resultado final alcanzado, así como del cumplimiento de las actuaciones previstas, en plazo y forma. El seguimiento permitirá llevar a cabo ajustes de objetivos o actuaciones, si fuera necesario.

Los indicadores deben ser fáciles de calcular y representativos de los objetivos a conseguir.

- **COMUNICACIÓN:** Se comunica en dirección vertical y horizontal.

-VERTICAL: incluye la transmisión del POA desde el equipo directivo a las áreas operativas, así como el feedback de estas al equipo directivo. *La Dirección fija las grandes líneas del POA en cuanto a Estrategia y principales objetivos. A partir de allí los responsables de las distintas Áreas concretan los objetivos específicos, definen las actuaciones concretas que les darán soporte y realizan la estimación de gastos previstos y recursos necesarios (inversión, de personal, etc.). (navactiva).*

Suele ser conveniente que exista una persona que coordine estas aportaciones y el flujo de información con el fin de asegurar su coherencia y el cumplimiento de los plazos de elaboración y comunicación.

-HORIZONTAL: los responsables de las áreas operativas lo transmiten a su equipo y recogen sus aportaciones y datos.

3.-REQUISITOS:

La planificación operativa conlleva decisiones importantes, selectivas y delicadas, determinando las principales actuaciones de la Organización. Debe contemplar, al menos, los siguientes requisitos para que sea eficaz:

- 1.- Implicación de la Dirección, que debe liderar el proceso de planificación y aprobar el POA
- 2.- Conocimiento previo de la Misión, Visión y Valores
- 3.- Conocimiento previo de la Estrategia de la Organización y sus principales retos
- 4.- Conocimiento previo de los niveles de decisión de la Organización y sus roles respectivos
- 5.- Conocimiento previo de los procesos de la Organización y asignación de responsabilidades
- 6.- Conocimiento previo de la metodología de planificación y del sistema PDCA
- 7.- Tiempo de dedicación al proceso de planificación por parte de las personas responsables de gestión

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos prácticos accesibles en la red en el momento de elaboración de la ficha (las fuentes originales pueden haber cambiado su contenido o acceso posteriormente)

- Ejemplos de varios POA, Planes Estratégicos y presupuestarios (ref. Alfonso Harita) <http://alharita.wordpress.com/2009/09/07/ejemplos-de-plan-estrategico-presupuesto-y-plan-operativo-anual/>

-Ejemplo de POA en el Ayuntamiento de Pamplona 2020

https://www.pamplona.es/sites/default/files/2020-03/Plan%20Operativo%20Anual_PMCD%202020.pdf -ej. POA Instituto Vasco de Seguridad Laboral, 2022

https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/informacion/osalan_servi_estrategias/es_def/adjuntos/plan_gestion_osalan_2022.pdf - Ejemplo de POA en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM, 2021)

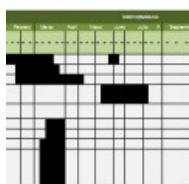
https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/sobre_oepm/Plan_Estrategico/POA_2021_web.pdf -Ejemplo de POA en el Museo Reina Sofía, 2021

https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/museo/plan_operativo_anual_2021.pdf - Ej. POA de INDECOPI 2023 - 2025

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3208640/POI+Multianual+2023-+2025/2c4529cf-5065-6a39-9766-904d8e4fe2e0> -ej. Procedimiento para POA Universidad de Colima, 2019

https://portal.ucol.mx/content/micrositios/186/file/procedimientos/07_elaboracion_POA.PDF -Ejemplo de guía para la elaboración del POA municipal (ref. FEDOMU, 2009)

<https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2020/08/25.-Guia-para-la-Formulacion-del-Plan-Operativo-Anual-POA-Municipal.pdf>



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Recoge los objetivos estratégicos para ese año	Mapa Estratégico de la organización
E	Determina acciones, fechas y responsables	Plan Anual de Gestión
	Incluye los factores críticos para tener éxito	Factores críticos de éxito
D	Desarrolla objetivos y acciones a los procesos	Planes de procesos o programas
	Promueve proyectos de mejora	Planes de proyectos
E	Controla los indicadores de medida más importantes	Cuadro de mando de Dirección
	Refleja los resultados anuales	Memoria anual
R	Decide ajustes, cambios y mejoras relevantes	Planes de mejora (personal, usuarios, etc.)

Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad del Plan de Gestión que definas (máxima=100)

¿Tiene objetivos medibles?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los objetivos tienen relación con la Estrategia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se precisan las fechas de control y finalización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están identificados los responsables?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las acciones permitirán alcanzar los objetivos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han asignado los recursos necesarios?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se puede saber qué procesos están implicados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se controla como para corregir los desajustes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las personas conocen los objetivos y planes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se preveen reconocimientos por algún resultado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

 Ayuntamiento de Tudela	Autor: Victoria Alcalá Pérez-Fajardo	Cargo: Técnica de Organización y Calidad
	Empresa/organización: Ayuntamiento de TudelaBP	
	Actividad: Administración Local	Contacto: www.tudela.es