



# Planificación: TIPS



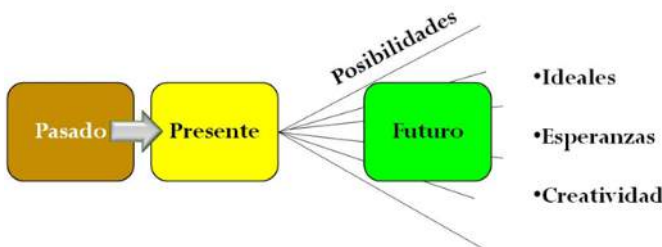
# CONTENIDO

- I. Introducción
- II. ¿Qué es planificación y tipos de planificación?
- III. Necesidad de planificar
- IV. Elementos básicos para formular un plan  
Visión, Misión y Valores. Análisis del Entorno y Diagnóstico de la situación actual. Objetivos, indicadores, estrategias y proyectos. Plan de riesgos
- V. Implementación  
Ejecución. Seguimiento, control y evaluación. Manejo del cambio. Divulgación. Cierre.
- VI. Conclusiones
- VII. Afianzando Conocimientos

## I. Introducción

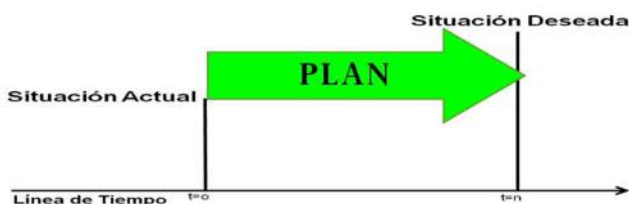
La planificación es la disciplina administrativa que organiza las ideas y actividades, en procura de lograr un resultado y alcanzar las metas y los objetivos que nos proponemos a largo plazo. Planificar es prever qué, cómo, cuándo, quién y cuánto costará lo que se hará para satisfacer las necesidades para un futuro; y para esto, se debe desarrollar un enfoque integral que considere parámetros económicos, sociales y culturales, interactuando para facilitar la formulación de un futuro probable y posible.

Planificar es construir el futuro a partir del presente, pero el futuro es una gama de escenarios posibles; por consiguiente, debemos entonces decidir en el presente cuál de esas posibilidades probables es que queremos alcanzar:



Y para emprender la acción, se requiere recursos varios, cuya característica siempre será que son limitados. Por lo cual, ante el dilema económico de escasez vs. deseos, también se nos obliga a analizar y planificar qué vamos a hacer para asignar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles, a fin de hacer posible el futuro deseado, logrando la consecución de las metas que nos hemos propuesto.

En consecuencia, lo que procura la planificación es iluminar la acción presente a la luz del futuro posible, múltiple e incierto, que nos permita salvar la brecha entre la situación actual y la deseada.



## II. ¿Qué es planificación?

**¡Todo lo contrario a improvisación!!!!**

*Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe:*

Improvisar: Hacer una cosa de pronto, sin preparación alguna y con los medios de los que se dispone en ese momento. Ej.: Anoche improvisamos una fiesta en mi casa. A eso de las 8, llegaron unos amigos, y entonces llamamos al colmado para que trajeran los refrescos. En la nevera había jamón, queso amarillo y queso crema, así que preparamos la picadera haciendo unos sandwichitos de jamón y queso, y pinchitos con pedacitos de tomate y queso crema.

Versus: El próximo año escolar, vamos a enseñar a los estudiantes a planificar su proyecto de vida. A tal fin, antes del próximo mes de diciembre, todos los maestros del país tomaremos un entrenamiento en educación económica y financiera, que nos actualizará en los conocimientos sobre planificación.

La planificación es definir nuestro futuro deseado, y organizar las ideas y actividades que vamos a realizar, en procura de lograr ese resultado esperado. Para eso nos preguntamos ¿hacia dónde vamos?, sin un sentido claro de la dirección hacia donde queremos o debemos ir, estamos a la deriva y no lograremos nada, con la probabilidad, inclusive, de perder lo que ya tenemos. Si identificamos nuestro futuro deseado, nos preguntamos a continuación ¿cómo está nuestro ambiente interno y externo? Y una respuesta honesta y realista nos revelará lo que tenemos, lo que nos hace falta y lo que podemos esperar, ya sea que nos favorezca o no. Por último, debemos preguntarnos, ¿cómo voy a hacer para lograrlo? Es decir, cuáles serán las actividades que debo realizar para alcanzar mi deseo, y cuáles los recursos requeridos para su realización.

### Tipos de Planificación

Se dice entonces que la planificación es estratégica porque el plan resultante toma en cuenta nuestra razón de ser, nuestros propósitos a mediano y largo plazo, nuestros valores, nuestras fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y las amenazas, que pueden afectar positiva o negativamente nuestros objetivos. Ese plan se denomina estratégico, y abarca la definición de misión, visión de futuro para un periodo de tiempo especificado,

valores, objetivos y metas para alcanzar la situación futura deseada. El plan que define cómo haremos a corto y mediano plazo para lograr esos objetivos es el táctico, y el operativo se refiere a lo que hacemos en el corto plazo.

### Plan

Es un conjunto de disposiciones que abarca prioridades, objetivos y metas; así como, la manera en que se pretende lograr dichos objetivos, a un periodo establecido, en procura del cumplimiento de un fin identificado (misión) y un futuro deseado posible (visión).

### Clases de Planificación

HAY CUATRO CLASES DE PERSONAS Y DE PLANIFICACIÓN:

- LAS QUE HACEN QUE LAS COSAS PASEN (PROACTIVAS)
- LAS QUE SE MONTAN EN LA OLA QUE PASA (PREACTIVA)
- LAS QUE VEN CÓMO LAS COSAS PASAN (REACTIVAS)
- LAS QUE PREGUNTAN ... Y QUÉ PASÓ? (INACTIVAS)

Y la pregunta es:

**¿Qué tipo de plan es el óptimo?**  
*¡Naturalmente, el proactivo!, donde uno decide y se hace causa y agente del cambio.*

### III. Necesidad de planificar

Necesitamos planificar para prever el futuro. Debemos analizar y escoger para nosotros el futuro deseado y probable, para saber a dónde uno quiere llegar. Luego de conocer ese futuro deseado, hay que definir cómo vamos a llegar hasta allá; y, por último, ponernos en camino para poder alcanzarlo.

Es primordial comprender que el futuro se construye en el presente.

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

### Preguntas Estratégicas

1. ¿Hacia dónde va usted?  
*Sin una meta, se vive a la deriva.*
2. ¿Cuál es su entorno?  
*Debemos observarnos a nosotros mismos, y al entorno que nos rodea.*
3. ¿Cómo piensa lograrlo?  
*Es decir cuáles serán las actividades para lograr esa meta, y cuáles los recursos requeridos para su realización.*

### IV. Elementos básicos para la formulación de un plan

- Identificar cuáles son mis valores
- Identificar lo que puedo hacer (capacidad).
- Estimar lo que podría hacer (oportunidad).
- Decidir lo que quiero hacer (visión).
- Determinar lo que debo hacer (obligaciones/misión).
- Armonizar lo anterior con un nivel aceptable de riesgo y definir mi objetivo.
- Plan de riesgos

### Misión y Visión

La misión es nuestra razón de ser, la definición del propósito que justifica nuestra existencia y lo que debemos lograr. Debe responder a las preguntas:

- ¿Quién soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Cómo lo hago?
- ¿Para qué lo hago?

En cambio, la visión de futuro es cómo esperamos vernos a nosotros mismos, y al mismo tiempo, cómo queremos que nos vean los demás, al cabo de un periodo de tiempo determinado.

### Misión del Banco Central de la República Dominicana (BCRD):

"Velar por la estabilidad de precios, y garantizar la regulación eficiente del sistema financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago, actuando como ente emisor y ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera para coadyuvar con el crecimiento de la economía nacional".

- Un reto:  
*¿Cuál es su misión personal?*

Misión de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Visión de la Nación de Largo Plazo**, la cual se aspira alcanzar para el año 2030, Estrategia Nacional de Desarrollo (END):

"República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global".

**- Segundo reto:**

*Y usted, ¿cómo quiere que lo vean dentro de cuatro (4) años sus familiares, amigos, vecinos, empleados, jefe....?*

- Visión de Futuro de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Los valores definen lo que realmente importa para nosotros, y cómo nos comportaremos para trabajar en pos de nuestra misión y visión.

**- Una más fácil:**

*¿Cuáles son sus valores?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Competencias**

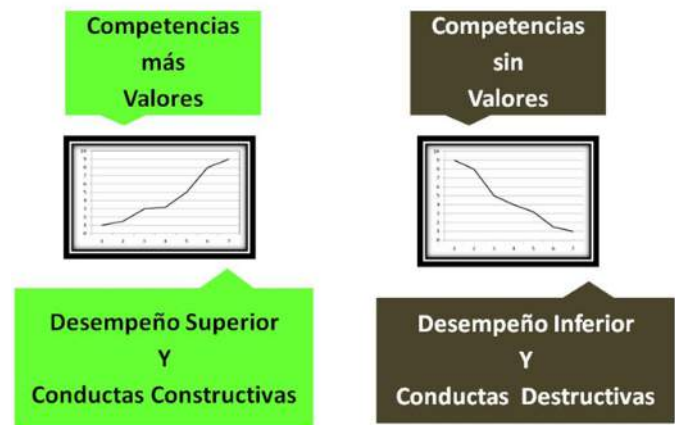
- Competencia es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación determinados.

*Martha Alles, Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias*

- Actitudes, conocimientos y habilidades en el docente para afrontar exigencias y requerimientos de una sociedad del conocimiento que otorga un valor distinto a la información más allá de la mera transmisión.... La tarea docente es un asunto de alta complejidad en el que deben realizarse diferentes funciones, para cuyo cumplimiento se requiere de distintas competencias profesionales y cualidades personales intangibles que, en conjunto, podríamos llamar "el arte de educar".

**MINERD.** Competencias docentes para enfrentar la Sociedad del Conocimiento. La docencia en situaciones complejas. Desafíos del nuevo escenario educativo

**Competencias y Valores:**



**Valores Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD)**

**Identidad**

Estamos convencidos y nos reconocemos ciudadanos al servicio de la educación, lo que nos orienta y concede la libertad y el compromiso de elegir qué queramos ser como nación y la manera de lograrlo, de conformidad con nuestras características socioculturales e individuales.

**Justicia y equidad**

Procedemos en igualdad de condiciones y oportunidades, en un ambiente institucional que garantiza, a todos y todas, los medios para incrementar el talento y la capacidad inventiva necesarios para ser autosuficientes y responsables de sí mismos, sin discriminación de raza, credo, estado físico, intelectual o social.

**Calidad y búsqueda de excelencia**

Mantenemos altos niveles de eficiencia y eficacia, formalizando servicios educativos de óptima efectividad para sustentar nuestra misión y visión.

**Desarrollo integral**

Estamos comprometidos con el desarrollo de las capacidades

de las personas para hacer y ser, mediante el mejoramiento continuo y sostenido de sus condiciones sociales, tanto individuales como colectivas.

### Compromiso y responsabilidad

Nos involucramos de manera consciente y bien intencionada con las metas y el logro efectivo de objetivos institucionales; reflexionamos y valoramos las consecuencias de nuestros actos, la obligación de resarcirlos y de cómo afrontarlos de forma positiva e integral.

### Objetivos

Esa visión y misión que nos hemos propuesto, establecen diferentes cosas que debemos (misión) y queremos (visión) conseguir. Cada una define así un conjunto o alcance de condiciones que nos hemos propuesto lograr en un tiempo establecido, y para poder alcanzarlas debemos desglosar cada condición deseada y esperada en diferentes partes que llamamos objetivos.

**Objetivo es la descripción del resultado que una persona o institución desea alcanzar en un período determinado de tiempo.**

*P. Ej.: END. Objetivo General 2.1:  
- Educación de calidad para todas y todos.*

**Es el QUÉ se quiere lograr para alcanzar la misión y la visión, y debe ser:**

- **Específico**
- **Mesurable**
- **Alcanzable**
- **Realista**
- **Con tiempo determinado**

**P. Ej.: END. Objetivo Específico 2.1.2**  
❖ Universalizar la educación desde el nivel inicial hasta completar el nivel medio, incluyendo niños y niñas sin documentación.

**- Y ahora, formule sus objetivos para los próximos cuatro (4) años: (P.ej.: en el área personal, familiar, laboral, social y espiritual)**

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Indicadores

Los indicadores sirven para monitorear y medir el avance de la gestión para conseguir un objetivo, y las metas identifican los niveles de logro esperados para los indicadores de cada objetivo. El resultado alcanzado se compara con la meta para saber si logramos o no nuestro propósito.

**Objetivo No.5 del BCRD: Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financieros y de pagos.**

Indicador: Tiempo de disponibilidad del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR)

Meta Anual: Mayor o igual a 91%

Resultado logrado: 98.68%

**- Le toca ahora identificar al menos un indicador por cada objetivo planteado, y establecer la meta de control del resultado alcanzado.**

Objetivo	Indicador	2014		2015		2016		2017	
		Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro

### Estrategias

El cómo vamos a conseguir cada objetivo conforma el plan de acción o conjunto de estrategias propuestas para lograr los objetivos. Algunos llaman planificación táctica a esta fase de la planificación, mientras que la planificación operativa procura identificar y llevar a cabo el trabajo requerido durante un año para implantar las estrategias que nos hemos propuesto.

**Objetivo Estratégico No.1 del INAFOCAM:** "Desarrollar capacidades y actitudes en los docentes del sistema educativo público que favorezca elevar la calidad de la educación dominicana a través de los aprendizajes de los niños y los adolescentes".

**Estrategia 1.4 del INAFOCAM:** "Evaluación permanente de la calidad de los programas de formación docente y del nivel de competencias de los docentes del país".

**Y ¿cómo usted se propone lograr cada objetivo?**  
*Establezca ahora, al menos, una estrategia para cada objetivo*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Pero sabiendo que los recursos son escasos, no podemos esperar hacerlo todo al mismo tiempo!!!

Pensemos ahora en qué año vamos a llevar a cabo cada estrategia.

Estrategia	2014	2015	2016	2017

### Iniciativas o proyectos

Es el conjunto de actividades que tienen un inicio y un fin, y se llevan a cabo para lograr un producto, servicio o resultado, a fin de implantar una estrategia.

### Alcance, Tiempo y Costo

**Alcance, Tiempo y Costo**  
Cronograma Proyecto: Campamento Infantil Verano 2015  
Duración: 1 año

**Tiempo:**

Actividad	Responsable	Meses														
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J			
Inspeccionar lugar del Campamento	Pedro Almonte															
Realizar contrato de alquiler	Dlga Peña															
Acondicionar el lugar	Pedro Almonte															
Preparar programa de actividades	María Pérez															
Contratar personal docente y de apoyo	Dlga Peña															
Diseñar y realizar promoción	Dlga Peña															
Instalar Campamento	Pedro Almonte															
Adquirir insumos, materiales y equipos	Dlga Peña															
Inscribir los niños participantes	María Pérez															
Realizar el Campamento	Dlga Peña															
Desmontar Campamento	Pedro Almonte															

#### Alcance

- Conjunto de elementos que conforman un plan.
- Conjunto de acciones necesarias para lograr implantar una estrategia.
- Conjunto de los trabajos a realizarse para completar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.

#### Tiempo

- Plazo que se toma implementar el plan. P. ej.: Plan Estratégico 2010-2014
- Plazo para llevar a cabo una estrategia. P. ej.: De 2011 a 2013
- Plazo que toma ejecutar el proyecto. P. ej.: Seis (6) meses: junio-diciembre 2014
- Cronograma es la secuencia de las actividades con su respectiva duración y los recursos requeridos para llevarlas a cabo, que define el tiempo total necesario para concluir el plan o proyecto.

### ¿Y cómo se hace en la práctica un cronograma?

1. Listar las actividades en el orden secuencial que

estimamos serán realizadas.

2. Identificar los responsables.
3. Consignar la duración de cada actividad.
4. Organizar según calendario a fin de crear el modelo de programación para completar las actividades
5. Determinar la duración total del plan.

### Costo

- Estimaciones de Costos: Recursos financieros estimados necesarios para completar las actividades planificadas.
- La suma de todos los costos estimados de las actividades individuales que conforman un plan se denomina Presupuesto de Costos.

### Ingresos

- Recursos financieros recibidos por renta o por proporcionar bienes o servicios.
- La suma de todos los ingresos recibidos constituye el ingreso total, y el plan de recepción de los ingresos se denomina **Presupuesto de Ingresos**
- Los ingresos es lo que nos permite financiar la ejecución de planes y proyectos

Debido a la limitada condición de los recursos, el alcance, el tiempo y el costo, asociados al plan que vamos a implementar, se conoce como la Línea Base de Desempeño, que define las restricciones o condiciones que deberán cumplirse durante la ejecución, sin excepción, a menos que se evalúe de manera integral el cambio deseado, porque si varía una de ellas, las otras variarán también. P.ej.: si se aumenta el alcance, se requerirá más tiempo y más dinero para hacer las actividades nuevas. De manera que si se quiere introducir un cambio en una de las restricciones, deberemos de evaluar cómo se afectan las otras condicionantes.

### Entregable

Es un producto, servicio o resultado único y verificable que debe producirse con la conclusión de una actividad, un proceso o un proyecto.

### Responsable

Persona delegada en un plan para llevar a cabo una actividad.

### ¿Iniciamos un Plan?

1. ¿Qué se va a hacer?

---



---



---



---

2. ¿Cuál es la necesidad que hay que satisfacer o el problema que hay que resolver?

---



---



---



---

3. ¿Para qué se va a hacer y criterios de éxito relacionados?

4. ¿Qué se espera lograr? Y ¿qué constituye el éxito del plan?

5. ¿Cómo se respondía a la demanda hasta ahora?

6. ¿Por qué hay que hacerlo, por qué puedo y qué pasará si no se hace?

7. ¿Cuáles cosas hay que hacer y cuál será el enfoque del trabajo, si por etapas o áreas de especialización?

8. ¿A quién le importa, beneficia o afecta, cómo y cuál es su poder de decisión?

9. ¿Con qué cuento para hacerlo?

10. ¿Qué limitaciones tengo que considerar?

11. De las otras cosas que estamos haciendo, ¿con cuál y cómo se relaciona lo que vamos a hacer?

12. ¿Cómo lo vamos a hacer?

- ¿Cuáles actividades? ¿qué vamos a entregar?
- ¿Cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto costará? y ¿quiénes participarán?

No.	ACTIVIDAD GENERAL	ENTREGABLE (S)	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (MDS)
10.0						
20.0						
30.0						
40.0						
50.0						
60.0						
70.0						

### El Plan de Riesgo

Riesgo es todo evento de probabilidad de ocurrencia conocida o que se puede estimar, que de ocurrir impactará positiva o negativamente nuestros planes. Cuando no se conoce ni se puede estimar la probabilidad del evento, se constituye en una incertidumbre.

El riesgo puede llamarse también contingencia, y el plan de riesgo o contingencia representa la preparación para realizar acciones específicas ante eventos de poca probabilidad pero de alto impacto.

El plan de riesgo debe proponer respuestas a las amenazas o riesgos negativos, pero también incluir respuestas a las oportunidades o riesgos positivos.

Las estrategias de enfrentar y aprovechar las oportunidades son: explotar, mejorar, compartir y aceptar. Y para enfrentar las amenazas o riesgos negativos las estrategias que se utilizan son: evitar, transferir, mitigar o aceptar.

### Registro de Riesgos

Actividad	Descripción del Riesgo	Evaluación del Riesgo	Respuesta	Responsable

### V. Implementación

Durante la implementación del plan se realizan los procesos de ejecución, seguimiento, control y evaluación. La **Ejecución** es coordinar personas y recursos para la realización de las actividades planificadas de acuerdo al plan aprobado. El **Seguimiento o Monitoreo** es verificar que se está cumpliendo



el plan aprobado, el **Control** es introducir las acciones correctivas o preventivas necesarias para alinear la ejecución futura con el plan aprobado, y la **Evaluación** es verificar si lo que se va a hacer, se está haciendo o se hizo, sirve, está sirviendo o sirvió, para los propósitos trazados; y si es o fue, eficiente, eficaz, significativo y duradero.

Seguimiento o monitoreo, control y evaluación son partes del subsistema que garantiza que el proyecto sea una entidad viva, que se gestiona de manera inteligente. Este subsistema no es independiente de la ejecución, ya que se hace de manera simultánea, siendo parte integral de la ejecución misma.

**"Sin un proceso simultáneo de monitoreo y evaluación, no es posible garantizar la correcta ejecución del proyecto"**

Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional. APC Colombia.

**"El que omite el Monitoreo y la Evaluación corren el riesgo de terminar administrando una cosa muy distinta de la que le ordenaron hacer"**

Peter H. Rossi y Howard E. Freeman. Evaluation: A systematic Approach, Sage Publications, Beverly Hills, 1988, p.142

Como el monitoreo y la evaluación se conforman como un subsistema de la gestión de planes y proyectos, tampoco son independientes uno del otro, aunque no necesariamente se ejecuten al mismo tiempo, pero para que haya evaluación debe estar retroalimentada por la información proveniente de un seguimiento.

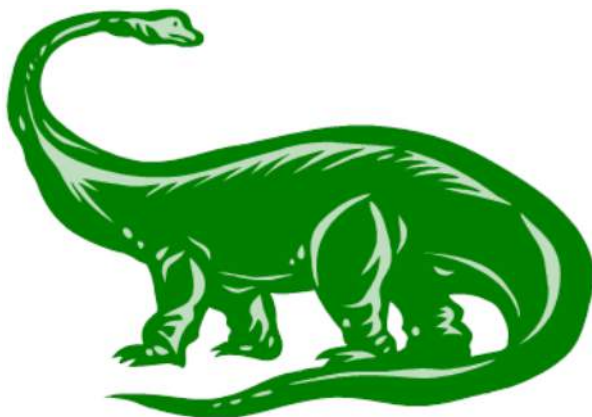
### **El monitoreo es el insumo para la Evaluación!!**

Durante la ejecución, el seguimiento permite introducir las medidas correctivas a tiempo, y la evaluación nos lleva a decidir oportunamente si el proyecto sigue vigente o no. Posterior a la ejecución, la evaluación permite establecer si se alcanzaron o no los objetivos y el fin, así como determinar los efectos e impactos sobre los beneficiarios.

Cuando los planes logran su objetivo, es importante conocer y entender las razones que lo hicieron posible. Cuando no se alcanzan los objetivos, hay que distinguir entre si el plan fue mal diseñado o mal implementado.

### **Manejo del cambio.**

¿Por qué se extinguieron los dinosaurios, si fueron los animales más poderosos de la creación?



Tomamos todos los detalles en consideración para formular nuestro plan, pero después de que se inició la ejecución, tenemos que esperar la llegada inevitable de los cambios; y, entonces, deberemos evaluar los impactos que dichos cambios acarrearán para **todos los elementos que componen el plan**, a fin de tomar las acciones de lugar en respuesta al cambio. Administrar esa demanda concurrente de las restricciones que enmarcan el plan, es la principal responsabilidad del que dirige el plan o proyecto.

Luego de analizadas las interrelaciones de las variaciones que trae el cambio, quien tiene la autoridad competente para aprobar los cambios al plan, decide si aprueba o no el cambio solicitado, sobre la base del análisis presentado, la disponibilidad de recursos y la importancia de lo que se esté tratando. Si el cambio se rechaza, se sigue con la línea base aprobada, pero si se decide aceptar la solicitud de cambio como buena y válida, se introducen los cambios al plan y se define una nueva línea base de desempeño.

En resumen, los cambios son naturales a la historia del hombre: los dinosaurios se extinguieron porque no se adaptaron al cambio. Por tanto, para sobrevivir debemos aceptar la idea de que la realidad de la vida es el cambio.

**Oportunamente, se debe revisar el avance del plan, y si los cambios demandan nuevos objetivos o nuevas estrategias, entonces tenemos que actualizar nuestro plan!!!!**

### **Divulgación**

Durante la implementación del plan, regularmente se debe comunicar a las partes interesadas el avance de los logros de objetivos, metas y estrategias planteadas.

### **Cierre**

Al concluir en plan, se cierran todos los archivos correspondientes, se liberan los recursos asignados, y se prepara el informe final con las lecciones aprendidas y la evaluación de los resultados logrados por cada objetivo estratégico, sobre la base de las metas alcanzadas, asociadas a los indicadores de gestión y resultados.

## **VI. Conclusiones**

Como plantea el dilema económico: escasez vs. deseos, nuestros recursos son limitados y, en cambio, nuestros deseos no lo son. En consecuencia, debemos analizar y decidir, de entre todas las posibilidades probables futuras que deseamos, hacia cuáles vamos a enfocar nuestros recursos para hacer que el futuro deseado se convierta en futuro posible.

Debemos detenernos y preguntarnos ¿qué tenemos que hacer?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué queremos hacer?, ¿qué debemos y vamos a excluir?, ¿qué es probable?, ¿qué es posible?, ¿cómo lo vamos a hacer? y ¿con quién o quiénes contamos para hacerlo?

---

Planificar es diseñar el futuro. Es decidir en el presente y, a partir de esa decisión, construir lo que seremos, haremos o tendremos en el futuro.

En palabras de a centavos:

- *El que mucho abarca, poco aprieta.*
- *Hacer planes es saber hacia donde ir.*
- *El que no sabe adónde va, ya llegó.*
- *Sin planes, nadie llega a lugar alguno.*
- *La planificación de tu obra es la mitad de tu éxito.*

En una sola frase:

***"Yo soy mis Proyectos"***

**Tom Peters,**

Reinventando el Management/Usted como  
marca 50

***"¡Cree en ti, lo que tú no decidas,  
otros lo decidirán por ti!"***

***"Y recuerda, que el proyecto más importante que tienes es:  
tu propia vida"***

Eunice Durán de Vasquez

## **Afianzando Conocimientos**



## Afianzando Conocimientos sobre Planificación

Por favor analiza y completa la respuesta correcta.

1

### ¿Qué es planificación?

- a) Visualizar un futuro deseado
- b) Identificar la forma y curso de acción más efectivo que nos permita llegar hacia dónde vamos
- c) Organizar los pasos y recursos necesarios para lograr un fin
- d) Prever como evaluar el éxito de los objetivos planteados y los resultados
- e) Todas las anteriores

2

### Los 3 tipos de planificación son:

- a) Estratégica
- b) Proyectizada
- c) Táctica
- d) Continua
- e) Operativa

3

### Pilares fundamentales que componen la pirámide de la planificación:

- I. \_\_\_\_\_ la descripción del resultado que una persona o institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo
  - II. \_\_\_\_\_ forma parte de un plan y señala el cómo se propone lograr la misión y la visión
  - III. \_\_\_\_\_ grupo de actividades que tienen un inicio y un fin, y se llevan a cabo para lograr un producto, servicio o resultado, a fin de llevar a cabo una estrategia
  - IV. \_\_\_\_\_ conjunto de disposiciones que abarca prioridades, objetivos y metas; así como, la manera en que pretende lograrse dichos objetivos, a un periodo establecido, para cumplir con un fin identificado (misión) y un futuro deseado posible (visión)
- 
- a) Plan
  - b) Objetivo
  - c) Estrategia
  - d) Proyecto

4

### Nuestra razón de ser, la definición del propósito que justifica nuestra existencia y lo que debemos lograr:

- a) Misión
- b) Proyecto
- c) Visión
- d) Plan
- e) Meta

5

### Definen lo que realmente importa para nosotros, y como nos comportaremos para trabajar en pos de nuestra misión y visión:

- a) Plan
- b) Proyecto
- c) Visión
- d) Valores
- e) Estrategia

## Afianzando Conocimientos sobre Planificación

Por favor analiza y completa la respuesta correcta.

6

**Expresión concreta y medible para evaluar si se logran o no los resultados esperados para alcanzar un objetivo:**

- a) Meta
- b) Indicador
- c) Estrategia
- d) Valor
- e) Proyecto

7

**Es coordinar personas y recursos para la realización de las actividades planificadas de acuerdo a lo aprobado:**

- a) Formulación
- b) Supervisión
- c) Ejecución
- d) Control
- e) Evaluación

8

**Es el futuro deseado en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias:**

- a) Misión
- b) Excelencia
- c) Visión
- d) Valor
- e) Plan

9

**Es un producto, servicio o resultado único y verificable que debe producirse con la conclusión de una actividad, un proceso o un proyecto:**

- a) Proyecto
- b) Objetivo
- c) Entregable
- d) Plan
- e) Estrategia

10

**Expresión concreta que verifica si se alcanzó o no el resultado o rendimiento esperado para cada objetivo:**

- a) Meta
- b) Indicador
- c) Estrategia
- d) Valores
- e) Objetivos

# SOPA DE LETRAS

Planificación (1)

A	M	O	S	E	R	O	L	A	V	C	D	E	B	Z
R	I	E	S	G	O	N	I	E	T	O	S	F	O	D
N	O	I	S	I	M	I	S	X	N	S	D	A	F	E
I	T	O	B	J	E	T	I	V	O	T	I	O	S	N
C	A	M	B	E	R	S	A	P	S	O	C	T	F	I
D	A	R	M	A	T	D	A	D	I	V	I	T	C	A
C	U	E	T	A	O	R	C	A	S	U	N	P	I	R
O	L	U	R	F	S	T	C	N	L	I	T	O	S	O
G	E	T	U	D	R	O	I	M	E	L	E	N	C	I
C	H	O	Q	A	N	T	O	B	R	E	R	G	A	S
O	P	E	X	T	E	R	N	O	G	A	N	O	T	O
E	S	T	R	A	T	E	G	I	A	C	O	E	X	P
P	R	O	D	A	C	I	D	N	I	F	A	C	T	U
B	L	O	S	O	T	N	E	I	M	I	U	G	E	S
A	D	I	F	E	R	E	N	C	I	A	C	I	O	N

acción  
actividad  
cambio  
control  
costo

externo  
FODA  
Indicador  
interno  
misión

objetivo  
riesgo  
seguimiento  
estrategia  
valores





## SOPA DE LETRAS Planificación (2)

B	R	A	V	I	T	A	R	E	P	O	I	L	T	O
D	A	J	I	B	A	L	M	S	E	S	O	B	A	R
A	F	R	A	C	I	F	I	N	A	L	P	I	R	U
T	O	F	U	R	Z	S	O	M	B	R	O	N	E	T
O	R	Q	U	T	I	L	I	D	M	I	R	Z	A	U
S	L	O	C	L	L	A	Z	E	L	A	T	R	O	F
B	E	E	A	R	M	U	D	I	J	N	U	P	A	G
U	M	N	O	I	C	A	C	I	F	I	N	A	L	P
X	A	T	A	C	T	I	C	A	A	O	I	T	I	S
I	N	O	P	E	V	U	L	N	M	I	D	U	D	A
T	U	R	G	I	L	N	E	S	O	P	A	Q	E	B
R	A	N	I	C	O	M	P	E	T	I	D	O	R	E
P	S	O	D	A	Z	A	N	E	M	A	S	N	A	C
E	D	A	F	X	U	V	I	E	R	R	E	I	C	O
G	A	S	A	I	G	E	T	A	R	T	S	E	V	N

amenaza  
análisis  
cierre  
cultura  
datos

entorno  
estrategia  
fortaleza  
futuro  
líder

planificación  
operativa  
oportunidad  
táctica  
visión



## SOPA DE LETRAS Planificación (3)

N	D	E	B	I	L	I	D	A	D	Q	U	I	S	E
V	O	L	R	I	E	N	U	E	S	C	N	T	I	L
Y	D	I	E	S	T	R	A	T	E	G	I	C	A	B
A	N	E	C	O	N	T	I	N	G	E	N	C	I	A
U	O	L	H	A	M	U	N	O	M	S	P	O	O	S
D	I	N	A	C	T	O	C	P	V	I	M	N	C	N
I	C	U	S	A	L	N	O	P	U	R	G	S	I	O
T	A	F	U	E	G	U	E	R	M	O	R	U	T	P
O	U	S	V	L	O	C	I	M	E	T	A	L	S	S
R	L	A	B	A	R	C	O	R	E	Z	I	T	O	E
I	A	C	O	P	L	A	N	R	U	L	E	O	N	R
A	V	T	A	R	U	O	G	A	L	L	P	R	G	A
M	E	R	C	A	D	O	R	T	U	R	U	M	A	S
N	O	I	C	A	R	T	N	E	C	N	O	C	I	B
C	A	P	O	P	R	O	C	E	S	O	A	S	D	E

auditoría  
brechas  
consultor  
contingencia  
debilidad

diagnóstico  
estratégica  
evaluación  
implementación  
meta

proceso  
plan  
responsable  
tiempo  
valores



## SOPA DE LETRAS Planificación (3)

O	E	R	O	T	I	N	O	M	A	N	T	F	A	S
G	R	O	S	P	I	N	D	I	C	A	D	O	R	I
D	E	L	C	O	H	O	B	S	C	I	R	R	L	N
A	P	R	E	N	D	I	Z	A	J	E	M	T	P	O
D	A	V	E	L	E	C	U	N	D	R	I	A	R	I
I	P	I	B	S	I	C	O	R	P	A	S	L	E	C
L	O	S	M	A	P	A	V	I	S	T	I	E	S	A
I	D	I	A	G	N	O	S	T	I	C	O	Z	U	G
B	R	O	S	T	U	R	N	S	A	B	N	A	P	L
E	O	N	T	R	A	M	P	S	E	I	R	O	E	U
D	A	I	R	O	T	I	D	U	A	R	O	F	S	V
P	R	O	C	E	S	O	C	R	E	B	O	P	T	I
Z	A	V	I	T	C	A	O	R	P	R	L	L	O	D
E	S	O	C	I	G	E	T	A	R	T	S	E	A	O
C	A	R	L	E	S	E	P	G	Z	I	A	D	I	V

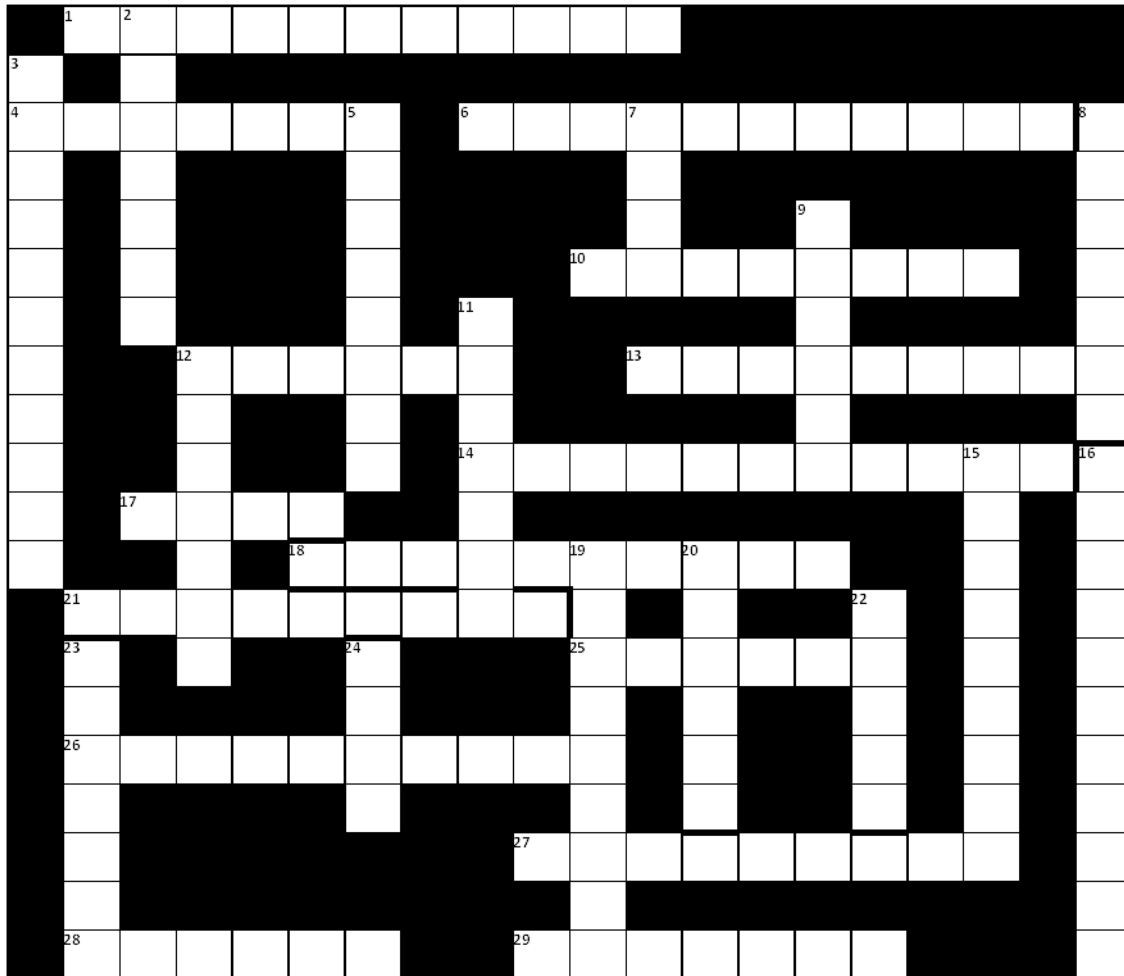
acción  
auditoria  
debilidad  
diagnóstico  
divulgación

estratégico  
fortaleza  
indicador  
misión  
proactiva

presupuesto  
proceso  
responsable  
valores  
visión



# CRUCIGRAMA DE PLANIFICACIÓN



## HORIZONTAL

- 1 Proveer una visión objetiva del estado actual del plan y determinar las posibles desviaciones
- 4 Ambiente dentro de la empresa
- 6 Quien tiene a cargo una actividad
- 10 Examen que se hace de la realidad para conocer sus principios y elementos y sacar conclusiones
- 12 Estado futuro deseado que la organización quiere lograr a un tiempo determinado
- 13 Medio para medir el progreso de la implementación del plan
- 14 Aspectos positivos del entorno que contribuyen a alcance de la Visión
- 17 Estudio de los factores internos y externos que actualmente afectan la organización
- 18 Decidir antes de que se requiera la acción
- 21 Proceso de implementación del plan
- 25 Situación en la cual una decisión tiene más de un resultado posible, y se conoce la probabilidad de cada resultado
- 26 Respuesta al DOFA, a fin de desarrollar una ventaja competitiva
- 27 Factor interno desfavorable
- 28 Plan de Iniciativas organizacionales mediante el cual la organización logrará su visión
- 29 Tipo de planeación que define cómo se realizará el trabajo para lograr los objetivos de la organización

## VERTICAL

- 2 Ambiente fuera de la empresa
- 3 Auditoría situación actual
- 5 Responde a que se quiere lograr y facilita las prioridades a la organización
- 7 Conjunto de disposiciones para lograr el futuro deseado
- 8 Conjunto de valores, normas y conductas de una organización
- 9 Enunciado del tipo de negocio que hace o pretende hacer la empresa
- 11 Ambiente interno y externo de una organización
- 12 Forma específica de conducta que se prefiere
- 15 Trabajo que se realiza como parte de un plan
- 16 Dar a conocer el plan aprobado a toda la organización
- 19 Factor interno favorable
- 20 Proceso para conducir el plan y donde se informa los resultados de la evaluación final
- 22 Gasto de ejecutar las actividades del plan
- 23 Factor externo desfavorable
- 24 Parámetro preciso para saber si se logró o no un objetivo

# Hoja de Respuestas Afianzando Conocimiento

## Analiza y Completa

- 1. e
- 2. a, c y e
- 3. b, c, d y a
- 4. a
- 5. d
- 6. a
- 7. c
- 8. c
- 9. c
- 10. b

### Sopa de letra 1

A	M	O	S	E	R	O	L	A	V	C	D	E	B	Z
R	I	E	S	G	O	N	I	E	T	O	S	F	O	D
N	O	I	S	I	M	I	S	X	N	S	D	A	F	E
I	T	O	B	J	E	T	I	V	O	T	I	O	S	N
C	A	M	B	E	R	S	A	P	S	O	C	T	F	I
D	A	R	M	A	T	D	A	D	I	V	I	T	C	A
C	U	E	T	A	O	R	C	A	S	U	N	P	I	R
O	L	U	R	F	S	T	C	N	L	I	T	O	S	O
G	E	T	U	D	R	O	I	M	E	L	E	N	C	I
C	H	O	Q	A	N	T	O	B	R	E	R	G	A	S
O	P	E	X	T	E	R	N	O	G	A	N	O	T	O
E	S	T	R	A	T	E	G	I	A	C	O	E	X	P
P	R	O	D	A	C	I	D	N	I	F	A	C	T	U
B	L	O	S	O	T	N	E	I	M	I	U	G	E	S
A	D	I	F	E	R	E	N	C	I	A	C	I	O	N

### Sopa de letra 2

B	R	A	V	I	T	A	R	E	P	O	I	L	T	O
D	A	J	I	B	A	L	M	S	E	S	O	B	A	R
A	F	R	A	C	I	F	I	N	A	L	P	I	R	U
T	O	F	U	R	Z	S	O	M	B	R	O	N	E	T
O	R	Q	U	T	I	L	I	D	M	I	R	Z	A	U
S	L	O	C	L	L	A	Z	E	L	A	T	R	O	F
B	E	E	A	R	M	U	D	I	J	N	U	P	A	G
U	M	N	O	I	C	A	C	I	F	I	N	A	L	P
X	A	T	A	C	T	I	C	A	A	O	I	T	I	S
I	N	O	P	E	V	U	L	N	M	I	D	U	D	A
T	U	R	G	I	L	N	E	S	O	P	A	Q	E	B
R	A	N	I	C	O	M	P	E	T	I	D	O	R	E
P	S	O	D	A	Z	A	N	E	M	A	S	N	A	C
E	D	A	F	X	U	V	I	E	R	R	E	I	C	O
G	A	S	A	I	G	E	T	A	R	T	S	E	V	N

### Sopa de letra 3

N	D	E	B	I	L	I	D	A	D	Q	U	I	S	E
V	O	L	R	I	E	N	U	E	S	C	N	T	I	L
Y	D	I	E	S	T	R	A	T	E	G	I	C	A	B
A	N	E	C	O	N	T	I	N	G	E	N	C	I	A
U	O	L	H	A	M	U	N	O	M	S	P	O	O	S
D	I	N	A	C	T	O	C	P	V	I	M	N	C	N
I	C	U	S	A	L	N	O	P	U	R	G	S	I	O
T	A	F	U	E	G	U	E	R	M	O	R	U	T	P
O	U	S	V	L	O	C	I	M	E	T	A	L	S	S
R	L	A	B	A	R	C	O	R	E	Z	I	T	O	E
I	A	C	O	P	L	A	N	R	U	L	E	O	N	R
A	V	T	A	R	U	O	G	A	L	L	P	R	G	A
M	E	R	C	A	D	O	R	T	U	R	U	M	A	S
N	O	I	C	A	R	T	N	E	C	N	O	C	I	B
C	A	P	O	P	R	O	C	E	S	O	A	S	D	E

### Sopa de letra 4

O	E	R	O	T	I	N	O	M	A	N	T	F	A	S
G	R	O	S	P	I	N	D	I	C	A	D	O	R	I
D	E	L	C	O	H	O	B	S	C	I	R	R	L	N
A	P	R	E	N	D	I	Z	A	J	E	M	T	P	O
D	A	V	E	L	E	C	U	N	D	R	I	A	R	I
I	P	I	B	S	I	C	O	R	P	A	S	L	E	C
L	O	S	M	A	P	A	V	I	S	T	I	E	S	A
I	D	I	A	G	N	O	S	T	I	C	O	Z	U	G
B	R	O	S	T	U	R	N	S	A	B	N	A	P	L
E	O	N	T	R	A	M	P	S	E	I	R	O	E	U
D	A	I	R	O	T	I	D	U	A	R	O	F	S	V
P	R	O	C	E	S	O	C	R	E	B	O	P	T	I
Z	A	V	I	T	C	A	O	R	P	R	L	L	O	D
E	S	O	C	I	G	E	T	A	R	T	S	E	A	O
C	A	R	L	E	S	E	P	G	Z	I	A	D	I	V





