
Su
Tu
We
Th

ISSN 2215-5910
Ensayo



HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN PARA LA EFICIENCIA PROFESIONAL Y ESTRATÉGICA: UN ENSAYO CRÍTICO

Recibido: 4 de diciembre, 2025 • Revisado: 18 de diciembre, 2025 • Aceptado:15 de enero, 2026

Carlos Segura, Henry Binn,
Fermín Medrano,
Scarlett Magdaleno y María Herrera

RESUMEN

Una planeación efectiva, organizada y estructurada, es fundamental para el desarrollo de operaciones empresariales y actividades personales. Por esta razón, con este estudio se busca responder la pregunta de investigación referente a conocer ¿Cuál herramienta simple se podría utilizar para la planeación eficiente de actividades? Para ello, mediante un diseño cualitativo y una estrategia investigativa vinculada a la Revisión Sistemática de Literatura, se obtendrá la información necesaria para desarrollar el presente trabajo. Como principal resultado está el desarrollar y presentar la herramienta correspondiente a la *"Planeación para la Secuencia de Ejecución y Control de Tareas (PSECT)"*, una alternativa realista y accesible tanto para profesionales como para trabajadores no calificados en lo que respecta a planeación de actividades. A nuestro entender, este es el primer estudio que aporta ideas innovadoras y originales a la literatura actual generando así un espacio de discusión en temas vinculados a la planeación. De igual manera, y con base al conocimiento actual sobre este tema, podemos decir que este es el primer trabajo que aporta a las organizaciones y profesionales una herramienta realista, simple y de fácil ejecución para su planeación y control de tareas.

Palabras claves: Planeación; Eficiencia profesional; Herramientas de planeación; Control estratégico.

ABSTRACT

Effective, organized, and structured planning is fundamental for the development of business operations and personal activities. For this reason, this study seeks to answer the following research question: What simple tool can be used for efficient activity planning? To achieve this, a qualitative research design completed by a systematic literature review will be used to obtain the necessary information for this work. The primary out come of this study is the development and presentation of the ***"Planning for Task Sequencing and Control (PSECT)"*** tool, a realistic and accessible alternative for both professionals and unskilled workers in activity planning. In our view, this is the first study to contribute innovative and original ideas to the current literature, thus generating a space for discussion on topics related to planning. Likewise, based on current knowledge on this subject, we can say that this is the first work to provide organizations and professionals with a realistic, simple, and easy-to-implement tool for task planning and control.ning tool that contributes with a simple methodology for professional and strategic efficiency.

Keywords: Planning; Professional Efficiency; Planning Tools; Strategic Control.

Carlos Alb. Segura Villarreal - Instituto Tecnológico de Costa Rica e Investigador Asociado de LEAD University.
Henry Alb. Binns Hernández - Instituto Tecnológico de Costa Rica e Investigador Asociado de LEAD University.
Fermín Franco Medrano - Universidad Autónoma de Baja California, México e Investigador Asociado de LEAD University.
Scarlett Magdaleno-Gatica -Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California, México e Investigador Asociado de LEAD University.
María F. Herrera Martínez - Queen Mary University of London, UK e Investigador Asociado de LEAD University.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto, se está en un mundo cada vez más dinámico, conectado e inestable desde todo punto de vista; cada día se generan nuevos problemas que los profesionales en el campo de la administración estratégica deben poder solucionar o, por lo menos, minimizar de manera objetiva (Hemmati & Adab, 2024). El "trazar o formar el plan de una obra" (Real Academia Española, 2021) en forma efectiva permitirá a los profesionales encargados del desarrollo de actividades, en el ámbito personal o administrativo, estar mejor preparados ante las variaciones del entorno en el cual se desempeñan (Santarsiero, 2023).

La secuencia de ejecución de las actividades que se deben desarrollar para alcanzar una meta propuesta debe ser planeada con eficacia y profesionalismo. Este acto de "planear" las actividades es, sin lugar a dudas, crítico en el ámbito estratégico y está directamente ligado al contexto de la administración efectiva y la calidad (Mohammad *et al*., 2024). Con relación a esto, puede decirse que el objetivo más importante ejecutado por la administración es ser eficiente y efectiva en el uso y ejecución de los recursos para el logro de las metas en la organización. Es precisamente por el interés en alcanzar ese objetivo que los gerentes o directores deben seguir las cuatro funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar (Jones & George, 2009).

Con base en lo anterior, la acción de "planear" encabeza la lista de actividades indispensables para el logro de las metas de una organización, lo cual fácilmente podría homologarse en el campo personal. No está de más recordar que estas funciones de la administración (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) fueron introducidas por primera vez alrededor de 1916 por Henry Fayol (Mintzberg, 1989).

Como ya se mencionó, la importancia de la planeación efectiva también se puede ver reflejada en la calidad. Ejemplo de esto es el "Ciclo de Shewhart para el aprendizaje y el mejoramiento" (Moen & Norman, 2010, p. 26), conocido comúnmente como el ciclo actualizado de mejora continua del Dr. Edwards Deming. En este ciclo, nuevamente la acción de "planear" encabeza la lista de actividades que buscan la mejora continua, reafirmando la importancia de la planeación estratégica efectiva.

Por otra parte, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) señalan que "(…) somos las personas ciegas y que la formación estratégica es nuestro elefante. Como nadie ha tenido la visión de ver a la bestia entera, todos se han apoderado de una parte u otra y han seguido en total ignorancia sobre el resto" (p. 3). Esa ignorancia es la que quizás ha impedido a muchos profesionales visualizar la posibilidad de integrar diversas metodologías o herramientas efectivas que puedan ser innovadoras, convirtiéndose de esta forma en una metodología o herramienta integral.

Por esta razón, es necesario contribuir con literatura que permita justificar la importancia del desarrollo de herramientas de planeación, contribuyendo de esta forma con una herramienta innovadora, la cual podría ayudar a tener control sobre la secuencia de ejecución de actividades de forma simple y ágil (Al-Kahtani *et al.,* 2024).

En este artículo se desarrollará una nueva herramienta para la planeación. Primero, se hará un análisis de la importancia de la planeación personal y de equipo; segundo, se analizarán las herramientas de planeación que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta; tercero, se expondrá el modelo de herramienta para la planeación; cuarto, se discutirá el diseño y funcionalidad del diseño previamente elaborado; y, por último, se presentarán las conclusiones, exponiendo así una herramienta de planeación que contribuye con una metodología simple para la eficiencia profesional y estratégica.

METODOLOGÍA

Este estudio aplica el enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. Se basa en una metodología de apoyo asociada a una Revisión Sistemática de Literatura (RSL) compuesta por cinco etapas. En la etapa 1 se realizó una búsqueda en la base de datos Web of Science mediante la siguiente cadena booleana: "***Refine results for strategic planning (All Fields) OR "PERT and CPM" (All Fields) AND planning tools (All Fields) and Article (Document Types) and English or Spanish (Languages) and 6.3.2 Innovation Strategies or 6.3.48 Organizational Behavior or 6.3.1691 Performance Management or 4.84.401 Manufacturing Scheduling (Citation Topics Micro) and 2024 or 2023 or 2022 or 1990 or 1992 or 1993 or 2005 (Publication Years)***". Como parte de la etapa 2, se seleccionaron artículos clasificados como Q1 o Q2 dentro de la clasificación

de Scimago Journal & Country Rank, obteniéndose únicamente aquellos que cumplían con criterios específicos de alta calidad científica. Una vez seleccionadas estas revistas (Q1 y Q2), en la etapa 3 se procedió a revisar cuidadosamente los resúmenes, las discusiones y las conclusiones de los estudios, con el fin de garantizar su relación directa con el problema de investigación. Posteriormente, una vez identificados los artículos con relación directa con dicho problema, en la etapa 4 se llevó a cabo una revisión completa de los textos seleccionados. Finalmente, la etapa 5 consistió en la aplicación del muestreo de bola de nieve o muestreo de referencia en cadena, el cual, según Crawford (2025), constituye una práctica complementaria para asegurar la inclusión de documentos relacionados con la muestra final y fortalecer la calidad de la búsqueda original, corrigiendo en cierta medida la ambigüedad natural de algunas palabras clave (Crawford, 2025).

Para garantizar la fiabilidad, los artículos de la muestra final fueron analizados en su totalidad y de forma independiente por los autores, y se contó con la revisión de expertos externos para fortalecer el acuerdo interevaluador (Landis y Koch, 1977; McHugh, 2012; Crawford, 2025).

Posteriormente a la revisión sistemática y al análisis de experiencias, se evaluaron en la práctica la matriz de la administración del tiempo y los diagramas PERT y CPM (Forcael *et al.,* 2024; Ballesteros-Pérez, 2017; Bagshaw, 2021), con el propósito de identificar con claridad sus ventajas y desventajas, así como la forma en que sus principales componentes podrían integrarse en la propuesta de herramienta de planeación. De este modo, se reconoce que dichas herramientas influyeron de manera directa en el diseño del modelo propuesto. Una vez alcanzado un conocimiento teórico más amplio y una base conceptual más sólida sobre las necesidades y la importancia de la planeación y del diseño de una herramienta simple, se desarrolló el algoritmo correspondiente, se presentó un ejemplo de aplicación y se discutió la propuesta, lo que permitió formular las conclusiones del ensayo crítico.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN PERSONAL Y DE EQUIPO

Es importante iniciar este apartado entendiendo qué es el proceso de planeación y cuáles son los pasos que deben seguirse para desarrollar dicho proceso. Al respecto, Drucker (1974), citado por Jones y George (2009), señala que planear es precisamente el proceso mediante el cual los administradores pueden identificar, clasificar, organizar y seleccionar los recursos necesarios para que sea posible alcanzar los resultados deseados (p. 8).

Sin lugar a dudas, puede afirmarse que la planeación personal es un componente crítico en toda planeación. El factor humano es el que puede hacer que un proceso tenga éxito o no, ya que, si una persona se compromete a realizar una labor y no la cumple porque se presentó un imprevisto, porque la olvidó o porque decidió ejecutar otra actividad en lugar de la planeada, todo lo planificado pierde validez y se interrumpe el proceso. Son frecuentes expresiones como: "no alcanza el tiempo", "existe desesperación y no se sabe por dónde empezar" o "se realizó primero lo que debía hacerse después", entre muchas otras que, directa o indirectamente, reflejan una marcada ineficiencia y falta de disciplina para planear y administrar el tiempo de manera eficaz y eficiente. Con relación a este tema, Covey (2003) menciona que la administración del tiempo:

> Suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores. Además, se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía, en armonía con los valores. También, incluye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se atribuye mayor valía (p. 91).

Como se puede apreciar, la administración del tiempo personal es indispensable, ya que debe saberse cómo distribuir el tiempo entre lo que se desea a nivel personal, la familia, los amigos y el trabajo. Si no se es capaz de administrar eficazmente el tiempo y la secuencia de las actividades o responsabilidades que deben ejecutarse, es muy probable que surjan problemas con las personas del entorno e incluso a nivel individual. Debe recordarse que ser responsable y cumplir eficientemente con los compromisos proyecta una imagen positiva. Por el contrario, cuando se actúa con irresponsabilidad y no se cumple con lo prometido, disminuyen las posibilidades

de desarrollar proyectos conjuntos y se debilita el posicionamiento en el campo profesional.

No está de más mencionar que la responsabilidad y la puntualidad son valores que igualmente abren muchas puertas. En un equipo de trabajo, valores como estos son sumamente importantes, ya que, de no existir, se genera un ambiente inadecuado que pone en riesgo cualquier proyecto que se esté desarrollando o que se pretenda desarrollar.

En muchas ocasiones, el día a día genera mucha información, lo cual impide mantener un control estricto sobre las acciones que se planean en la vida personal u organizacional y, precisamente a raíz de ese control ineficiente o de la falta de una metodología de planeación clara y concisa, se dificulta alcanzar los resultados deseados (Al-Kahtani *et al.*, 2024).

Más allá de solucionar una situación, es importante que los profesionales o estrategas en el campo de la planeación puedan tener control sobre esta.

Estos deben tener una visión amplia, sin limitaciones ni restricciones de ningún tipo, que les permita mantener control sobre los resultados deseados. También debe recordarse que, por ejemplo, los artesanos se entrenan a sí mismos para interpretar aspectos que otros pasan por alto. Deben tener la capacidad de observar e interpretar las situaciones de su entorno para obtener, de una u otra manera, ventaja competitiva. Esto aplica de forma directa a los administradores de estrategia (Mintzberg, 1989).

Como responsables de la planeación, se debe tener conciencia del ambiente interno y externo al momento de establecer un plan, ya que la secuencia de ejecución de las tareas a nivel personal podría influir directa o indirectamente en la planeación general del equipo.

HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN QUE SIRVIERON DE BASE PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Como manifiesta Segura (2020), existe una correlación directa entre la planeación y la toma de decisiones estratégicas. La razón es que, para afirmar que se están tomando decisiones estratégicas, se requiere previamente disponer de un plan estructurado que sirva de soporte para alcanzar ese estado estratégico. Sin una planeación eficiente y sin un control estructurado de la secuencia de actividades que deben realizarse, resulta imposible pensar en decisiones estratégicas (Segura-Villarreal, 2022). Asimismo, es importante considerar que "uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas" (Pulgarín y Rivera, 2012, p. 92). En este punto cobra relevancia la innovación. Debe tenerse presente que los tipos de innovación que pueden identificarse son: innovaciones de producto, de proceso, organizativas y de mercadotecnia (OCDE y EUROSTAT, 2005, p. 23). Para el caso específico que se plantea en este ensayo, ello se enfoca como la innovación de una herramienta de planeación. Esta innovación se relaciona con la "búsqueda de productividad, calidad y velocidad [que] ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión (…)" (Porter, 1996, p. 101).

Debe considerarse que no se trata de aplicar herramientas por preferencia o facilidad de uso, sino de aplicar herramientas efectivas que contribuyan al logro de las metas mediante un crecimiento estratégico controlado y evolutivo.

En relación con lo mencionado, se debe tener en cuenta que:

> El crecimiento estratégico resultó de una conciencia de las oportunidades y necesidades, creadas por el cambio de población, ingresos y tecnología, para emplear los recursos existentes o en expansión de manera más rentable. Una nueva estrategia requería una estructura nueva o al menos remodelada para que la empresa ampliada fuera operada eficientemente (Chandler, 1962, p. 15).

Al igual que la nueva estrategia requería esa nueva estructura para ser operada de manera eficiente, la metodología de planeación que se aplica para la ejecución de actividades requiere ser innovada para que sea posible tener un control efectivo sobre los resultados deseados de forma simple (Al-Kahtani *et al.,* 2024).

Siempre se debe tener en cuenta que, por ejemplo, para que una compañía mantenga su posición relativa, esta debe innovar continuamente. Su crecimiento y cambios deben ser constantes y rápidos (Ansoff, 1957).

Ese cambio necesario y urgente que muchas organizaciones requieren para poder alcanzar las metas propuestas debe girar en torno a la planeación y negociación estratégica que se esté desarrollando

(Segura-Villarreal, 2021). Al respecto, Armijo (2009), citado por Walter y Pando (2014), indica que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos en la toma de decisiones presentes y futuras, lo cual contribuye a que estén mejor preparados de una manera más eficaz y efectiva ante las situaciones cambiantes del mundo actual (p. 10).

Si bien es cierto, en las palabras de Pulgarín y Rivera (2012) se toma conciencia de que las organizaciones requieren herramientas de fácil aplicación y que generen un alto impacto (p. 92). También es importante que sean herramientas con buenas bases metodológicas, ayudando de esta forma a un proceso más flexible y controlado.

Por supuesto, existen algunas herramientas que pueden ayudar a controlar las actividades y, por ende, el tiempo. Un ejemplo podría ser la "Matriz de la Administración del Tiempo", herramienta que sirvió de inspiración para la propuesta y la cual, según lo que indica la historia, fue creada por Dwight David Eisenhower, expresidente de los Estados Unidos de América en la década de los años cincuenta, quien era considerado un entusiasta de la gestión del tiempo. Sin embargo, esta matriz se hizo famosa por medio de Covey (2003) en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa".

Con la intención de asegurar que se conozca dicha matriz, seguidamente se presenta:

FIGURA 1. MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

	Urgente	No urgente
Importante	**Por ejemplo:** crisis, problemas apremiantes o proyectos cuyas fechas estan por vencer. **"Tareas por hacer"**	**Por ejemplo:** Prevención de posibles riesgos, construir relaciones, reconocer nuevas oportunidades o planificación de tareas. **"Tareas por planear"**
No importante	**Por ejemplo:** interrupciones, algunas llamadas, correos, algunos informes, algunas reuniones, cuestiones inmediatas. **"Tareas que se pueden delegar"**	**Por ejemplo:** ajetreo inútil, algunas cartas, llamadas telefónicas, correos o actividades que no estaban programadas para realizar. **"Tareas para no prestar atetención"**

Fuente: elaboración propia a partir de Covey (2003), p. 92.

Como puede observarse, es una matriz sumamente sencilla de utilizar; se considera que puede ser aplicada en los casos en que no sea tan importante tener identificada la secuencia de ejecución de las actividades que se planean. Esta matriz es útil para poder clasificar las actividades según su importancia y urgencia; no indica cuál es el orden en que deben ejecutar cada tarea para así maximizar el tiempo y ser más eficientes. Por ejemplo, al utilizar esta matriz se podrá escribir tres, cuatro, cinco o "n" tareas en el cuadrante de Importante-Urgente y se sabrá que son tareas urgentes e importantes que deben ejecutarse, pero no se sabrá cuál de esas tareas debe iniciarse primero.

Por otra parte, otras herramientas sobre las cuales se basó el desarrollo del modelo fueron el diagrama de PERT y el de CPM (Forcael *et al*., 2024; Ballesteros-Pérez, 2017; Bagshaw, 2021), herramientas desarrolladas en los años 50 en los Estados Unidos de América.

En el caso del primero, el PERT, conocido en inglés como: Program Evaluation and Review Techniques, o en español como: Técnica de Revisión y Evaluación de Programas, es un algoritmo matemático que determina la secuencia en que se deben ejecutar las tareas de un plan específico, así como la duración total de dicho plan o proyecto. Este modelo se basa en tiempos probabilísticos, no en tiempos reales, lo cual lo diferencia del diagrama CPM, conocido en inglés como: Critical Path Method, o en español como: Método de la Ruta Crítica, diagrama que sí se basa en tiempos reales o en datos estadísticos. Ambos algoritmos son muy similares en su ejecución. Como bien lo menciona Munier (1983):

> El método PERT se basa en la misma red o diagrama de flechas del CPM, construido de igual manera.
>
> La diferencia consiste en que la duración de cada tarea se determina como un valor medio de tres estimaciones, llamadas tiempo optimista (t_o), tiempo pesimista (t_p) y tiempo normal (t_n). (p. 75)

A la hora de ser puesto en práctica por profesionales, una de las grandes limitantes que se pueden observar en el uso del diagrama de PERT o CPM es que requiere conocimiento técnico en matemáticas. Para poder desarrollar cualquiera de estos dos modelos de planeación, se necesitan realizar varios cálculos matemáticos, lo cual podría interpretarse como una barrera de entrada para aquellos profesionales que no están relacionados con las matemáticas o, en algunos casos, para usuarios que carecen de la habilidad mínima necesaria para desarrollarlo (personas no profesionales).

Es precisamente por estas dos situaciones –primero, que la matriz de la administración del tiempo no ofrece

una secuencia lógica de las actividades que se deben realizar y, segundo, la complejidad de los cálculos requeridos en cualquiera de estos dos algoritmos, PERT o CPM (Parimala *et al.*, 2024)– que se planteó la necesidad de crear una herramienta más simple de entender y de utilizar, que mantuviera la esencia de las herramientas descritas anteriormente, surgiendo de esta manera el modelo que se desarrollará más adelante.

Este modelo propuesto, a diferencia de los anteriores, busca que pueda ser utilizado por cualquier tipo de persona, sea profesional o no, sin necesidad de realizar cálculos complejos, sino simplemente colocando los datos en una hoja de Excel o, en su defecto, imprimiendo dicha hoja y escribiendo los datos a mano. Esto último puede resultar más tedioso; sin embargo, para personas no profesionales podría facilitar el acceso a una herramienta de planeación simple que ayudará en gran medida a la planeación de sus actividades personales o empresariales.

MODELO DE HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN

Desarrollo del modelo

La herramienta que ha sido diseñada, además de ayudar a clasificar las tareas por orden de importancia, también permite identificar cuál es el orden o la secuencia en que debe ejecutarse cada una de las tareas o actividades programadas, contribuyendo de esta manera a una mayor eficiencia.

Es importante tener en consideración que en el archivo de Excel están predeterminadas las fórmulas respectivas. Para aquellas personas que no manejan Excel o no cuentan con el programa, se puede imprimir la **Tabla 1** y realizar todo el proceso de manera manual. Sin embargo, el uso de tecnologías hará más eficiente todo el proceso (Gandrita, 2024).

En la tabla que se presenta a continuación se podrá conocer dicha herramienta, la cual ha sido denominada: "PLANEACIÓN PARA LA SECUENCIA DE EJECUCIÓN Y CONTROL DE TAREAS (PSECT)".

Seguidamente se explica qué debe contener cada celda:

"Tipo de Planeación": Acá se debe indicar si es una planeación meramente personal o de equipo. Se sabe que, si es de equipo, es porque se está planeando para un proyecto específico.

"Otros detalles": En esta celda se detalla, por ejemplo, el período que se plantea ya sea del día X al día Y o de la semana X a la semana Y. También, en caso de ser una planeación de equipo, se puede agregar acá

TABLA 1. PLANEACIÓN PARA LA SECUENCIA DE EJECUCIÓN Y CONTROL DE TAREAS (PSECT)

Tipo de planeación:						**Otros detalles:**															
Elaborado por:						**Revisado por:**									**Aprobado por:**						
#	Responsable	Tarea o actividad por realizar	Tiempo de ejecución (minutos, horas o días)		Jerarquía temporal	Diferencia de tiempos	Grupo			¿Se requiere para hacer otra tarea?		¿Para cuántas tareas se requiere?	¿Requiere presencia en todo momento?		Clasificación	Secuencia de ejecución	Criterio lógico	Criterio temporal	Secuencia final de ejecución
			Estimado	Real			Urgente	Importante	Flexible	Sí	No		Sí	No					
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
Total:						**Notas:**															
% Consumido del tiempo total estimado			#¡DIV/0!																		

Fuente: elaboración propia, 2025.

el nombre del proyecto. **"Elaborado por":** Escribir el nombre de la persona que desarrolló esta herramienta. **"Revisado por":** Escribir el nombre de quien revisó lo realizado. **"Aprobado por":** En caso de ser un tipo de planeación de equipo, el desarrollo de esta herramienta debe ser revisado y aprobado por quien corresponda.

Si se trata de un tipo de planeación personal, no es necesario llenar el campo de **"Revisado por"** ni el de "Aprobado por".

En la columna de "#": Se deben enumerar las actividades o tareas. **"Responsable":** Es la persona responsable de ejecutar la tarea. Téngase en cuenta que, si es un tipo de planeación personal, no es necesario completar este campo. **"Tarea o Actividad por realizar**": Acá se debe detallar cuál es la tarea o actividad que se tiene que realizar.

"Tiempo de Ejecución": En este campo, lo primero es identificar la unidad de medida del tiempo que será utilizada. Se debe indicar si son minutos, horas o días. Se aconseja utilizar cualquiera de estas tres, ya que, si se mencionan meses, trimestres u otros, el concepto se vuelve muy amplio.

Dentro de este mismo campo se incluyen "Estimado" y "Real". En el tiempo "estimado" se debe colocar el tiempo estimado que se considera necesario para desarrollar la tarea o actividad. Este tiempo, una vez completada la columna, dará automáticamente la duración total de las tareas o bien del proyecto que se pretende desarrollar.

Se recomienda estimar tiempos realistas con inclinación hacia lo pesimista, ya que es preferible tardar menos de lo estimado que exceder lo previsto. Por otro lado, en el tiempo de ejecución "real" se debe colocar el tiempo que realmente se tardó en realizar la tarea o actividad. Este dato tiene dos objetivos. El primero es que, al ir registrando el tiempo real de cada actividad, se podrá identificar en cuál tarea se tardó más o menos tiempo en realizarla. De esta manera, si en una tarea se tardó más de lo previsto, se sabrá que ese tiempo adicional incrementará la duración total del proyecto. Con ello, al detectar que una tarea consumió, por ejemplo, 30 minutos adicionales, se podrá ajustar la ejecución de las siguientes tareas para recortar tiempos y cumplir con el total estimado.

El segundo objetivo de este dato es que permite, desde la perspectiva estratégica, saber en todo momento cuánto es el porcentaje (%) consumido del tiempo total estimado del proyecto. Así, por ejemplo, si al anotar el tiempo real de ejecución de las tareas se observa que el porcentaje (%) consumido del tiempo total estimado del proyecto es superior a un valor específico, se podrán tomar decisiones. Para una mejor comprensión, si al llegar a la mitad de las tareas por realizar se han registrado los tiempos reales de ejecución de cada actividad o tarea y se observa que el porcentaje (%) consumido del tiempo total estimado del proyecto es superior al 50%, se podrá generar una alerta que provoque una reunión para reevaluar los tiempos estimados y, por supuesto, los recursos disponibles. Ese porcentaje de "alerta" debe ser definido por un responsable.

"Jerarquía temporal": En esta columna se deberá asignar un orden de jerarquía a los tiempos estimados de ejecución para cada tarea; por lo tanto, la tarea con un tiempo estimado de ejecución menor deberá ser el número uno en el orden de jerarquía, mientras que a la tarea con el mayor tiempo estimado de ejecución deberá asignársele el número más grande en dicho orden.

"Diferencia de Tiempos" Esta es la resta del tiempo estimado menos el tiempo real. Si el resultado es positivo, quiere decir que se consumió menos tiempo del estimado; si el resultado es negativo, quiere decir que se consumió un mayor tiempo que el estimado para realizar esa actividad. Conocer este dato permitirá hacer los ajustes necesarios en el momento preciso.

"Grupo": En este apartado se debe clasificar con precisión a qué tipo de actividad o tarea corresponde. Es necesario tener claridad sobre si se trata de una tarea urgente, importante o flexible. Lo que se requiere es marcar con una X u otra señal de verificación donde corresponda.

Es importante aclarar que por tarea "Flexible" se entiende aquella que no es importante ni urgente y que puede realizarse en cualquier momento. Este tipo de tarea puede eliminarse o aplazarse.

"¿Se requiere para hacer otra tarea?": En este caso se debe determinar con exactitud si la tarea o actividad es necesaria para realizar otra tarea o actividad. Una vez definido, se marca la casilla correspondiente: "Sí" o "No".

"¿Para cuantas tareas se requiere?": En este punto se busca no solo saber si la tarea es requerida para otra tarea futura, sino también para cuántas tareas futuras se requiere. De esta manera, será posible determinar una secuencia final de ejecución de tareas con un orden lógico, ya que se reconoce que resulta más

razonable ejecutar primero una tarea que es necesaria para una mayor cantidad de tareas futuras. Por ejemplo, una tarea que se requiere para realizar otras cinco tareas deberá tener una prioridad mayor que una que solo se requiere para realizar otras tres tareas.

"¿Requiere presencia en todo momento?": Esta pregunta busca dar a entender si es necesario que se esté presente en todo momento mientras se ejecuta la tarea. En otras palabras, indica que, para que la tarea se lleve a cabo, se requiere presencia permanente. Un ejemplo de tarea en la que sí se requiere presencia en todo momento son los servicios, por ejemplo: corte de cabello, consulta psicológica, consultoría, entre otras. Un ejemplo de tarea en la que no se requiere presencia en todo momento son aquellas en las cuales simplemente se llega, se prepara la actividad y se da la orden para iniciar, o bien, se enciende o se presiona el botón de inicio de una máquina.

"Clasificación": Este código se obtiene de la Tabla 1-1A, "CRITERIOS PARA LA SECUENCIA DE EJECUCIÓN", y surge de los criterios seleccionados en las columnas de: "Grupo", "¿Se requiere para hacer otra tarea?" y "¿Requiere presencia en todo momento?".

Seguidamente se presenta dicha tabla:

TABLA 1-1A. CRITERIOS PARA LA SECUENCIA DE EJECUCIÓN

Grupo	Primer criterio	Clasificación (Grupo + Primer criterio)	Segundo criterio
(1) Urgente	1. **Sí** se requiere para hacer otra tarea y **No** requiere presencia en todo momento.	1-1, 1-2, 1-3, 1-4	Si al asignar la "Secuencia" se **Repite** el tipo de clasificación, por ejemplo, que aparezca más de una vez la clasificación 1-1, se aplica este segundo criterio. En este caso **se debe aplicar el mismo número de la secuencia de ejecución ya utilizado** y luego al reordenar las tareas según la secuencia, estas que se repitieron, se ordenan por su **secuencia lógica y tiempo de duración, empezando así a ejecutar la de menor duración**. Nota: La secuencia lógica tiene prioridad aunque sea de mayor duración.
(2) Importante	2. **Sí** se requiere para hacer otra tarea y **No** requiere presencia en todo momento.	2-1, 2-2, 2-3, 2-4	
	3. **No** se requiere para hacer otra tarea y **Sí** requiere presencia en todo momento.		
(3) Flexible	4. **No** se requiere para hacer otra tarea y **Sí** requiere presencia en todo momento.	3-1, 3-2, 3-3, 3-4	

Fuente: elaboración propia, 2025.

Continua con la columna de "Clasificación", según se comentó anteriormente, con este código de clasificación se pueden organizar las tareas o actividades en: urgentes, importantes o flexibles. Una vez clasificadas en el grupo que corresponde (números 1, 2 o 3), el análisis se enfoca en el **PRIMER CRITERIO**, el cual ayudará a identificar qué tipo de prioridad de ejecución se asignará (números de secuencia 1, 2, 3 y 4). Así, por ejemplo, si se tiene una actividad URGENTE que SÍ se requiere para realizar otra actividad y que NO requiere presencia del estratega en todo momento, corresponde a una actividad código 1-1. Esto indica que la actividad 1-1 debe realizarse o ejecutarse antes que una actividad código 1-3 o 1-4.

"Secuencia de Ejecución": Este apartado está muy relacionado con el anterior (clasificación) por lo siguiente: **¿qué pasa si tenemos una clasificación 1-1, 1-4, 2-3, 2-1, 3-2?, ¿en qué orden las ejecutamos?** En ese caso la secuencia de ejecución sería: **1-1 (1), 1-4 (2), 2-1 (3), 2-3 (4)** y **3-2 (5).**

Como se aprecia, con base a esta metodología, siempre se ejecutan las actividades o tareas en el siguiente orden: **Urgentes, Importantes, Flexibles.**

Ahora bien, **¿qué pasa si se tiene una clasificación 1-1, 1-1, 1-4, 2-3, 2-1, 3-2, 3-2?, ¿en qué orden se ejecuta?** En ese caso la secuencia de ejecución sería:

1-1 y 1-1 (1), 1-4 (2), 2-1 (3), 2-3 (4) y **3-2 y 3-2 (5).**

Como puede observarse, existen siete actividades, pero solo cinco "secuencias de ejecución (números entre paréntesis)". Lo anterior se debe a que, al clasificarlas en urgentes, importantes y flexibles, las actividades o tareas de un mismo grupo (1, 2 o 3) y un mismo "PRIMER CRITERIO" serán agrupadas de la misma manera. De esta forma, se garantiza ejecutar primero las tareas según su nivel de importancia, su necesidad para permitir que otras tareas se desarrollen y si se requiere o no la presencia del responsable. Esto último es importante, dado que si se realizan primero las actividades en las que NO se necesita que el responsable esté presente en todo momento, estas podrán ejecutarse al mismo tiempo que el responsable desarrolla otras actividades.

Utilizando el ejemplo anterior, la clasificación hasta este momento sería: 1-1 y 1-1 (1), 1-4 (2), 2-1 (3), 2-3 (4), 3-2 y 3-2 (5).

Como se aprecia, las secuencias de ejecución 1 y 5 (números entre paréntesis) tienen cada una dos actividades, las 1-1 y las 3-2, respectivamente. Cuando esto ocurre, es decir, cuando se deben realizar dos o más

tareas al mismo tiempo, se debe aplicar el "SEGUNDO CRITERIO" (ver Tabla 1-1A), el cual indica: "Si al asignar la 'Secuencia de Ejecución' se repite el tipo de clasificación, por ejemplo, si aparece más de una vez la clasificación 1-1, se aplica este segundo criterio. En este caso, se debe aplicar el mismo número de la secuencia de ejecución ya utilizado y, luego, al reordenar las tareas según la secuencia, las que se repitieron se ordenan por su **secuencia lógica y tiempo de duración**".

Debe tenerse siempre mucha precaución al momento de asignar los "grupos", ya que un error en el tipo de grupo podría generar un error de secuencia. Un "error de secuencia" se refiere a que, por ejemplo, se indique que una actividad es flexible cuando realmente debería catalogarse como urgente o importante. De ello se tomará conciencia al momento de empezar a ejecutar las tareas, ya que podría notarse que debe realizarse la tarea 3 antes de la tarea 1. Cuando esto ocurra, se debe evaluar nuevamente la clasificación de los grupos 1, 2 y 3.

"Criterio lógico": De la Tabla 1-1A se sabe que la secuencia lógica tiene prioridad; por lo tanto, si aparece que dos actividades deben realizarse al mismo tiempo, deberá ejecutarse primero aquella de la cual dependen más actividades futuras.

Por ejemplo, al tener dos actividades clasificadas como 1-1, se reconoce que ambas tienen la misma prioridad; entonces, es necesario tener en cuenta el número de actividades que dependen de cada una. Si una tiene 3 actividades dependientes y la otra tiene 5, resulta más razonable realizar primero la actividad de la cual dependen 5 actividades.

De esta forma, aunque ambas tengan clasificación 1-1, al considerar la secuencia lógica es posible determinar cuál tiene prioridad de ejecución y actualizar la secuencia de ejecución.

"Criterio temporal": Si, después de aplicar el criterio lógico, la secuencia de ejecución sigue mostrando actividades que deben realizarse al mismo tiempo, es necesario aplicar el criterio temporal. En este criterio se debe considerar el tiempo de ejecución de la actividad: si requiere menor tiempo de ejecución, tendrá prioridad sobre otra que requiera más tiempo.

"Secuencia final de ejecución": Finalmente, después de aplicar el criterio temporal, se habrá obtenido la secuencia final de ejecución.

"Nota": Este espacio es para anotar cualquier tipo de información adicional que se considere oportuna.

Planteamiento algorítmico del modelo

Si se desea aplicar el modelo de manera automática, por ejemplo, implementarlo mediante una hoja de cálculo, se puede seguir el siguiente algoritmo.

Después de llenar completamente la tabla hasta la columna que corresponde a la pregunta "**¿Requiere presencia en todo momento?"** Es posible comenzar a implementar el algoritmo propuesto a continuación con la información proporcionada por el usuario.

Para calcular los valores de la columna **"Clasificación"** se decidió asignar valores numéricos a cada posible grupo. Asignando el valor numérico de 10 a **Urgente**, 20 a **Importante** y 30 a **Flexible**.

Ahora, para aplicar el primer criterio es necesario utilizar condicionales los cuales asignen el valor numérico de 1, 2, 3 o 4 según corresponda de acuerdo a lo observado en la Tabla 1-1A.

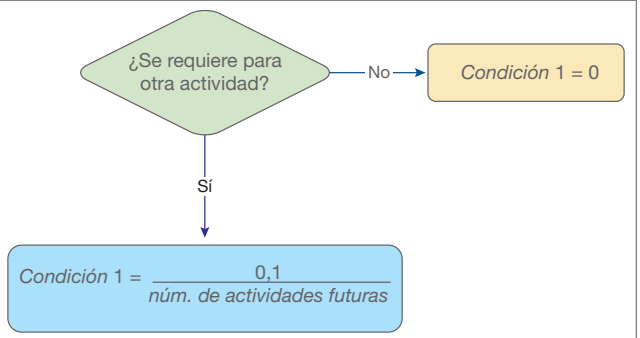
Finalmente, la columna **"Clasificación"** será la suma del valor numérico asignado al grupo, más el valor correspondiente al primer criterio.

Posteriormente, se determina la columna "Secuencia de ejecución" para la clasificación obtenida, debiéndose ejecutar las actividades de manera ascendente.

A pesar de haber aplicado el primer criterio habrá la posibilidad de que haya actividades que coincidan en el orden de ejecución, por lo que se debe implementar el criterio lógico. Para esto deberá aplicarse la condición llamada "Criterio lógico" para las actividades con secuencia repetida.

Para obtener los valores de la columna "Criterio lógico" se deben sumar los valores numéricos calculados en la columna "Clasificación" más el valor de la variable "Condición 1". Esta última variable deberá obtenerse mediante condicionales como se muestra en el diagrama de la **Figura 2** a continuación.

FIGURA 2. DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE LA CONDICIÓN 1



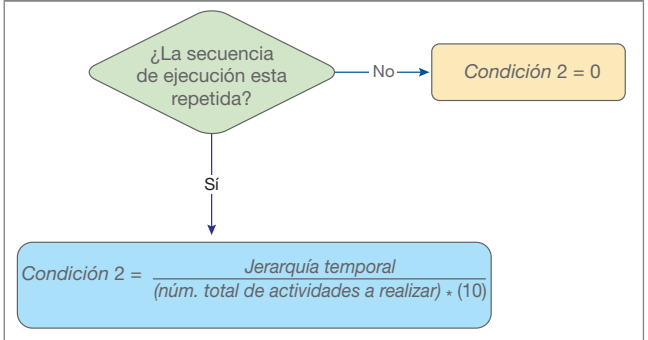
Fuente: elaboración propia, 2025.

En este se observa que, si la tarea no es requerida para alguna otra actividad, se le asigna un valor de cero a la variable; mientras que, si la tarea es requerida para otras actividades, el valor de la variable "Condición 1" se determinará mediante la siguiente expresión matemática.

$$Condición\ 1 = \frac{0{,}1}{núm.\ de\ actividades\ futuras} \quad (1)$$

De la expresión anterior se observa que, si la tarea se requiere para realizar un mayor número de actividades futuras, entonces "Condición 1" tendrá un valor más pequeño; mientras que, si la tarea es requerida para pocas actividades futuras, la variable "Condición 1" tendrá un valor más grande. Recordando que las actividades con un valor de clasificación menor tienen prioridad de ejecución sobre aquellas con un valor de clasificación mayor –es decir, una clasificación 1-1 tiene prioridad de ejecución frente a una 3-4–, la Ecuación #1 permitirá identificar el nuevo orden de ejecución considerando una secuencia lógica, para evitar tareas con el mismo orden de ejecución. Después de haber aplicado el criterio lógico, seguirá existiendo la posibilidad de que algunas actividades coincidan en el orden de ejecución, por lo que se debe implementar el criterio temporal. Para ello deberá aplicarse la condición "Condicional de tiempo" a las actividades con secuencia repetida.

FIGURA 3. DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE LA CONDICIÓN 2



Fuente: elaboración propia, 2025.

Para obtener los valores de la columna "Criterio temporal" se deben sumar los valores numéricos calculados en la columna "Criterio lógico" más el valor de la variable "Condición 2" dada por la siguiente expresión matemática.

$$Condición\ 2 = \frac{Jerarquía\ tempotal}{(núm.\ total\ de\ actividades\ a\ realizar) * (10)} \quad (3)$$

Para obtener la expresión anterior, es necesario dividir el valor de la columna "Jerarquía temporal" sobre el número total de actividades en la lista del usuario multiplicadas por 10. Esto último con la finalidad de sumar un valor no mayor a 0,1, evitando así que la clasificación final brinque de jerarquía.

Finalmente, se deberá ordenar la lista de actividades de acuerdo a la secuencia final de ejecución. Para esto, se deberá determinar el orden de jerarquía ascendente de la columna "Criterio temporal", mediante el cual se deberá identificar el valor más pequeño de la columna "Criterio temporal" y asignarle el primer lugar de ejecución. Después, tomar el siguiente valor más pequeño y asignarle el segundo lugar de ejecución y continuar así sucesivamente hasta asignarle un valor final de ejecución a todos los valores.

Ejemplo de aplicación

Para asegurar una mejor comprensión de lo expuesto hasta este momento, se presenta el siguiente ejemplo. Takahashi es un joven universitario que necesita planear las tareas que debe realizar el lunes de la próxima semana; dado esto, se tiene que se trata de un "tipo de planeación" PERSONAL. En "otros detalles" se especifica que dicha planeación corresponde al día lunes (si se desea, puede ser más específico y detallar la fecha). Se tienen seis tareas que deben realizarse, las cuales están escritas de manera aleatoria; en otras palabras, Takahashi las registró conforme fue recordando lo que debía realizar ese día lunes.

Por otra parte, Takahashi estimó que preparar el desayuno y comer le tomaría unos 30 minutos; ordenar los documentos, 60 minutos; realizar su exposición, otros 60 minutos; hacer su presentación, 90 minutos; estudiar para preparar su presentación y poder exponer de la mejor manera, 240 minutos (4 horas); y, por último, estimó que lavar el uniforme que necesita para su exposición le tomaría 30 minutos. En total, Takahashi sabe que el día lunes de la próxima semana realizar todas estas actividades le tomará aproximadamente 510 minutos, unas 8,5 horas (510/60). En otras palabras, Takahashi pasará todo el día lunes ocupado.

TABLA 1-1B. EJEMPLO DE SECUENCIA DE EJECUCIÓN Y CONTROL DE TAREAS

Tipo de planeación:			Personal		Otros detalles:				Día Lunes									
Elaborado por:			Takahashi		Revisado por:							Aprobado por:						
#	Responsable	Tarea o actividad por realizar	Tiempo de ejecución (Minutos)		Diferencia de tiempos	Grupo			¿Se requiere para hacer otra tarea?		¿Para cuántas tareas se requiere?	¿Requiere presencia en todo momento?		Clasificación	Secuencia de ejecución	Criterio lógico	Secuencia final de ejecución
			Estimado	Real		Urgente	Importante	Flexible	Sí	No		Sí	No				
1		Preparar desayuno y comer	30	20	10	X			X		5	X		12	12,02	12,02	2
2		Ordenar los documentos	60	90	-30			X		X	0	X		34	34	34	6
3		Exponer	60	60	0		X			X	0	X		24	24	24	5
4		Hacer presentación	90	60	30	X			X		1	X		12	12,1	12,1	4
5		Estudiar	240	300	-60	X			X		2	X		12	12,05	12,05	3
6		Lavar el uniforme	30	30	0	X			X		1		X	11	11,1	11,1	1
Total:			510	560	Notas:												
% Consumido del tiempo total estimado			109,80%														

Fuente: elaboración propia, 2025.

Takahashi, con el objetivo de saber qué actividades debe realizar primero, procedió a clasificarlas según su importancia (urgente, importante o flexible), según su necesidad para poder realizar otra tarea y si eran tareas que demandaban su presencia en todo momento o no. Luego de haberlas clasificado según los criterios anteriores, o bien, con base en el PRIMER CRITERIO de la 1-1A, llegó a la siguiente clasificación en la Tabla 1-1B-1:

Como puede observarse, la tarea seis tiene una clasificación 1-1, la cual corresponde a una clasificación 1-1 según el primer criterio de la Tabla 1-1A. La tarea uno, cuatro y cinco tienen clasificación 1-2; la tarea tres posee una clasificación 2-4 y, por último, la tarea dos dispone de una clasificación 3-4.

Esto indica a Takahashi que debe iniciar primero realizando la tarea correspondiente a lavar el uniforme; luego debe preparar el desayuno y comer, hacer la presentación y estudiar, estas tres tareas al mismo tiempo. Lo anterior se debe a que tienen el mismo tipo de clasificación "1-2". Cuando esto ocurre, en otras palabras, cuando se deben realizar más de dos tareas

TABLA 1-1B-1. CLASIFICACIÓN Y SECUENCIA DE EJECUCIÓN DEL EJEMPLO 1-1B

#	Tarea o actividad por realizar	Grupo			¿Se requiere para hacer otra tarea?		¿Requiere presencia en todo Momento?		Clasificación	Secuencia de ejecución
		Urgente	Importante	Flexible	Sí	No	Sí	No		
1	Preparar desayuno y comer	X			X		X		12	2
2	Ordenar los documentos			X		X	X		34	4
3	Exponer		X			X	X		24	3
4	Hacer presentación	X			X		X		12	2
5	Estudiar	X			X		X		12	2
6	Lavar el uniforme	X			X			X	11	1

Fuente: elaboración propia, 2025.

TABLA 1-1B-2. RECLASIFICACIÓN Y SECUENCIA FINAL DE EJECUCIÓN DEL EJEMPLO 1-1B

Tipo de planeación:			Personal		Otros detalles:				Día Lunes									
Elaborado por:			Takahashi		Revisado por:							Aprobado por:						
#	Responsable	Tarea o actividad por realizar	Tiempo de ejecución (Minutos)		Diferencia de tiempos	Grupo			¿Se requiere para hacer otra tarea?		¿Para cuántas tareas se requiere?	¿Requiere presencia en todo momento?		Clasificación	Secuencia de ejecución	Criterio lógico	Secuencia final de ejecución
			Estimado	Real		Urgente	Importante	Flexible	Sí	No		Sí	No				
6		Lavar el uniforme	30	30	0	X			X		1		X	11	11,1	11,1	1
1		Preparar desayuno y comer	30	20	10	X			X		5	X		12	12,02	12,02	2
5		Estudiar	240	300	-60	X			X		2	X		12	12,05	12,05	3
4		Hacer presentación	90	60	30	X			X		1	X		12	12,1	12,1	4
3		Exponer	60	60	0		X			X	0	X		24	24	24	5
2		Ordenar los documentos	60	90	-30			X		X	0	X		34	34	34	6
Total:			510	560	Notas:												
% Consumido del tiempo total estimado			109,80%														

Fuente: elaboración propia, 2025.

al mismo tiempo (todas están ordenadas como segunda tarea por realizar), se debe aplicar el SEGUNDO CRITERIO (ver Tabla 1-1A) mediante las condiciones 1 y 2 (ver Figuras 2 y 3). En este caso, las condiciones reclasifican las tareas por secuencia lógica y tiempo de duración, quedando de esta manera el planteamiento en la Tabla 1-1B-2:

Al aplicar la primera condición, se busca clasificar las tareas con secuencias repetidas de forma lógica, de acuerdo con el número de tareas futuras que dependen de ellas. Así, preparar el desayuno y comer deben realizarse antes que hacer la presentación y estudiar, ya que esta tarea debe completarse antes que el resto de las actividades (5 tareas). Del mismo modo, se observa que estudiar es necesario para llevar a cabo las dos actividades siguientes: hacer la presentación y exponer. Bajo este criterio, se resuelve el empate y las tres tareas deben realizarse en el siguiente orden: preparar el desayuno y comer, estudiar y hacer la presentación.

Además, cabe destacar que, en caso de aplicar la primera condición y surgir otro empate, la segunda condición se encargará de resolverlo según la jerarquía temporal, dándole prioridad a la tarea de menor duración.

Ahora puede afirmarse que Takahashi tiene su planeación bien estructurada; ya se sabe en qué orden debe ejecutar las tareas del próximo lunes e incluso podría diseñar estrategias. De esta forma, Takahashi primero lavará el uniforme antes que preparar el desayuno y comer; esto se debe a que, para lavar el uniforme, simplemente debe colocarlo en la lavadora, colocar jabón y presionar el botón de inicio. Luego de esto, el uniforme se lava automáticamente; de esta manera, mientras se está lavando el uniforme, Takahashi podrá al mismo tiempo preparar su desayuno y comer. Al terminar de comer, deberá estudiar la información para poder preparar su presentación de la mejor manera y así poder exponer con conocimiento objetivo. Ya terminada su exposición, podrá ordenar los documentos, concluyendo así todas las tareas o actividades que tenía programadas para el día lunes. Es importante entender que toda esta planeación permitirá a Takahashi organizarse mejor, pudiendo así disfrutar de su tiempo libre o saber de qué forma comprometerse en otras actividades.

Para continuar, se presenta la Tabla 1-1B luego de que Takahashi terminó su planeación personal.

Ahora bien, supongamos que ya llegó el día lunes que Takahashi había planeado (ver Tabla 1-1B-3). Cuando inicia el día, él empieza ejecutando las tareas según el orden o secuencia de ejecución previamente

TABLA 1-1B-3. EJEMPLO DE SECUENCIA DE EJECUCIÓN Y CONTROL DE TAREAS "FINALIZADO"

Tipo de planeación:			Personal		Otros detalles:					Día Lunes								
Elaborado por:			Takahashi		Revisado por:							Aprobado por:						
#	Responsable	Tarea o actividad por realizar	Tiempo de ejecución (Minutos)		Diferencia de tiempos	Grupo			¿Se requiere para hacer otra tarea?		¿Para cuántas tareas se requiere?	¿Requiere presencia en todo momento?		Clasificación	Secuencia de ejecución	Criterio lógico	Secuencia final de ejecución
			Estimado	Real		Urgente	Importante	Flexible	Sí	No		Sí	No				
1		Preparar desayuno y comer	30	20	10	X			X		5	X		12	12,02	12,02	2
2		Ordenar los documentos	60	90	-30			X		X	0	X		34	34	34	6
3		Exponer	60	60	0		X			X	0	X		24	24	24	5
4		Hacer presentación	90	60	30	X			X		1	X		12	12,1	12,1	4
5		Estudiar	240	300	-60	X			X		2	X		12	12,05	12,05	3
6		Lavar el uniforme	30	30	0	X			X		1		X	11	11,1	11,1	1
Total:			510	560	Notas:												
% Consumido del tiempo total estimado			109,80%														

Fuente: elaboración propia, 2025.

definido (# de tarea y secuencia de ejecución coinciden) y va colocando el "tiempo de ejecución real" que le tomó realizar la tarea; de esta forma, Takahashi podrá contar con un dato real que le permitirá planear mejor en futuras ocasiones.

En la Tabla 1-1B-3, específicamente en las columnas de "Tiempo de Ejecución" y "Diferencia de Tiempos", se puede ver que la actividad dos, en la cual Takahashi había estimado que la realizaría en 30 minutos, verdaderamente tardó solo 20 minutos, ahorrando de esta forma 10 minutos, tiempo que podrá considerar como de holgura. Por el contrario, en las tareas tres y seis la diferencia es de 60 minutos y 30 minutos, respectivamente. Este dato indica que tardó mucho más tiempo de lo estimado. Así, en futuras planeaciones similares, Takahashi sabrá que el tiempo estimado para estudiar una materia similar a la de esta ocasión deberá ser de aproximadamente 300 minutos y, para ordenar documentos en un volumen similar al actual, deberá ser de 90 minutos. Otra información que Takahashi puede obtener de esta herramienta es que, por ejemplo, al anotar el tiempo real de la actividad tres y ver que está tardando 60 minutos más de lo estimado, sabrá que en las próximas tareas que le quedan por realizar deberá reducir el tiempo de ejecución, con la intención de cumplir con el tiempo total estimado. Puede suponerse que Takahashi, al darse cuenta de esto, redujo el tiempo de la tarea cuatro en 30 minutos, pero no fue capaz o se descuidó en la actividad seis, en la cual nuevamente volvió a tardar más tiempo de lo estimado.

Una vez que terminó el día lunes y concluyó todas sus tareas, Takahashi se dio cuenta de que consumió un 9,8% más del tiempo que había estimado al inicio.

Por otra parte, se desea aprovechar este ejemplo para explicar una situación con respecto a un posible "error de secuencia de ejecución".

Supóngase nuevamente que Takahashi hubiera indicado que la tarea cuatro, correspondiente a "hacer presentación", era una tarea "Flexible" y no urgente, como realmente lo consideró. Si ese hubiera sido el caso, la tarea de "hacer presentación" habría sido enumerada con la secuencia de ejecución cinco, antes de la tarea de "ordenar los documentos"; esto debido a que la tarea "hacer presentación" tendría una clasificación 3-2 (SÍ se requiere para hacer otra tarea y SÍ requiere que esté presente en todo momento). Takahashi se habría dado cuenta de esta situación hasta que estuviera organizando las tareas por

su secuencia de ejecución, o bien, justo antes de ejecutar la tarea como tal, ya que notaría que no tiene lógica "hacer la presentación" después de "exponer" o "estudiar". Por esta razón, al igual que se mencionó antes de este ejemplo, es sumamente importante que, al momento de aplicar esta herramienta y asignar los "GRUPOS", se analice muy bien a cuál grupo pertenece realmente, si es necesaria para poder realizar otra actividad y si se requiere o no presencia en todo momento para que la tarea se realice.

A manera de aclaración: no debe pensarse que se deben elaborar todas las tablas presentadas en este ejemplo; únicamente se debe elaborar la Tabla 1. Quien se encargue de realizar la planeación debe aplicar la clasificación y la organización de las tareas según la secuencia de ejecución en la misma tabla; en otras palabras, si el responsable anotó las tareas en orden aleatorio, luego deberá REORDENARLAS según lo que la secuencia de ejecución indique.

Por otra parte, el responsable de la puesta en práctica de esta herramienta, una vez que haya realizado la planeación y conozca la secuencia de las actividades a realizar, podría crear una herramienta adicional que le permita identificar visualmente (control visual) en qué hora y día se ejecutará la tarea o actividad anotada en la Tabla 1. De esta manera, podrá tener un mayor control de las acciones que debe ejecutar (en caso de aplicación personal) o que se deberían ejecutar (en caso de aplicar la Tabla 1 para el equipo o un proyecto en específico).

CONCLUSIÓN

La pregunta de investigación correspondía a determinar ¿cuál herramienta simple se podría utilizar para la planeación eficiente de actividades? Como se observó a lo largo de este ensayo crítico, la herramienta correspondiente a la "Planeación para la Secuencia de Ejecución y Control de Tareas (PSECT)" es una alternativa realista y accesible tanto para profesionales como para trabajadores no calificados. Si bien es cierto, en primera instancia podría parecer complicada por el volumen de información, la realidad es que es sumamente simple y de fácil ejecución, algo que mediante la práctica podrán comprobar los distintos usuarios.

Por otra parte, con relación a las limitaciones que presenta este ensayo, podría señalarse que existe una limitada muestra de artículos relacionados directamente con la idea original, así como la falta de estudios de caso para evaluar la aplicación real de la propuesta. Por lo anterior, futuros estudios que deseen ampliar lo expuesto en este ensayo deberían enfocarse en estudios de caso en los cuales pueda verse en la práctica la eficacia de esta herramienta. Otra opción sería ejecutar un diseño cuantitativo de investigación por medio del cual se evalúe empíricamente su eficacia en comparación con modelos PERT, CPM o la matriz de administración del tiempo, entre otros.

Como implicación teórica, este ensayo contribuye de forma original e innovadora a la literatura relacionada con la planeación y ejecución de actividades, despertando así un posible interés en ampliar los elementos teóricos discutidos en este estudio.

Desde un punto de vista práctico, su aporte es de gran valor, ya que se entrega a profesionales y trabajadores no calificados una herramienta de planeación efectiva y simple que puede resultar de gran valor personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer el apoyo brindado por la Oficina de Postgrado del Instituto Tecnológico de Costa Rica [ITCR] para esta publicación.

De igual manera, agradecen a Lead University y la revista LOGOS por esta oportunidad.

Por último, los autores agradecen a la Sra. Andrea Fruit por su apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.

Al-Kahtani, S., Senan, N. A. M., Alanazi, I. D., Badawi, M., & Almulaiki, W. A. (2024). Exploring strategic decision making as a mediator between enterprise resource planning, innovation, strategic planning, and organizational performance. *Discover Sustainability, 5*(1), 305. https://doi.org/10.1007/s43621-024-00532-8

Ballesteros-Pérez, P. (2017). M-PERT: Manual Project-Duration Estimation Technique for Teaching Scheduling Basics. *Journal of Construction Engineering and Management; 143*(9). https://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001358

Bagshaw, K.B. (2021). PERT and CPM in Project Management with Practical Examples. *American Journal of Operations Research; 11*(4), 215-226. https://dx.doi.org/10.4236/ajor.2021.114013

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Press.

Crawford, J. (2025). Systematic Literature Reviews: Why I Rejected Your Review. *Journal of University Teaching and Learning Practice, 22*(2). https://doi.org/10.53761/10vb5076

Del Canto, E. (2011). Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184.

Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (7ª. ed.). Cengage Learning.

Forcael, E., Contreras, C., Francesconi, C., & Baesler, F. (2024). Applying Game Theory to Teach the PERT Scheduling Method. *Applied Sciences, 14*(24). https://doi.org/10.3390/app142412045

Gryna, F., Chua,R. & DeFeo, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad* (5ª. ed.). McGraw- Hill.

Gandrita, D.M. (2024), "Technology and family business: from conceptualization to implementation in strategic planning - a perspective article", *Journal of Family Business Management, 14*(2), 332-336. https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2023-0105

Hemmati, A. & Adab, H. (2024). The Impact of Human Resource Planning on Strategic Goals of Companies. *Tehnički glasnik, 18*(4), 518-522. https://doi.org/10.31803/tg-20230526125102

Jones, G. & George, J. (2009). *Administración contemporánea* (6ª. ed.). McGraw Hill.

Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics, 33*(1), 159-174. https://doi.org/10.2307/2529310

Munier, N. (1983). *Manual de PERT-CPM: La aplicación práctica de estas técnicas para el planeamiento y control de proyectos*. Editorial Astrea.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Though the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

Moen, R. & Norman, C. (2010). *Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving* [PDF]. Quality Progress.

McHugh, M. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica, 22*(3), 276-282. https://doi.org/10.11613/BM.2012.031

Mohammad, R. A., Alahmari, A. M. O., Faqih, R. H. A., Alshehri, A. I. A., & Al-Kahtani, S. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: the moderating effect of strategic flexibility. *Discover Sustainability, 5*(1), 434. https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670-z

OCDE & EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación.* (3ª. ed.). http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

Organización Internacional de Estandarización (ISO). (2020a). *ISO 9000:2015 (es) Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario.* https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.7.8

Organización Internacional de Estandarización (ISO). (2020b). *ISO 9000:2015 (es) Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos.* https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Pratt, E., Ely, E. & Aldrich, H. (1951). *Increasing Productivity Thru Simplification, Standardization, Specialization*. Special Projects Branch, Technical Assistance Division, Economic Cooperation Administration.

Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf

Pulgarín, S. & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.

Parimala, M., Prakash, K., Al-Quran, A., Riaz, M., Jafari, S. (2024). Optimization Algorithms of PERT/CPM Network Diagrams in Linear Diophantine Fuzzy Environment. *Computer Modeling in Engineering & Sciences, 139*(1), 1095-1118. https://doi.org/10.32604/cmes.2023.031193

Rocha, A., Reis, J. & Peter, M. (2020). *Smart Innovation, Systems and Technologies*. Springer.

Real Academia Española (RAE). (2021). Planear. *Diccionario de la lengua española*. https://dle.rae.es/planear?m=form

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. (10ª. ed.). 3R Editores.

Segura, C. (2020). *El proceso de un estratega: Menos directivos y más estrategas.* KUMIAY Internacional.,Co. Ltd.

Segura-Villarreal, C. (2021). El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar. *Ciencia y Poder Aéreo*, 16(*2*), 82-97. https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/735/1008

Segura Villarreal, C.A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS*, 3(*1*): 180-195. https://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/handle/123456789/175

Santarsiero, F. (2023), "Developing a strategic planning model for developing, monitoring and evaluating digital transformation initiatives: a soft system approach", *Measuring Business Excellence, 27*(3), 449-459. https://doi.org/10.1108/MBE-02-2023-0023

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Laders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.* Addison-Wesley Publishing Company.

The W. Edwards Deming Institute. (2020). *PDSA Cycle*. https://deming.org/explore/p-d-s-a

Vega, A., Narciso, N., Carral, L. & Fraguela, J. (2019). *Proceeding of the 25th Pan-American Conference of Naval Engineering-COPINAVAL*. Springer.

Walter, J. & Pando, D. (2014). *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público.* Primera Edición. Autor.