



Los Planes Operativos, Tácticos y Estratégicos

Material de Estudio

Presentación del tema

En la gestión de las organizaciones, la planificación se estructura en **planes estratégicos, tácticos y operativos**, cada uno con un **horizonte temporal**, un **nivel de decisión** y un **grado de detalle** diferente. Desde la perspectiva de las **Tecnologías de la Información (TI)** y los **Sistemas de Información (SI)**, esta diferenciación resulta clave, ya que cada tipo de plan **demanda información distinta**, utiliza **sistemas específicos** y condiciona la **priorización de inversiones tecnológicas**.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender estos niveles de planificación implica reconocer que los sistemas de información no solo registran operaciones, sino que **soportan la formulación, ejecución y control de los planes organizacionales**. La correcta articulación entre planes operativos, tácticos y estratégicos permite alinear la tecnología con los objetivos del negocio y transformar datos en decisiones.

Desarrollo

1. Planes estratégicos (Strategic Plans – Planes Estratégicos)

Los **planes estratégicos** definen la **dirección general de la organización** en el largo plazo. Establecen la visión, la misión, los objetivos estratégicos y las

grandes líneas de acción que orientarán a la empresa durante varios años.

Características principales:

- Horizonte de largo plazo (3 a 5 años o más).
- Elaborados por la alta dirección.
- Alto nivel de abstracción.
- Foco en competitividad, posicionamiento y sostenibilidad.

Relación con TI y SI:

Desde TI, los planes estratégicos determinan:

- Qué capacidades tecnológicas serán necesarias.
- Qué sistemas serán críticos para el futuro del negocio.
- Qué inversiones estructurales deben realizarse.

Los sistemas que apoyan este nivel suelen ser:

- **EIS (Executive Information Systems – Sistemas de Información Ejecutivos).**
- **DSS (Decision Support Systems – Sistemas de Soporte a Decisiones).**
- Plataformas de analítica avanzada y simulación de escenarios.

Ejemplos por tipo de empresa:

- **Empresa industrial:** decidir una estrategia de automatización y digitalización de la planta productiva.
- **Empresa de servicios financieros:** definir una estrategia de banca digital y omnicanalidad.
- **Empresa comercial:** optar por un modelo de comercio electrónico integrado con tiendas físicas.
- **Empresa tecnológica:** orientar su estrategia hacia soluciones basadas en la nube (*cloud computing*).

En todos los casos, la estrategia condiciona el **Plan de Sistemas de Información**, ya que establece qué tecnologías serán habilitadoras del modelo de negocio.

2. Planes tácticos (Tactical Plans – Planes Tácticos)

Los **planes tácticos** traducen los objetivos estratégicos en **metas concretas para áreas o unidades funcionales**. Operan en un horizonte de mediano plazo y coordinan recursos para lograr los objetivos definidos a nivel estratégico.

Características principales:

- Horizonte de mediano plazo (1 a 2 años).
- Elaborados por gerencias intermedias.
- Nivel de detalle moderado.
- Enfoque en eficiencia, coordinación y control.

Relación con TI y SI:

Desde la mirada de TI, los planes tácticos definen:

- Qué proyectos tecnológicos se priorizan.
- Qué sistemas deben adaptarse o integrarse.
- Qué indicadores se utilizarán para el seguimiento.

Los sistemas típicos asociados a este nivel son:

- **MIS (Management Information Systems – Sistemas de Información Gerencial).**
- **BI (Business Intelligence – Inteligencia de Negocios).**
- Tableros de control con **KPI (Key Performance Indicators – Indicadores Clave de Desempeño).**

Ejemplos por tipo de empresa:

- **Empresa industrial:** plan táctico para reducir costos logísticos mediante la optimización del inventario.
- **Empresa de salud:** plan para mejorar tiempos de atención utilizando sistemas de turnos y gestión clínica.
- **Empresa de retail:** plan de campañas promocionales apoyadas en análisis de ventas y comportamiento del cliente.

- **Empresa de servicios profesionales:** plan de capacitación tecnológica del personal.

En este nivel, los sistemas de información permiten **monitorear desvíos, evaluar desempeño** y **ajustar decisiones** antes de que impacten estratégicamente.

3. Planes operativos (Operational Plans – Planes Operativos)

Los **planes operativos** detallan las **acciones diarias y de corto plazo** necesarias para ejecutar los planes tácticos y estratégicos. Constituyen el nivel más concreto de la planificación organizacional.

Características principales:

- Horizonte de corto plazo (diario, semanal, mensual).
- Elaborados por mandos operativos.
- Alto nivel de detalle.
- Foco en ejecución y control inmediato.

Relación con TI y SI:

Desde TI, los planes operativos se apoyan en sistemas que:

- Registran transacciones.
- Automatizan tareas repetitivas.
- Garantizan consistencia y trazabilidad.

Los sistemas típicos son:

- **TPS (Transaction Processing Systems – Sistemas de Procesamiento de Transacciones).**
- Módulos operativos de **ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales).**
- Sistemas de control de producción, ventas o servicios.

Ejemplos por tipo de empresa:

- **Empresa industrial:** programación diaria de la producción y registro de órdenes de trabajo.

- **Empresa de transporte:** asignación diaria de rutas y control de entregas.
- **Empresa comercial:** registro de ventas, facturación y actualización de stock.
- **Empresa de servicios:** asignación de turnos y registro de horas trabajadas.

En este nivel, la tecnología asegura **eficiencia operativa, reducción de errores** y **disponibilidad de datos confiables** para niveles superiores.

4. Articulación entre los tres niveles de planificación

Desde la perspectiva de los sistemas de información, los planes estratégicos, tácticos y operativos no son independientes, sino **interdependientes**:

- Los **planes estratégicos** definen el *qué* y el *por qué*.
- Los **planes tácticos** determinan el *cómo* y el *cuándo* a nivel de áreas.
- Los **planes operativos** ejecutan el *cómo* en el día a día.

Los sistemas de información permiten que:

- Los datos operativos alimenten reportes tácticos.
- La información gerencial soporte decisiones estratégicas.
- Exista retroalimentación continua entre niveles.

Sin esta integración, la planificación pierde coherencia y la tecnología se utiliza de manera fragmentada.

5. Implicancias para la administración y la gestión de TI

Para la administración, comprender estos niveles implica:

- Diseñar sistemas de información adecuados a cada tipo de decisión.
- Evitar exigir información estratégica a sistemas puramente operativos.
- Justificar inversiones tecnológicas según el nivel de planificación al que aportan valor.
- Alinear el **Plan de Sistemas de Información** con la planificación organizacional.

Desde TI, esta comprensión permite construir arquitecturas de sistemas que **integren operación, control y estrategia**.

Conclusión

Los **planes estratégicos, tácticos y operativos** constituyen niveles complementarios de la planificación organizacional y encuentran en los **Sistemas de Información** un soporte indispensable para su formulación, ejecución y control. Desde la mirada de las Tecnologías de la Información, cada tipo de plan requiere **información distinta, sistemas específicos y capacidades tecnológicas alineadas** con su nivel de decisión.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender esta estructura permite reconocer que la tecnología no es un mero soporte operativo, sino un **factor estratégico** que conecta la visión de largo plazo con la acción cotidiana. La correcta articulación entre planificación y sistemas de información es, en definitiva, una condición necesaria para la eficiencia, la coherencia y la competitividad de las organizaciones.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿En qué se diferencian los planes estratégicos, tácticos y operativos en términos de horizonte temporal y nivel de decisión?
 2. ¿Qué tipos de sistemas de información apoyan principalmente cada nivel de planificación?
 3. ¿Por qué los sistemas transaccionales son fundamentales para los planes operativos?
 4. ¿Cómo contribuyen los sistemas de información gerencial a los planes tácticos?
 5. ¿Qué riesgos enfrenta una organización cuando no existe alineación entre planificación y sistemas de información?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.