

# La planificación



**Unidad 1.1. Tener un plan**



**Unidad 1.2 Tener un presupuesto**



**Unidad 1.3. Cómo gestionar un plan**



**Unidad 1.4. Los indicadores**



**Referencias**



**Descarga en PDF**

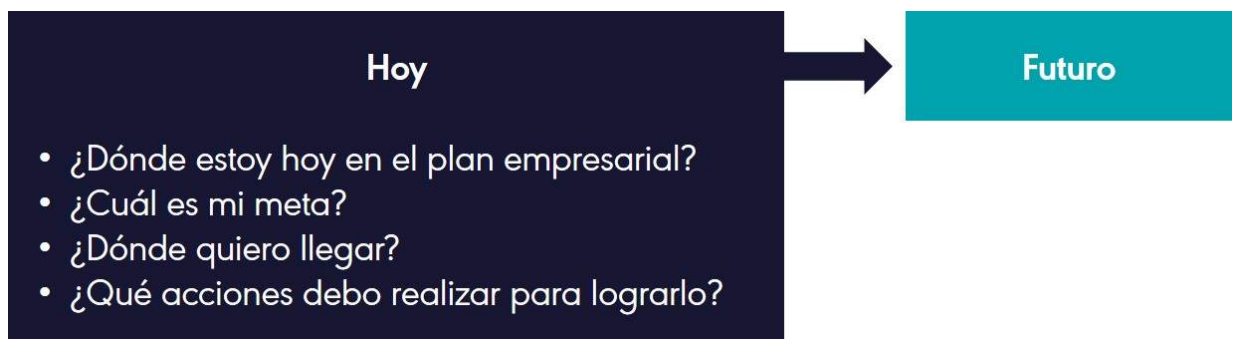
## Unidad 1.1. Tener un plan

---

Siguiendo a Hermida et al. (2005), un plan es el conjunto de acciones, recursos, personas y tiempo necesarios para alcanzar un objetivo. Te permite alinearte, enfocarte y decidir las acciones que te facilitarán llegar a él. El plan te da una dirección, un norte a seguir.

La planificación se diseña en el presente, teniendo en cuenta qué es lo que quieres lograr o alcanzar en el futuro.

**Figura 1. Diseño del plan**

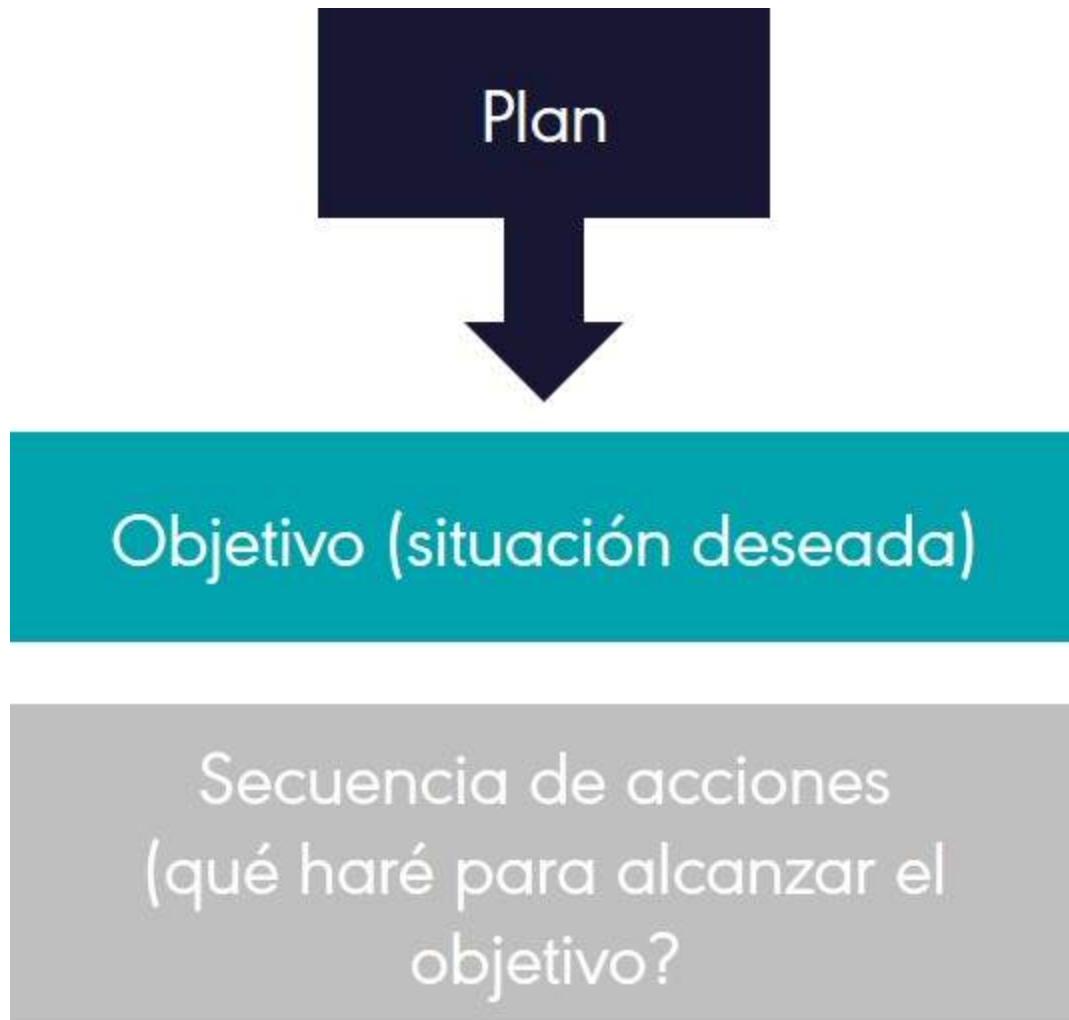


Fuente: elaboración propia.

---

Planificar implica definir un objetivo, diseñar y asumir el compromiso con las acciones necesarias para alcanzarlo.

**Figura 2. Partes del plan**



Fuente: elaboración propia.

---

**¿Qué proceso implica planificar?**

El plan surge de un proceso: **la planificación** que nos permite ordenar y alinear las acciones para alcanzar nuestro objetivo. Según Hill et al. (2015) este proceso implica:

### Figura 3. Planificación

- Analizar la situación del entorno
- Definir mi objetivo
- Establecer los pasos para alcanzarlo
- Ponerlo en marcha y darle un seguimiento
- Ajustar y retroalimentar el proceso

Fuente: elaboración propia con base en Hill et al. 2015.

---

El punto de partida es revisar las siguientes preguntas.

- ¿Qué rol tienes hoy en el plan empresarial?
- ¿Conoces al equipo?

El paso siguiente es definir los objetivos. Es importante que sean desafiantes, pero alcanzables.

- ¿Qué quieres lograr?
- ¿Hasta dónde quieres llegar en el plan empresarial?

Una vez que se estableció el objetivo, el paso siguiente es diseñar las acciones para alcanzarlo. En esta etapa, lo más conveniente es siempre intentar diseñar la mayor cantidad de alternativas posibles. La primera alternativa que surja seguramente tendrá que ver con las actividades habituales, pero intenta siempre analizar al menos 4 o 5 alternativas. Pensar diferentes formas de lograr un objetivo te dará mayor amplitud para decidir cuál de ellas es la más adecuada.

Definidas las acciones a realizar, el paso siguiente es **calendarizar**, es decir, poner fecha a cada una de las actividades. En este paso, es importante que te preguntes: ¿cuándo necesitaría que cada una de las actividades/acciones estén cumplidas para poder alcanzar mi objetivo?

Es importante que tengas en cuenta la diferencia entre calendarizar y planificar para llevar a cabo tu plan.

**Figura 4. Planificar y calendarizar**



Fuente: elaboración propia.

---

Luego comienza la acción. En esta etapa, se pasa de la planificación a la ejecución. Aquí es muy importante tener claro los resultados esperados para poder analizar si el plan se desarrolla de acuerdo a cómo fue diseñado. Seguramente surgirán desvíos, es natural que

estos sucedan; por ello, debes tener siempre en claro **qué es lo que quieres lograr**. Esto te permitirá adaptarte, ajustar las acciones y continuar sin poner en riesgo el logro del objetivo principal.

CONTINUAR

## Unidad 1.2 Tener un presupuesto

---

Dadas las condiciones iniciales de una situación o estado, una pequeña variación en una de ellas puede provocar cambios estructurales. «El simple aleteo de una mariposa puede cambiar al mundo», reza un pensamiento. ¿Te preguntarás qué tiene que ver todo esto con la planificación? Pues bien, los negocios están expuestos a la incertidumbre y modificaciones imperceptibles en variables internas o externas a la empresa y pueden originar cambios profundos. ¿Solucionas este problema planificando? No, pero te ayuda a estar preparado.

Existe planificación cuando:

- llevas a cabo un diagnóstico certero de la realidad, del entorno y de la propia organización.
- Eres verdaderamente consciente de los recursos disponibles o de los que dispondrás.

- Sobre la base del diagnóstico y los recursos, te fijas los objetivos que pretendes alcanzar (siempre en línea con la visión). Es el destino en el mapa.
- Formulas una estrategia para alcanzar esos objetivos. Es la ruta del mapa.
- Controlas tu avance. Retrocedes y rectificas la ruta cada vez que sea necesario.

La planificación es un proceso continuo. Un aprendizaje que ayuda a minimizar la posibilidad de errores. La planificación no elimina la incertidumbre ni la complejidad, pero es el radar que te advierte la presencia de turbulencias o te muestra las oportunidades de clima favorable para llegar al destino fijado. La planificación implica pensar y repensar. No es una concepción estática que se practica una vez al año. Se planifica diariamente. No controlas las variables del entorno y, por lo tanto, los negocios son vulnerables al contexto.

Hemos señalado que la empresa se enfrenta a un futuro incierto. Además, existen variables cuyo control se escapa de los resortes de cualquier compañía. También es necesario pensar en diferentes escenarios. Entonces, podrías preguntarte: ¿si la planificación no resuelve la incertidumbre y además hay que destinar recursos, cuáles son sus beneficios? En definitiva, si te convences de los beneficios de

la planificación, habrás dado un paso importante para llevarla a la práctica.

Veamos:

- Evita las sorpresas: la planificación financiera debe identificar qué le podría ocurrir a la empresa si se presentan determinados escenarios. No podrás evitar la concurrencia de un escenario determinado, pero sí estarás en condiciones de dar forma a un escudo protector para repeler las potenciales amenazas.
- Explora diferentes opciones: el plan financiero brinda a la empresa la oportunidad de evaluar diferentes opciones que competen tanto a sus decisiones de inversión como a sus decisiones de financiamiento. Racionalmente, el *management* [administración] debería optar por aquellas que agreguen mayor valor a la compañía.
- Vincula variables: la planificación financiera permite medir el impacto del comportamiento de una o más variables sobre el resto. El crecimiento demanda recursos para ajustar el capital de trabajo. La aplicación de recursos puede generar tensiones de liquidez. La estrechez financiera puede afectar el

margen y, en consecuencia, la rentabilidad. En suma, cada decisión provoca una «marca» en la caja.

**El resultado más importante del proceso de planeación es que obliga al management a pensar en las metas y fijar prioridades. Si bien el futuro es completamente desconocido, sí se puede establecer un destino y una dirección para arribar exitosamente.**

### **Del plan al presupuesto**

“En economía, un presupuesto hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo. [El presupuesto], como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector público a finales del siglo XVIII. En este sentido, cuando el Parlamento británico elaboraba los planes de gastos del reino, dándose pautas para su ejecución y control. No obstante, existen autores, como Vlaemminck, que en sus estudios resaltan el uso de presupuestos en periodos anteriores. En el caso de Vlaemminck, este menciona, en su obra Historia y doctrinas de la contabilidad, los registros de los Massari de Génova, de 1340” (Sánchez Galán, 2024, <https://shorturl.at/fkoqR>).

“Es decir, el presupuesto es la delimitación en términos dinerarios de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado. Por ello, esta expresión de carácter cuantitativo supone a su vez un alto nivel de consonancia con el plan de negocios y las estrategias que marcan el camino de la empresa. [Siguiendo con la línea marcada por la definición inicial], podría decirse que un presupuesto expresa por medio de términos monetarios el plan de acción de una empresa o un emprendedor en particular. Esto, ya que a través de su confección establece los recursos y flujos financieros que se van a comprometer en dicho proyecto a lo largo de un periodo de tiempo determinado” (Corallo, 2020, <https://shorturl.at/HIK08>).

“Entre las características que debe presentar [todo presupuesto], podemos destacar las siguientes:

- [un presupuesto es], en esencia, una estimación del coste que supondrá llevar a cabo un proyecto.
- En este sentido, [el presupuesto] tiene en cuenta todos los ingresos y gastos que se prevén, y nos permite realizar un seguimiento.
- Entre sus funciones principales se encuentran el control financiero, el control de gastos, la

planificación económica y financiera, así como la reducción de riesgos.

- Debe ser adaptable y flexible, pues el entorno puede cambiar.
- Los presupuestos son periódicos. Es decir, se elaboran para un periodo de tiempo determinado.
- Podemos elaborar presupuestos para controlar nuestras finanzas domésticas, por ejemplo. De la misma forma que los Estados elaboran presupuestos para controlar las finanzas públicas.
- En resumen, es una herramienta que nos permite conocer qué coste conlleva un determinado proyecto, a la vez que nos permite controlar, en todo momento, los ingresos y gastos que este proyecto contempla para un ejercicio determinado.

La realización de presupuestos es importante para el correcto uso de los recursos con los que cuenta la empresa, los cuales pueden ser eficientemente asignados y empleados si se dispone de este tipo de planificación previa. De esta manera, resulta más fácil medir el riesgo relacionado con este tipo de objetivos con la intención de disminuirlo todo lo posible y conseguir mejores resultados.

Por otra parte, un presupuesto también puede actuar como método de información de cara a las instituciones y organismos públicos. Esto, al dar una imagen fiel y transparente de las intenciones, los fondos empleados y las acciones de las empresas.

En resumen, un presupuesto es una herramienta muy útil, la cual nos permite, entre otras muchas cosas, controlar el gasto a la hora de llevar a cabo un [plan]" (Sánchez Galán, 2024, <https://shorturl.at/fkoqR>).

CONTINUAR

## Unidad 1.3. Cómo gestionar un plan

---

### ¿Qué herramientas puedo utilizar para planificar?

#### **Línea del tiempo**

El tiempo es una variable importante al momento de planificar. Por esta razón, es muy importante que utilices herramientas que te ayuden a ordenarte.

A continuación, se presentan algunas herramientas que podrán ayudarte en el desarrollo del plan.

Según Robbins y Coulter (2015) algunas de ellas pueden ser las siguientes.

- Línea de tiempo

**Figura 5. Línea del tiempo**



Fuente: elaboración propia con base en Robbins y Coulter, 2015.

---

Permite visualizar el tiempo completo que implica el proceso. Se pueden marcar las distintas etapas y acciones del plan, como las fechas concretas del plan de acción. Brinda una visión global del plan y permite graficar las acciones más relevantes.

- Análisis de base de datos

Una de las prácticas necesarias para conocer el mercado es acudir a los datos y registros que lo representan, con esto nos aseguramos la tarea de trabajar sobre la experiencia proyectando para adelante.

Estas son solo algunas de las herramientas que nos permiten planificar. Pueden utilizarse solas o combinadas.

**El plan nos enfoca, nos alinea y nos guía hacia nuestro objetivo.**

## **Diagrama de Gantt**

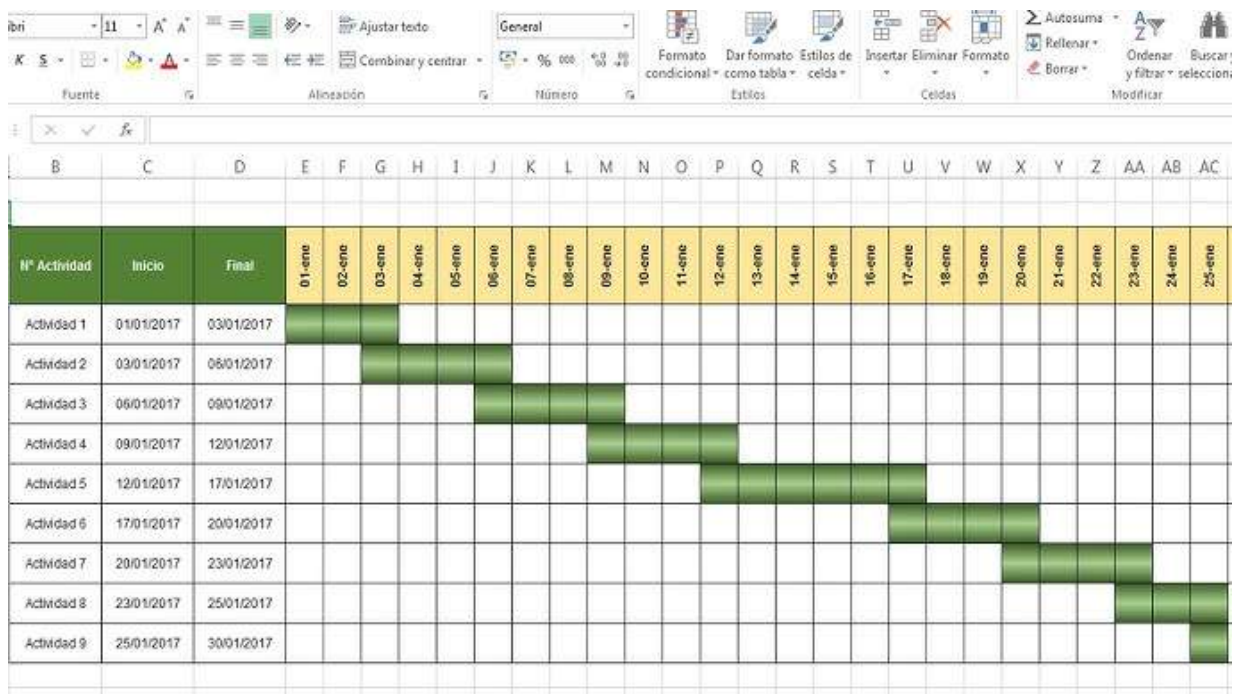
“Un diagrama de Gantt es un diagrama de barras que visualiza el cronograma de tu proyecto. Consiste en una lista de tareas vertical a la izquierda y una línea de tiempo horizontal a la derecha para presentar la estructura desglosada del trabajo del proyecto y la relación entre las tareas. Como herramienta de gestión de proyectos, un diagrama de Gantt no solo se puede utilizar para planificar un proyecto, sino también realizar un seguimiento del progreso de un proyecto para saber dónde se encuentran los empleados en el proceso. El uso del diagrama de Gantt para realizar un seguimiento del progreso del proyecto contribuye en gran medida a la comunicación eficiente del equipo, la responsabilidad clara y las instrucciones de trabajo específicas. ¿Cómo seguir el progreso del proyecto usando el diagrama de Gantt? Los siguientes puntos pueden darte una ventaja.

En la gestión de proyectos, los hitos son puntos de referencia específicos que marcan eventos importantes o momentos en la línea de tiempo de un proyecto. Dichos eventos o momentos pueden ser el inicio, los plazos y las revisiones que indican cómo avanza un proyecto. Para gestionar el éxito del proyecto y cumplir con las expectativas de las partes interesadas, los hitos se utilizan como puntos de progreso importantes. Los ejemplos de diagrama de Gantt en tiempo real del uso de hitos en tu proyecto podrían ser el lanzamiento de una nueva aplicación. Una tarea de Hito no tiene duración en la línea de tiempo y se puede ubicar donde haya una

conclusión lógica de una fase de trabajo o en los plazos impuestos por el plan del proyecto. Después de haber establecido una tarea como un Hito, puedes ver que el Hito aparece como un pequeño rombo en la línea de tiempo en un diagrama de Gantt.

Las dependencias en el diagrama de Gantt muestran la relación entre las tareas en la gestión de proyectos para configurar las tareas en orden secuencial. Cuando un proyecto es complejo y contiene muchas tareas que dependen de la finalización de otras, se vuelve difícil administrar y analizar el proyecto. Las dependencias de tareas te permiten decidir cuándo se puede iniciar una tarea para implementar proyectos complejos de manera eficiente. Las dependencias de tareas comunes son Fin a Inicio, Fin a Fin, Inicio a Inicio e Inicio a Fin. Se genera una dependencia de tareas cuando se vinculan dos tareas. Una vez que se establece la dependencia, cada uno de los cambios realizados en la programación de la tarea predecesora afecta a la tarea sucesora vinculada” (Edraw, 2023, <https://shorturl.at/jQTW3>).

### **Figura 6. Excel GANTT de seguimiento**



Fuente: captura de pantalla de Microsoft Excel (Microsoft, s/f).

## ¿Cómo hacer seguimiento del plan?

El proceso de seguimiento y control del plan es extremadamente importante, ya que podría suceder que se pueda completar a tiempo, sin embargo, sin alcanzar los niveles previamente definidos.

Los encargados de llevar adelante el plan deben “equilibrar los requisitos de las diferentes áreas de conocimiento para controlar dicho plan, a través del trabajo de seguimiento y control. Para ello, puede ser preciso crear medidas de desempeño o usar otras existentes para identificar el desempeño del proyecto a intervalos regulares durante su curso.

Monitorizar y controlar implica comparar con el plan de acción.  
[Pueden surgir las siguientes situaciones]:

- Solicitudes de cambio. Los cambios son inevitables. A pesar de planificar el plan hasta el más mínimo detalle, un director de proyecto encontrará cambios durante el transcurso de la iniciativa. También pueden ser cambios en las políticas y procedimientos existentes utilizados en el proyecto.
- Acción preventiva. Tomar acciones correctivas es un enfoque reactivo, mientras que tomar acciones preventivas es un enfoque proactivo. Significa lidiar con desviaciones anticipadas o posibles de la línea de base de medición del desempeño. Saber cuándo tomar acciones preventivas requiere más experiencia que una mera comprensión del marco de gestión de proyectos, por lo tanto, el proceso de tomar acciones preventivas no es tan claro como las acciones correctivas. Algunos de los ejemplos de acciones preventivas son cambiar un proveedor porque sus productos casi no cumplen con los criterios de aceptación, capacitar a los miembros del equipo en determinadas tareas especializadas o realizar un control integrado de cambios, aplicable a cualquier acción preventiva. Las acciones preventivas podrían cambiar el plan de gestión del

proyecto, las líneas de base, las políticas o los procedimientos, el estatuto, el contrato o la declaración de trabajo.

- Reparación de defectos. Otra palabra para reparación de defectos es «retrabajo». Cuando un componente del proyecto no produce el resultado requerido o no cumple con las especificaciones requeridas, se puede solicitar una reparación por defecto. La reparación de un defecto puede cambiar el plan de gestión del proyecto, las líneas de base, las políticas o los procedimientos, el estatuto, el contrato o la declaración de trabajo, por lo que tiene que pasar por un proceso de control de cambios integrado.

Algunas características fundamentales de esta fase de control son:

- 1 visión global: el control ha de abarcar todos los aspectos, fases e implicados del proyecto.
- 2 Periodización del control: es necesario realizar este seguimiento de forma periódica para establecer una evolución y extraer conclusiones de avance.
- 3 Control creativo y eficaz: se trata de buscar las claves, los indicadores que permitan dirigir el

proyecto hacia sus objetivos.

4

Control motivador: el seguimiento de un proyecto nunca debe ser represivo, hay que ejercer un liderazgo transformador y creativo con los colaboradores para obtener lo mejor de cada uno y solucionar los problemas de forma conjunta entre todos los miembros del equipo.

5

Control flexible: para adaptarse a las circunstancias y hacer posible la consecución de los objetivos” (Pérez, 2021, <https://shorturl.at/eIBDP>).

CONTINUAR

## Unidad 1.4. Los indicadores

---

“El término Indicadores hace referencia a un conjunto de parámetros, cada uno de los cuales representa una característica específica que se puede observar y medir, utilizados para evaluar los cambios sufridos en una actividad determinada” (Bembibre, 2010, <https://shorturl.at/adE17>).

Son puntos de referencia o herramientas de medición del cumplimiento de objetivos internos en una compañía o finanzas personales (Terreros, 2023, <https://shorturl.at/ctY06>). Son también llamados indicadores de gestión, ya que dan seguimiento a decisiones y maneras de llevar el negocio.

“Los indicadores de gestión también son conocidos como KPI, por sus siglas en inglés, y son la forma más sencilla y eficaz de saber si una empresa está logrando sus metas y objetivos.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión empresarial (como los de alto o bajo nivel) y se determinan según lo que se quiera

analizar; por ejemplo, el desempeño general de una empresa o los procesos internos de las áreas que la conforman.

Contar con buenos indicadores de gestión empresarial ayuda a mantener una imagen clara del desempeño actual de una empresa para confirmar si se encuentra donde debería estar.

### **5 características de los indicadores de gestión**

Las cualidades que deben tener los indicadores de gestión para ser funcionales y eficientes son las siguientes:

- **Simplicidad:** si un concepto es muy difícil de interpretar, por obvias razones será complicado de llevar a la acción. Los indicadores de gestión deben ser fáciles de comprender por todos los integrantes de tu empresa; esto significa que su lenguaje debe estar libre de tecnicismos muy complejos.
- **Utilidad:** así como los indicadores de gestión deben ser sencillos, también deben especificar para qué sirven y cuál es su objetivo. De esta manera, será fácil comprender la pertinencia de cada proceso.
- **Validez de tiempo:** un indicador no puede tener un tiempo ilimitado para realizarse, ya que esto podría afectar en sus resultados. Asegúrate de que los

indicadores contemplen un tiempo determinado para completarse y analizar los resultados.

- Participación de los clientes: si bien la parte interna es importante, también lo es conocer la opinión de los clientes. Un buen indicador de gestión genera retroalimentación de ambas partes para la obtención de resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios y la empresa.
- Adecuación: todo indicador debe contener un objetivo y una pertinencia. Para eso es vital analizar cuáles son las necesidades actuales de tu empresa o finanzas personales; así podrás definir qué tipo de indicador requieres.

### **3 razones para implementar indicadores de gestión**

1

**Miden tus objetivos y metas**

No basta simplemente con establecer objetivos empresariales, estos deben contar tanto con un plan de acción como de indicadores que te ayuden a saber si vas por buen camino. Sin ellos, tu trayecto hacia la cima podría equivaler a caminar por un camino desconocido y con los ojos vendados.

Según sea el tipo de indicador de gestión, puedes establecer qué tan cerca o lejos estás de tu meta. Además, gracias a sus resultados puedes tomar mejores decisiones estratégicas y hacer correcciones oportunas.

2

Brindan información clave para tu empresa

Los indicadores de gestión son procesos que te dan resultados en tiempo real. Estos resultados se convierten en información que tal vez desconocías de tu propia empresa y puedes tomar a tu favor para hacer mejoras en tu gestión empresarial.

Además, cuando te mantienes al día con las situaciones que envuelven a tu empresa, puedes lograr estar un paso adelante no solo de tus propios riesgos o problemas, sino también de tu competencia. Esto también te ayuda a ofrecer un mejor servicio a tus clientes.

3

Evitan prácticas poco éticas

Cuando mantienes a tus áreas en constante seguimiento, todo funciona mejor. Cuando descuidas algo, es mucho más fácil que alguien tenga tiempo para aprovecharse y esto podría

conducir a problemas mucho más complicados de resolver con el tiempo.

Hay muchos indicadores de gestión que te permiten tener tu información actualizada y verificada. Esto a su vez desarrolla una cultura de transparencia entre tus colaboradores y ayuda a establecer el valor de la responsabilidad y el trabajo duro y honesto con miras a las metas y objetivos.

Ya que conoces los beneficios principales de los indicadores de gestión, te mostramos una lista con los tipos de indicadores que pueden ayudarte a mejorar la gestión de tu empresa.

## **6 tipos de indicadores de gestión**

- Indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Indicadores de gestión de recursos humanos.
- Indicadores de gestión de calidad.
- Indicadores de gestión de proyectos.
- Indicadores de gestión de eficacia y eficiencia.

- Indicadores de gestión logística.

## **1. Indicadores cualitativos y cuantitativos**

Ambos indicadores ayudan a tener un mejor control de la empresa, así como a disponer de información y las pautas adecuadas para que las operaciones y actividades sean sólidas y eficaces. Te explicamos más a detalle cada uno de estos tipos de indicadores.

### **Ejemplo de un indicador de gestión empresarial cualitativo**

Los indicadores de gestión empresarial de tipo cualitativo están relacionados directamente con el nivel de calidad que se proporciona por medio del producto o servicio ofertado al mercado. No toma en cuenta cantidades, sino que se enfoca en medir la eficiencia y nivel de productividad de la empresa.

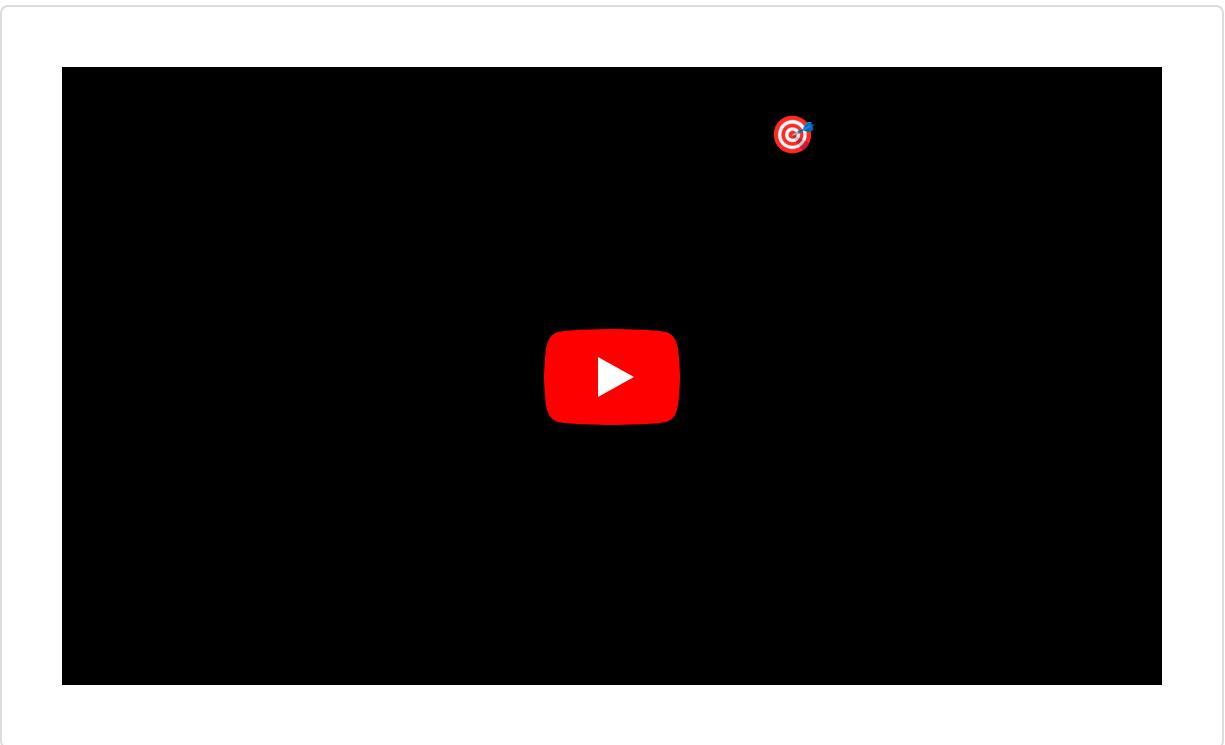
Te presentamos a continuación un ejemplo correspondiente a la medición cualitativa de la gestión empresarial.


### **Nivel de satisfacción del cliente**

Este indicador de gestión empresarial establece cuán satisfechos están tus consumidores con tu empresa. Este se realiza a través de encuestas que los clientes completan inmediatamente después de tener una interacción contigo. Se puede realizar mediante la

calificación de un cliente que puede ir desde «Muy buena» hasta «Muy mala» e incluso algo más sencillo o visual” (Terreros, 2023, <https://shorturl.at/ctY06>).

## Material complementario



Fuente: TidytoC Productividad. (29 de mayo de 2020). CÓMO CREAR UN PLAN DE ACCIÓN  OBJETIVOS SMART | TidyToc [Archivo de video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=clrylww\\_fUY](https://www.youtube.com/watch?v=clrylww_fUY)



### **Paso a paso.pdf**

256.4 KB



Fuente: Mercadopago. (03 de junio de 2021). Paso a paso: cómo hacer un presupuesto mensual. Mercadopago. <https://blog.mercadopago.com.ar/inversion/paso-a-paso-como-hacer-un-presupuesto-mensual>



### **Presupuestos públicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.pdf**

451.6 KB



Fuente: Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (20 de abril de 2020). Presupuestos públicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/presupuestos-publicos-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Bembibre, C.** (2010). Definición de Indicadores. Significado.com.  
<https://significado.com/indicadores/>

**Corallo, V.** (24 de septiembre de 2020). El Presupuesto. Estudios contables La Plata.  
<https://estudioscontableslaplata.wordpress.com/2020/09/24/el-presupuesto/>

**Edraw.** (16 de marzo de 2023). ¿Cómo realizar un seguimiento del progreso del proyecto utilizando un diagrama de Gantt? Edrawsoft.  
<https://www.edrawsoft.com/es/project/track-project-progress-with-gantt-chart.html>

**Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E.** (2005). Administración y estrategia. Ediciones Macci.

**Hill, C., Jones, G. y Schiling, M.** (2015). Administración estratégica. Cengage Learning Editores México.

**Mercadopago.** (03 de junio de 2021). Paso a paso: cómo hacer un presupuesto mensual. Mercadopago.  
<https://blog.mercadopago.com.ar/inversion/paso-a-paso-como-hacer-un-presupuesto-mensual>

**Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.** (20 de abril de 2020). Presupuestos públicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.  
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/presupuestos-publicos-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>


**Pérez, A.** (25 de marzo de 2021). Cómo afrontar la etapa de seguimiento y control de mi proyecto. OBS Business School.  
<https://www.obsbusiness.school/blog/como-afrontar-la-etapa-de-seguimiento-y-control-de-mi-proyecto>

**Robbins, S. y Coulter, M.** (2014). Administración. Pearson.

**Sánchez Galán, J.** (24 de enero de 2024). Presupuesto: Qué es, tipos y ejemplos. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>

**Terreros, D.** (20 de enero de 2023). Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos. HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>

**TidyToc Productividad.** (29 de mayo de 2020). CÓMO CREAR UN PLAN DE ACCIÓN  OBJETIVOS SMART | TidyToc [Archivo de video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=clrylww\\_fUY](https://www.youtube.com/watch?v=clrylww_fUY)

CONTINUAR

# Descarga en PDF

---



## **File Attachment Block**

No file added