

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

La planeación operacional se interesa por el *qué hacer* y por el *cómo hacemos*. La planeación se enfila hacia la optimización de resultados; desarrolla planes y procedimientos y proporciona medios que los optimicen. Sus principales características son:

- Está proyectada para el corto plazo y para lo inmediato.
- Ampara cada actividad por separado y se interesa por alcanzar metas específicas.
- Está definida para cada tarea o actividad.

En la planeación operacional se presentan cuatro tipos:

Planes relacionados con métodos	denominado <i>procedimiento</i>
Planes relacionado con dinero	denominado <i>presupuesto</i>
Planes relacionados con tiempo	denominado <i>programas</i> o <i>programación</i>
Planes relacionados con comportamiento	denominado <i>reglamento</i>

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

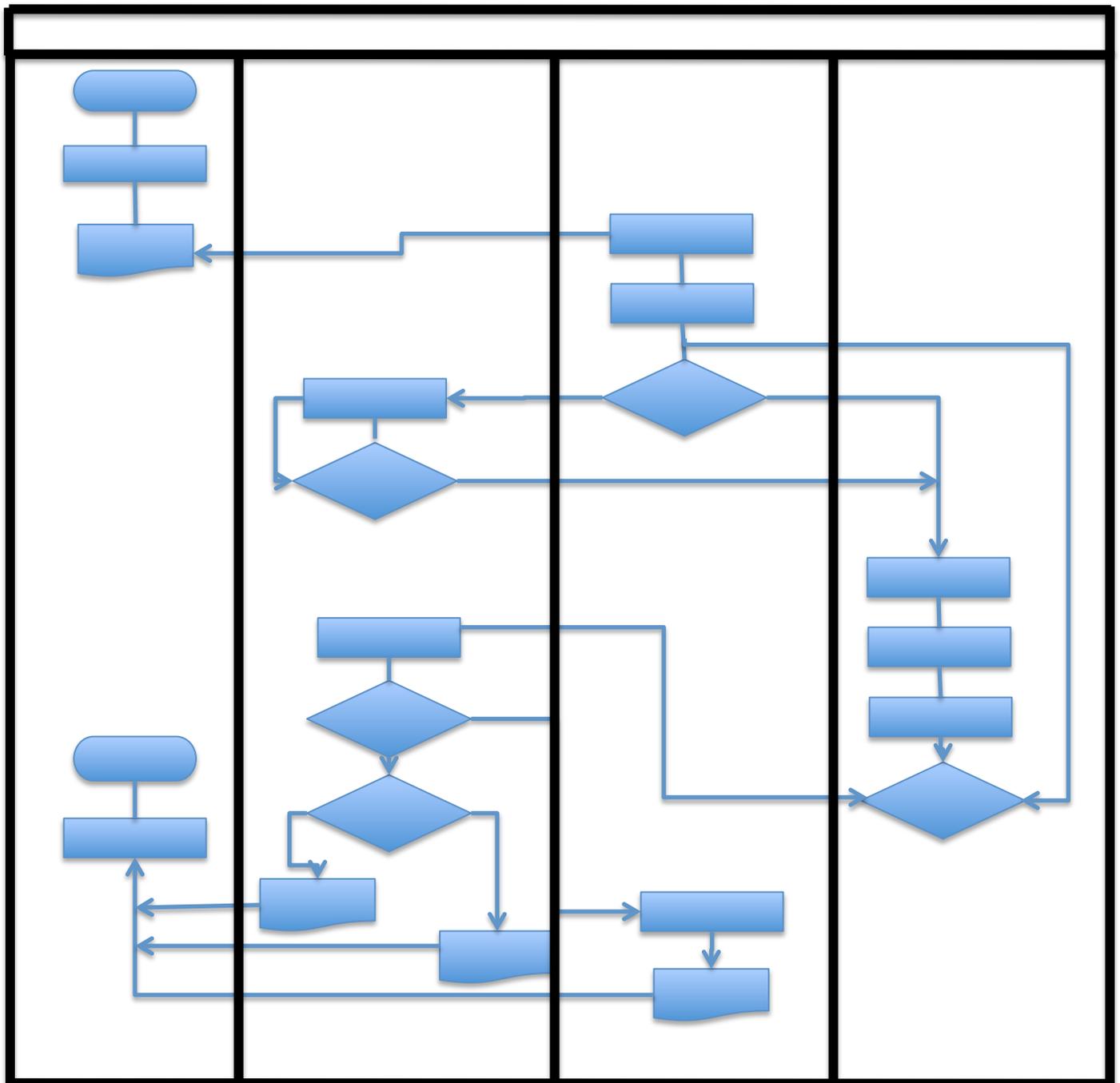
1. Procedimiento: constituyen la secuencia de pasos a seguir de manera rigurosa para ejecutar los planes; son más específicos que las políticas. Dentro del procedimiento se encuentran tres tipos:

1.1 Flujograma o Diagrama de Flujo. Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos; es un diagrama donde se expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.

Simbología para diagramas de flujo		
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o Tarea	Acción llevada a cabo en un proceso, representa cortes, cambios, modificaciones
	Decisión	Sirve para indicar puntos donde se toman decisiones: Sí, No.
	Demora	Retraso no programado de materiales o información: partes o productos, espera.
	Transporte/ Movimiento	Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Almacenaje/ Archivo	Retraso programado de materiales, partes o productos, se quedan en piso, almacén.
	Inicio o Final	Para marcar los extremos de un diagrama, podría implicar la actividad de inicio y fin.

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

1.4 Flujograma de bloque. Se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí y cada uno tiene su significado. Presenta dos ventajas: utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas.



Planeación a Corto Plazo (Operacional)

2. Presupuesto: Son los planes de una organización, expresados en términos monetarios por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, pues permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar. Ayuda a la empresa a, con anticipación, realizar una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

Para el diseño de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos: planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación y control. En la planeación se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La ejecución y la coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el control evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

Importancia de los presupuestos:

- ⌘ Asignación de recursos a áreas de acuerdo a objetivos organizacionales.
- ⌘ Medio de control.
- ⌘ Limitan costos y se visualizan desviaciones.
- ⌘ Se establecen por área, lo cual ayuda a asignar responsables.

3. Programas: Garza(2001) los define como calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo requerido en cada operación con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico presupuestales. Los programas son tres:

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

3.1 Cronograma. Gráfica de doble entrada en donde las filas configuran las tareas o actividades y las columnas definen los periodos.

CRONOGRAMA

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL - DIC 2014
ANÁLISIS DE PRECIO	■			
DOCUMENTACIÓN		■		
DISEÑO ARQUITECTURA		■		
DISEÑO INTERFAZ			■	
RESUMEN DE CONTROL			■	
DESARROLLO DE CONTENIDOS				
PROGRAMACIÓN			■	
REUNIÓN DE CONSEJO				■
AJUSTES DE SISTEMA				■
LANZAMIENTO				■
MANTENIMIENTO				■

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

Ejemplo de cronogramas:

Para verlos da clic en los siguientes enlaces:

- <http://goo.gl/eykotC>

3.2 Diagrama de Gantt. Creada por Henry Lawrence Gantt (1861-1919), esta gráfica tiene gran aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Consiste en una serie de barras horizontales para mostrar la planeación y control de una serie de actividades. En este diagrama, el tiempo está representado en el eje horizontal; y las actividades a realizar, en el vertical. Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contienen actividades cortas o secuenciales.

Pasos para elaborarla:

- Detallar una lista de las actividades a realizar.
- Colocarlas en orden.
- En el eje horizontal, asentar las unidades de tiempo (días, meses, años, etcétera).
- En el eje vertical, colocar las actividades en forma ordenada.
- Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma).
- Representar ese tiempo con barras horizontales.

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																
Recopilación de la Información	■	■														
Revisión y Planeación			■	■	■	■										
Presentación						■	■									
FASE II																
Elaboración de Instrumentos								■								
Recopilación de Datos								■	■							
FASE III																
Elaboración de Documento									■	■	■					
Redacción y Revisión											■	■	■	■		
Mantenimiento y Presentación														■	■	■

3.3 PERT (Program Evaluation Review Technique) es un modelo de planeación operacional utilizado en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo. Se recomienda emplearla cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades; para establecer una relación entre ellas, es necesario recurrir a herramientas, como el PERT y a la ruta crítica o CPM (Critical Path Method). La primera técnica es la base para encontrar la segunda.

El PERT es una herramienta utilizada cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o existe una diferencia de opiniones sobre los tiempos. En tanto, el CPM es el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

demora en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo.

Se utiliza para planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, aquí se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. Y se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

La red PERT o gráfico PERT consta de los siguientes elementos:

Nodos: círculos que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades. No consumen ningún recurso, sirven de punto de referencia del proyecto.

Ramas o arcos: flechas que representan actividades. Implican tiempo y consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.

Eventos: dos círculos unidos por una rama que indican la dirección de un camino en la red.

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

Principios para elaborarla

- Antes de comenzar una nueva actividad, deben haber terminado todas las actividades precedentes.
- Las flechas sólo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado.
- Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado con más de una flecha.
- Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, en particular en una red grande, utilizar múltiplos de diez para que sea fácil incorporar cualquier cambio o adición futuros.
- Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

•

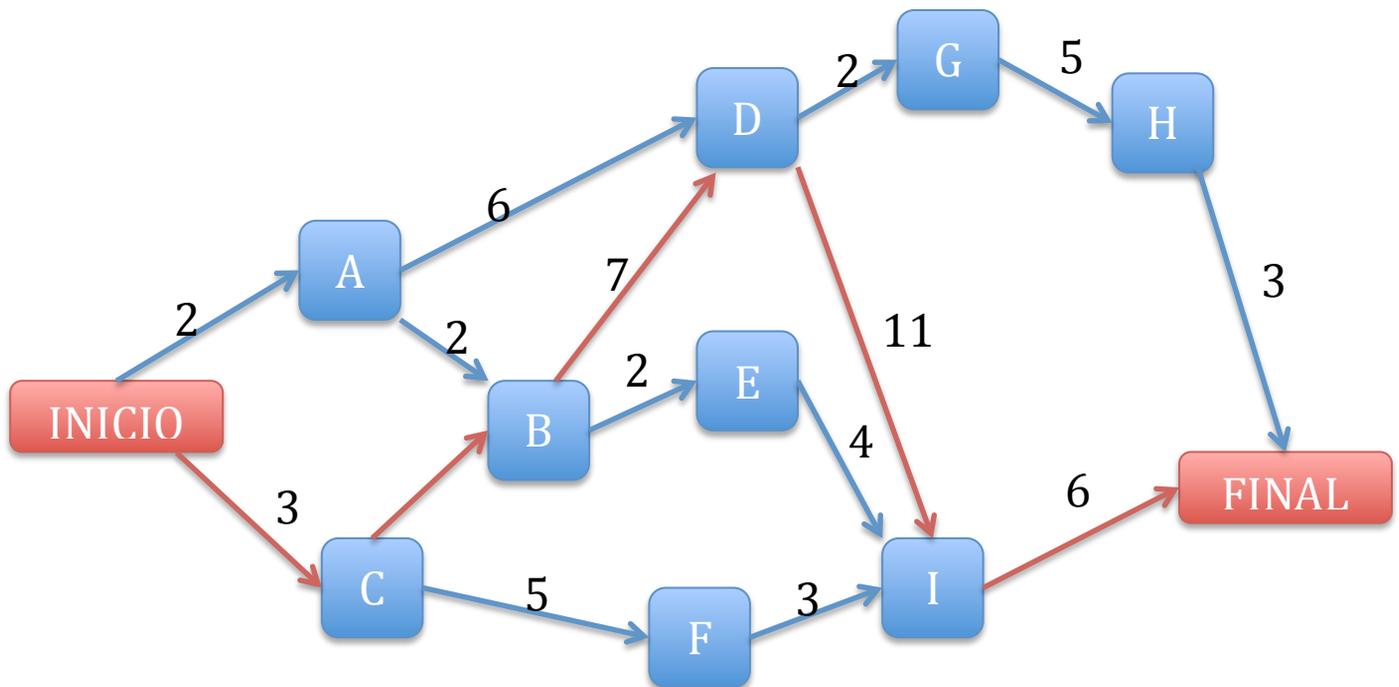
Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, marcado para elaborar la red PERT:

- *Tiempo más probable (tm)*, es el requerido para terminar la actividad en condiciones normales.
- *Tiempo pesimista (tp)*, es el tiempo máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- *Tiempo optimista (to)*, es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

Utilizando las tres estimaciones, puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente:



Ejemplo de cronogramas:

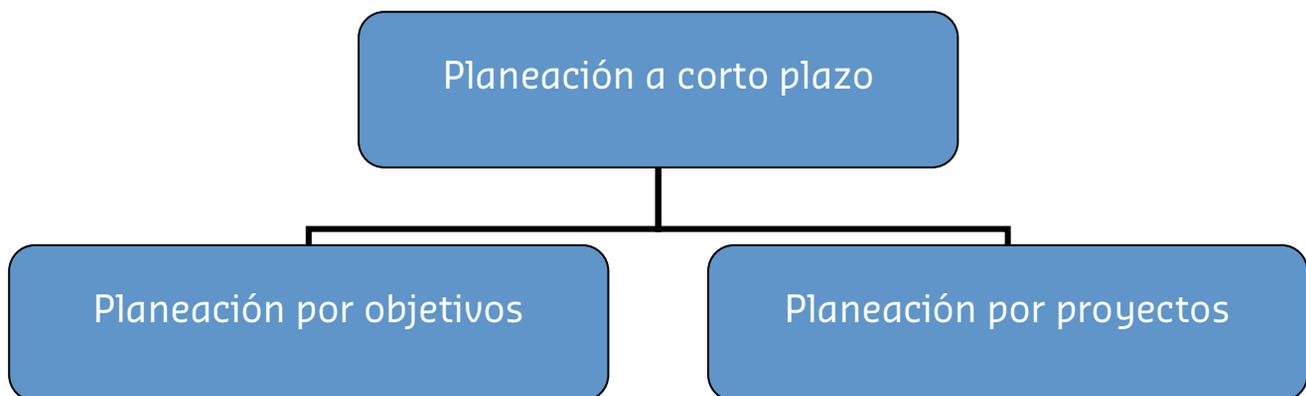
Para verlos da clic en los siguientes enlaces:

- <http://goo.gl/5IM2gt>
- <http://goo.gl/eykotC>

Planeación a Corto Plazo (Operacional)

4. Reglamentos: Planes relacionados con el comportamiento exigido a las personas. Establece el comportamiento de las personas en determinadas situaciones y destaca lo que deben hacer o no. Un reglamento de la empresa siempre tendrá, como resultado, una mejor convivencia entre todos los colaboradores y evitará malos entendidos.

La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y ha de permitir el conocimiento de las actividades que se deben realizar y el tiempo del cual disponen para completarlas. Presenta la siguiente división, en la cual ahondaremos a continuación:



Referencia:

Chiavenato, I.(2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc. Graw Hill

Ejemplo de reglamento:

Para verlos da clic en los siguientes enlaces:

- <http://goo.gl/sH1PTD>
- <http://goo.gl/TkoPxx>