



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA

MODULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

Del 03 de abril al 15 de mayo de 2002

APUNTES GENERALES

CI-022

**Lic. Francisco José Martínez
Gobierno del Distrito Federal
Abril / mayo / 2002**



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO:

Al concluir el Diplomado, los participantes podrán elaborar planes y programas estratégicos y operativos orientados a solucionar problemas y alcanzar objetivos y metas en la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal, aplicando una metodología de Planeación Estratégica especialmente diseñada para ser eficaz en condiciones de limitación de recursos, adversidad, competencia política y comercial e incertidumbre sobre el futuro.

METODOLOGÍA:

Para alcanzar el objetivo antes indicado, se contemplan 5 módulos diseñados con los temas necesarios para lograr los cambios que los procesos y las personas necesitan para que la Institución pueda alcanzar sus objetivos y metas con eficiencia y eficacia.

La impartición de estos módulos se realiza en forma de talleres de trabajo, con un enfoque práctico y aplicativo, en el cual los participantes diseñan proyectos orientados a solucionar problemas prioritarios.

Si el participante cursa el diplomado completo, la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, le otorgará el diploma y un acta de evaluación, para lo cual deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 1) Presentar Curriculum Vitae actualizado y sintetizado.
- 2) Dos fotografías tamaño infantil.
- 3) Acreditar las evaluaciones académicas (trabajos, prácticas, exámenes, investigaciones, etc.) de cada módulo, con una calificación mínima de 8.0 (ocho punto cero).
- 4) Asistir como mínimo el 80% de las clases del diplomado.

NOTA:

- a) A los asistentes que cursen todo el diplomado y no cubran los requisitos arriba señalados, se les otorgará únicamente constancia de asistencia por cada uno de los módulos correspondientes.
- b) Si sólo cursa algunos módulos, con más del 80% de asistencia a cada uno, se le otorgará únicamente constancia de asistencia a esos módulos.



CONTENIDO DE TODO EL DIPLOMADO:

- | | | |
|------|--|------------|
| I. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA. | (30 HORAS) |
| II. | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS. | (30 HORAS) |
| III. | DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS SITUACIONALES | (30 HORAS) |
| IV. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GOVERNABILIDAD Y DE JUEGOS SOCIO - POLÍTICOS. | (40 HORAS) |
| V. | DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS. | (20 HORAS) |

DURACIÓN TOTAL: 150 HORAS



MÓDULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

OBJETIVO:

Que el participante maneje los conceptos de la planeación estratégica y las diferencias entre el enfoque normativo y el situacional, así como también maneje la metodología de la planeación normativa a través de la formulación en equipo de un plan estratégico aplicado a su área de interés.

DURACIÓN: 30 horas.

TEMARIO:

1. Definiciones de planeación y de estrategia

- 1.1. ¿Qué es planeación?
- 1.2. ¿Qué es "estrategia" y "estratégico"?

2. Formulación de un Plan Estratégico Normativo

- 2.1. ¿Qué es planeación estratégica normativa (PEN)?
- 2.2. Metodología de la planeación estratégica normativa
 - 2.2.1. Formulación de la misión
 - 2.2.2. Visión y objetivos
 - 2.2.3. Diagnóstico (FODA's)
 - 2.2.4. Matriz FODA's para formular estrategias

3. Formulación de Programas de Trabajo

- 3.1. ¿Qué es un programa operativo?
- 3.2. Proyectos.
- 3.3. Indicadores.
- 3.4. Metas.
- 3.5. Programa anual de trabajo.

4. Planeación Estratégica Situacional (PES) y sus diferencias con la normativa

- 4.1. ¿Qué es planeación estratégica situacional (PES)?
- 4.2. Cuadro comparativo de las diferencias entre PEN y PES
- 4.3. La lógica del método PES
- 4.4. Aplicaciones de PES.
- 4.5. Los nuevos paradigmas para planear, dirigir y gobernar
- 4.6. ¿Por qué la planeación debe enfocarse situacionalmente?.
- 4.7. ¿Por qué la planeación debe enfocarse estratégicamente?.
- 4.8. Enfoque vertical versus horizontal en la práctica de la planeación.



MODULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

TEMA 1.: DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN Y DE ESTRATEGIA

1.1 ¿ QUE ES PLANEACIÓN ?

De manera general, se pueden analizar diversas opiniones sobre la planeación, en la medida en que se busca una forma de prever, dirigir y gobernar. El esfuerzo del grupo se centrará en analizar las definiciones que a continuación se proponen:

Planeación es:

- A.1:** El proceso mediante el cual se diseñan y ordenan acciones necesarias, suficientes, eficientes y viables para alcanzar objetivos.
- ¿Por qué diseñar acciones?: porque planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
 - ¿Por qué ordenar?: porque para ejecutar ciertas acciones se requiere haber ejecutado otras en forma parcial o total.
 - ¿Por qué necesarias?: porque debe haber coherencia entre las acciones diseñadas y los objetivos perseguidos.
 - ¿Por qué suficientes?: porque deben incluirse **todas** las necesarias.
 - ¿Por qué eficientes?: porque deben ser las **mínimas** suficientes y porque su diseño debe hacerse con un uso óptimo de recursos.
 - ¿Por qué viables?: porque las acciones deben poderse ejecutar de manera exitosa.



A.2: El proceso mediante el cual se programan acciones y se hace seguimiento, evaluación y control de su ejecución para asegurar el cumplimiento de metas en tiempo y forma.

- ¿Por qué programar acciones?: porque deben especificarse los tiempos estimados de ejecución de las acciones, los recursos necesarios y las metas a alcanzar.
- ¿Por qué hacer seguimiento?: porque es necesario conocer periódicamente la marcha del plan, a través de realizar observaciones, mediciones y registros de los avances y resultados que se van obteniendo con la ejecución de las acciones programadas.
- ¿Por qué evaluación?: porque es necesario comparar periódicamente lo ejecutado con lo programado para determinar si hay o no desviaciones (retrasos o adelantos, excesos o déficits en los recursos, etc.), y en su caso, investigar las causas de esas desviaciones.
- ¿Por qué control?: porque para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos, es necesario idear y aplicar acciones correctivas y preventivas que ataquen las causas de desviaciones negativas y aprovechen las positivas.

A.3: Pensar y calcular antes y después de actuar.

- ¿ Por qué pensar ?:.....
- ¿ Por qué calcular ? :
- ¿ Por qué antes de actuar ? :
- ¿ Por qué después ? :
-

A-4: "Un plan es el producto momentáneo (escrito, verbal, ilustrado y/o mental) del proceso mediante el cual una, varias o muchas personas diseñan y ordenan las acciones necesarias, suficientes y viables para alcanzar uno o varios objetivos"

- * ¿ Por qué momentáneo ?:.....
- * Ejemplo de un plan:
escrito:
- verbal:.....
- ilustrado:.....
- mental:.....



1.2 ¿ QUÉ ES "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO" ?

Veamos algunas de los significados más comunes:

A-1. Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo, bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción-objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien; "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad:....".

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado:

.....

.....

A-2: Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de competencia, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia, de falta de control de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos:

"Aunque soy Director, estoy conciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado:.....

.....

.....

A-3: Estratégico es algo clave, vital, fundamental. Ejemplo, "El sector petrolero es estratégico para la nación".

Cite un ejemplo:.....

.....

A-4: Estratégico es una posición desde donde se puede lograr algo con mayor facilidad.

Cite un ejemplo:.....

.....

A-5: Estratégico es el orden en el que deben ejecutarse varias acciones para lograr un objetivo.

Cite un ejemplo:.....
.....

A-6: Estratégico se refiere al largo plazo. Lo operativo se refiere al corto plazo.

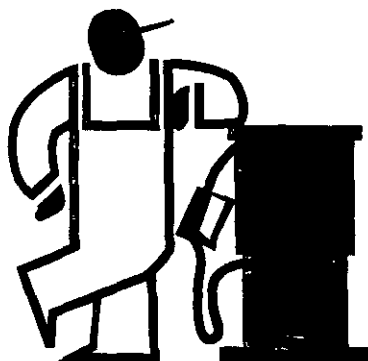
Cite un ejemplo:.....
.....

A-7: Estratégico se refiere a los lineamientos y políticas que fija la dirección. Lo operativo se refiere a las acciones a ser ejecutadas por los trabajadores.

Cite un ejemplo:.....
.....

A-8: Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en los diversos tipos de juegos interactivos (juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para enfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico proviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo:.....
.....





TEMA 2: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO NORMATIVO

2.1 ¿ QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN) ?

"ES UN PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE CONOCE Y SE PROYECTA LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, Y SE DISEÑAN LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS, LA MISION Y LA VISION DE LA ORGANIZACION"

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la planeación es un proceso?
2. ¿Cómo se puede conocer la realidad presente y pasada ?
3. ¿Cómo se puede proyectar la realidad?
4. ¿Cómo se pueden formular los objetivos de un plan?
5. ¿En qué consiste diseñar estrategias y acciones para alcanzar los objetivos del plan ?



¿POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA?

Porque está basada en el enfoque del "debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos", partiendo de la base de que este debe ser (la norma) lo fija el que tiene el poder para planificar, dirigir y gobernar, que es el Estado gobernante o el director o el jefe de una dependencia, oficina, etc. quien por el hecho de tener el poder "cree" que no necesita incluir a otros en el proceso de planeación, gobierno o dirección (a los únicos que podría involucrar es a sus colaboradores inmediatos ya los responsables de las áreas, a fin de obtener sus ideas y su compromiso). Es decir, los otros que pueden participar en el proceso de planeación se entiende que están bajo el control institucional del que planifica, dirige y gobierna.

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo:

.....

.....

2.2 METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA

PEN sigue un proceso metodológico en el que se contesta secuencialmente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra tarea fundamental, nuestra misión?
- ¿Qué es lo que queremos ser, nuestra visión?
- ¿Qué nos proponemos lograr, nuestros objetivos?
- ¿Cómo estamos, cuál es nuestro diagnóstico?
- ¿Cómo lograremos nuestros objetivos, con qué estrategias?
- ¿Qué haremos, cuáles son nuestros proyectos estratégicos?
- ¿Cómo lo mediremos, con qué indicadores y con cuáles metas?

Al contestar estas preguntas tendremos formulado un Plan Estratégico Normativo.



2.2.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN

La misión define la esencia o razón de ser de la Institución o dependencia, describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la Misión:

- Se define el campo de especialidad
- Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- Genera cohesión, motivación y compromiso con la Institución.

¿ Cómo se formula la Misión ?

Una forma práctica y sencilla de formular la Misión consiste en responder a varias preguntas. Veámoslo para el caso del Gobierno de un Estado:

¿Quién es? :	Una institución de servicio
¿Qué hace? :	Dedicada a procurar el desarrollo del Estado .
¿Para qué lo hace?:	Para elevar la calidad de vida
¿Para quién lo hace?:	Para los ciudadanos
¿Cómo lo hace?:	Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar la respuesta, nos queda la misión de la siguiente forma:

"El Gobierno del Estado X es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del Estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico".



2.2.2 VISIÓN Y OBJETIVOS

La Visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la Institución o dependencia.

La Visión comunica la idea de lo que la Institución o dependencia quiere llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener.

¿Cómo se formula la Visión?

- Para desarrollar la Visión, es necesario "ver con los ojos de la imaginación", es necesario "ver más allá de lo concreto", visualizando un futuro con la imaginación, un futuro que deseamos alcanzar.
- La Visión debe formularse como un trabajo en equipo, entre el líder y sus colaboradores. Debe ser compartida y apoyada por todos en el equipo.
- Debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y la superación, y justifique un esfuerzo extra de la institución.
- Debe ser coherente y convincente.
- El futuro deseado debe considerar fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de los diferentes usuarios y beneficiarios (derivado directamente de la misión: Qué se hace y para quién se hace).
- Debe describir cómo la organización estará estructurada y qué estará haciendo para lograr el cumplimiento de su misión.
- La descripción debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan para darle dirección a la misma. Es muy conveniente saber el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?.



Ejemplo de Visión:

VISIÓN FONACOT:

"Ser una institución reconocida por brindar el mejor servicio de financiamiento a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo y servicios, que les permita mejorar su calidad de vida.

Para ello, deberá ser autofinanciable, con alto nivel de productividad, amplia y estratégica cobertura nacional, operación dinámica, flexible, apoyada en una infraestructura computacional y de comunicaciones vanguardistas, lo que permite tener la información en línea con nuestras delegaciones, los centros de trabajo, las instituciones financieras y establecimientos afiliados.

Asimismo, contar con una estructura organizacional que se adapte rápidamente a los cambios que el entorno exige, con personal honesto, comprometido con la institución y orgullosos de su labor".

OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión.

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados debemos obtener para cumplir nuestra misión y visión ?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?



Ejemplos de objetivos:

i) Para un Plan de Desarrollo de la Infraestructura Carretera:

Objetivo: Lograr que en dos años las carreteras se encuentren en excelente estado a fin de que los usuarios tengan bajos costos de transporte, alta seguridad y alta calidad en el servicio.

II) Para un Plan de Superación de la pobreza:

Objetivo: Que los niveles de pobreza se reduzcan significativamente en el mediano plazo, con especial énfasis en los grupos y regiones prioritarias.

2.2.3 DIAGNÓSTICO (FODA'S)

Es la descripción de la situación en la que se encuentra la institución o dependencia, tanto en aspectos positivos como negativos, y lo que se vislumbra para el futuro tanto en su entorno interno como externo.

En este sentido, el diagnóstico incluye:

- Análisis Interno
- Análisis externo

El **Análisis Interno** incluye la descripción de las Fortalezas y Debilidades que presenta la Institución o dependencia y el **Análisis Externo** incluye la descripción de Oportunidades y Amenazas que se observan en el entorno externo.

En forma conjunta, este diagnóstico es conocido como Análisis de FODAS (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En efecto, las FODAS determinan la capacidad que tiene la institución para responder al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Fortalezas son todos los aspectos positivos que están presentes en la institución y que facilitan el cumplimiento de los objetivos buscados. Por ejemplo: experiencia, conocimientos, reconocimiento, calidad, productividad, actitudes positivas, voluntad, capacidades y habilidades en general, buena infraestructura, buen clima humano, etc.

Debilidades son todas aquellas condiciones negativas de la Institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Ejemplo: poca experiencia, pocos conocimientos, baja motivación, pocos recursos, etc.



Oportunidades son características o circunstancias del entorno externo que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse en favor de los objetivos buscados. Ejemplos: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc., favorables al plan.

Amenazas o riesgos son situaciones potenciales del entorno externo, que de ocurrir, pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario generar acciones para evitarlas o amortiguar sus posibles impactos negativos. Ejemplos: situación política inestable, ambiente conflictivo, etc.

2.2.4 MATRIZ FODA'S PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios o acciones necesarias para alcanzar los objetivos antes definidos., teniendo en cuenta las condiciones del entorno interno y externo (FODAS). De esa manera, las estrategias son formuladas con base en la Matriz FODA.

¿Qué es la matriz FODA y cómo se aplica para formular las estrategias?

Es un esquema donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los 4 elementos de la matriz, de la siguiente manera:

- 1) En la intersección de fortalezas y oportunidades, deberán formularse Estrategias **FO** con el fin de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) En la intersección de debilidades y oportunidades, deberán formularse Estrategias **DO** para disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) En la intersección de fortalezas y amenazas, deberán formularse Estrategias **FA** con el fin de usar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.
- 4) En la intersección de debilidades y amenazas, deberán formularse Estrategias **DA** con el fin de reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Utilizar el formato de "Matriz FODA" para formular las estrategias.



MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

PREGUNTA: ¿CÓMO UTILIZAR LAS FODAS PARA CUMPLIR MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN?

	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. 3. 4.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. 3. 4.



TEMA 3: FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

3.1 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA OPERATIVO ?

Es la especificación detallada de la forma en que se ejecutará el Plan Estratégico, indicando los proyectos, indicadores, metas y las actividades a ser realizadas en el tiempo, sus recursos y los responsables de ejecutarlas.

Para formular los Programas Operativos, es necesario:

1. Expresar las estrategias del plan en diferentes proyectos.
2. Definir indicadores de los resultados a ser obtenidos con cada proyecto.
3. Definir las metas a ser alcanzadas por cada indicador en diferentes subperíodos del horizonte del plan. En la Administración Pública, lo usual es formular metas por subperíodos de un año (metas anuales), pero esto se debe manejar con un criterio flexible.
4. Elaborar el programa anual de trabajo donde se especifica el área responsable del programa, las actividades que se necesitan realizar para lograr cada meta y sus fechas de inicio y término. Puede también incluir los recursos necesarios por actividad y por programa (recursos humanos, materiales, equipo y dinero).

3.2 PROYECTOS

Los proyectos se refieren a los "¿cómo?" que se requieren para llevar a cabo las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Estos "¿cómo?" son las acciones específicas a realizarse dentro de la acción general de cada estrategia.

La definición de dichos "¿cómo?" requiere un enfoque muy abierto, crítico y creativo, que permita generar mecanismos que resulten verdaderamente efectivos.

Esto implica hacer un cuestionamiento básico a la manera en que se están haciendo las cosas, a fin de mejorar los sistemas actuales, adecuándolos a las demandas que se prevean para los diferentes subperíodos del plan.



Generalmente cada proyecto requiere por sí solo de un estudio que contemple:

1. **Un diagnóstico** de las necesidades específicas del área donde se pretende aplicar la estrategia en consideración.
2. **Una proyección** de esas necesidades para el período del plan.
3. **El diseño de la solución** para atender esas necesidades en cada subperíodo del plan.

El diseño de la solución debe hacerse en concordancia con las nuevas tendencias sociales, para lo cual se recomienda:

- ✓ Orientar la solución a los resultados que espera el usuario.
- ✓ No ocuparse solamente de prestar servicios, sino de involucrar a todos los sectores (público, privado y voluntario) en acciones que resuelvan los problemas de su comunidad.
- ✓ Delegar poder en la comunidad.
- ✓ Ofrecer diferentes opciones a los clientes o beneficiarios: diversidad de viviendas, de programas, de capacitación, de opciones de servicio de salud, etc.
- ✓ Prevenir los problemas antes de que surjan.

3.3 INDICADORES

Los indicadores se refieren a la descripción de los resultados o impactos que se desean medir como consecuencia de los proyectos que se están aplicando para lograr los objetivos del plan.



Por los indicadores, es posible saber en qué medida la Dependencia u Organización está logrando sus objetivos. También es posible identificar qué tan eficientemente se están utilizando los recursos! a fin de tomar decisiones para corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias, reorientar los recursos.

Un indicador estratégico es un parámetro de medición del cumplimiento de los objetivos del plan. Se centra en los resultados, no en el proceso, y por lo general, muestran la relación entre dos variables.

Por ejemplo:

- ❖ La cobertura se refiere a población atendida versus población total.
- ❖ La deserción escolar nos muestra la relación de alumnos que abandonan sus estudios versus el número total de alumnos que ingresan al sistema educativo.

Un indicador es una medida indirecta sobre aspectos no directamente mensurables. Por ejemplo: el bienestar social, el desarrollo económico, la salud, la educación, etc.

Algunos ejemplos de indicadores:

- 👤 Costo promedio por alumno graduado de primaria
- 👤 Tasa de mortalidad hospitalaria
- 👤 Índice de deserción de becarios
- 👤 Índice de contaminación
- 👤 Cobertura de apoyo con desayunos escolares.

TIPOS DE INDICADORES:

Los indicadores se pueden tipificar en cinco (5) dimensiones:

- 1) Impacto
- 2) Cobertura
- 3) Eficiencia
- 4) Calidad
- 5) Alineación de recursos

¿Cómo formular los indicadores?

- 1) Partiendo de los **objetivos** del plan
- 2) Identificando los **factores críticos de éxito**, para lo cual deberá responderse a la siguiente pregunta:

"¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?"

Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito nos hablan de resultados finales, no de resultados intermedios.

Para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:



- El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados
- Las políticas gubernamentales
- Estándares internacionales
- El punto de vista del personal operativo

- 3) Identificando la forma de medición del cumplimiento de cada factor crítico de éxito, para lo cual deberá utilizarse una medida relativa, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y/o la complejidad de concentrar la información dispersa.

Se evalúa la factibilidad de medir los indicadores en función del costo-beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión en dicha información.

- 4) Denominando los indicadores

El siguiente paso consiste en darle un nombre al indicador para su identificación.

3.4 METAS

Las metas son el valor numérico a lograr para cada indicador.

Las metas deben cumplir dos características importantes:

- Ser alcanzables
- Ser retadoras

ALCANZABLES

Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, aunque muchas veces ésto no es fácil porque entran en juego muchos factores. Para ello, se debe realizar un análisis del desempeño histórico del factor crítico en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

RETADORAS

Las metas retadoras generan un mayor compromiso y actitud de efectividad de los involucrados en su logro que las metas fáciles de lograr.

VALOR IDEAL DE LA META O ESTANDAR:

Es muy útil tener definida la meta "ideal o estándar", es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada factor crítico de éxito se ha logrado. Este valor nos sirve de referencia y nos señala la magnitud del reto a lograr en el futuro.

Por ejemplo, para considerar que se ha tenido éxito en la rehabilitación de los presos, probablemente definamos que se requiere, que al menos un 95 % de los presos liberados estén laboralmente activos y no más de un 5 % reincidan.



3.5 PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

En este punto se presenta el concentrado de toda la información relevante de los Programas Operativos Anuales (POA's).

Esta información se presenta por cada proyecto, especificando:

1. Nombre del proyecto, área responsable y año del programa.
2. El objetivo general del proyecto
3. El correspondiente objetivo específico o factor crítico de éxito, con el respectivo indicador y la meta planteada para el año del programa.
4. Matriz descriptiva del programa, formada por 18 columnas y "N" filas (siendo $N = N^{\circ}$ de actividades del proyecto + 5).
5. En las dos primeras columnas, colocar el número y nombre de cada actividad, en las 12 siguientes columnas colocar los respectivos meses del año, y en las cuatro restantes colocar los recursos necesarios por cada actividad (por ejemplo; H = Humanos, M = materiales, E = equipos y D = dinero).
6. Barras horizontales indicando el lapso' de realización de cada actividad, desde su fecha de inicio hasta su fecha de término.
7. Los recursos necesarios por cada mes, colocados en el extremo inferior-horizontal de la matriz (últimas cuatro filas), y los recursos totales, colocados en la esquina inferior-derecha de la matriz.

PROGRAMA DE TRABAJO

AÑO: _____

PROYECTO: _____

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: _____

OBJETIVO ESPECIFICO No. _____

INDICADOR: _____

META ACTUAL: _____

No.	ACTIVIDAD	MESES												RECURSOS P/ACTIV.			
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	H	M	E	D
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
H	RECURSOS POR MES																
M																	
E																	
D																	

H= HUMANOS
M= MATERIALES

E= EQUIPOS
D= DINERO



TEMA 4: PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) Y SUS DIFERENCIAS CON LA NORMATIVA

4.1 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) ?

“ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑO Y APLICACION DE ESTRATEGIAS, A VECES MOMENTANEAS, QUE HAGAN POSIBLE EL LOGRO DE OBJETIVOS DE UNO O VARIOS ACTORES SOCIALES, CONOCIENDO LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, PREVIÉNDOLA EN ESCENARIOS ALTERNATIVOS DEL FUTURO, HACIENDO USO EFICIENTE DE MULTIPLES RECURSOS LIMITADOS, APROVECHANDO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS Y AJENAS, ENFRENTANDO OPOSICIONES, ADVERSIDADES Y RIESGOS, Y ESTANDO SIEMPRE PREPARADOS PARA UN FUTURO INCIERTO”.

ANALISIS DE PES

Por favor, con algunos de sus compañeros, integre un equipo temporal para analizar conjuntamente los siguientes puntos y dar conclusiones de equipo:

1) ¿ Por qué la planeación es un proceso continuo y no un acto que se acaba en el momento de terminar un documento al que llamamos "PLAN o PROHRAMA" ?

.....
.....

2) ¿ Qué es un actor social y por qué los objetivos son relativos a los actores sociales?

.....
.....
.....

3) ¿ Cuándo una estrategia puede ser momentánea y cuándo no ?

.....
.....
.....
.....



4) ¿ Qué significa "prever la realidad en escenarios alternativos del futuro" ?

.....

5) ¿ Qué significa "hacer uso eficiente de recursos" ?

.....
.....
.....

6) ¿ Por qué los recursos del plan son múltiples ? Ejemplifique.

.....
.....
.....

7) ¿ Cómo se aprovechan fortalezas y oportunidades ajenas ?

.....
.....
.....
.....

¿ QUÉ ES UN ACTOR PROYECTISTA Y QUÉ UN ACTOR INFLUYENTE ?.

Cada plan o programa es concebido y emprendido por un **actor**, al cual denominamos **Actor Proyectista**. Por ejemplo, el programa del Gobierno del Distrito Federal o de una Entidad Federativa es concebido y emprendido por el Jefe de Gobierno o el Gobernador del Estado, sus Secretarios y otros colaboradores. Este equipo de personas constituye lo que se denomina Actor Proyectista.

Se utiliza la palabra "**actor**" para referirse a entes que tienen vida, motivación, obligación, propósito y capacidad de actuar para conseguir aquello a lo que están obligados y/o que desean lograr, y por esa razón es que consideran pertinente hacer un plan, aunque los actores tienen la alternativa de lograr sus objetivos a través de la **improvisación**, pero generalmente prefieren hacerlo a través de alguna forma de planeación.

Un **actor** es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, tener y cambiar intereses y necesidades, y sobre todo, actuar produciendo hechos que alteran la realidad donde se mueve. Un actor participa, y es corresponsable, junto con otros actores, de la conducción del sistema social donde opera.

¿ QUÉ ES UN ACTOR INFLUYENTE ?

Además del **Actor Proyectista**, es necesario identificar otros actores de los que también depende el éxito o fracaso del plan. Estos son **actores influyentes** en el plan, y se identifican teniendo en cuenta:

- ❖ Los recursos que controlan, y que son requeridos por el plan, tales como: dinero, información, conocimientos, apoyos, actitudes, habilidades, capacidades, etc.
- ❖ La posición que ocupa el actor en la realidad planificada, bien sea como aliado u opositor al actor proyectista, según los intereses e ideología que representa.
- ❖ Las reacciones que podría emprender el actor al verse afectado por los impactos de las acciones del plan.
- ❖ Las acciones que podría emprender un actor para alcanzar sus propios objetivos y que afecten al plan, aunque dichas acciones no hayan sido expresamente concebidas con este segundo fin.
- ❖ Los **actores** pueden ser de diferente naturaleza (sociales, económicos, políticos, jurídicos, religiosos, etc.), pero por simplicidad se les agrupa bajo la categoría genérica de **actores sociales**.

Ejemplos de Actores:

1) Los Actores sociales o fuerzas vivas de una sociedad, tales como:

- ✓ Las Autoridades
- ✓ La Ciudadanía en general
- ✓ Las Organizaciones sociales
- ✓ Los Empresarios
- ✓ Los Partidos políticos afines al actor que hace el plan
- ✓ Los Partidos políticos opositores al actor que hace el plan
- ✓ Las Organizaciones religiosas
- ✓ Las Organizaciones sindicales
- ✓ Los Medios de comunicación masiva
- ✓ Las Organizaciones no gubernamentales Etc.

2) Los Actores en el entorno externo de una empresa:

- ✓ Los clientes
- ✓ Los proveedores
- ✓ Los competidores
- ✓ Los distribuidores
- ✓ El gobierno

3) Los Actores en el entorno interno de una empresa:

- ✓ Accionistas
- ✓ Directivos de nivel superior
- ✓ Directivos de nivel medio
- ✓ Colaboradores y asesores
- ✓ Líderes sindicales
- ✓ Trabajadores sindicalizados
- ✓ Trabajadores no sindicalizados
- ✓ Grupos de poder

4) Los Actores sociales en una familia típica:

- ✓ Padre
- ✓ Madre
- ✓ Hijos
- ✓ Otros familiares internos o externos.

4.2 CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE PEN Y PES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
NORMATIVA	SITUACIONAL
<p>1. ESTRATÉGICO = A LARGO PLAZO, A NIVEL GLOBAL, POR DIRECTIVOS.</p> <p>LO OPERATIVO ES MANEJADO POR LOS NIVELES INFERIORES</p>	<p>1. ESTRATÉGICO = NO DEPENDE DEL PLAZO, ESTÁ PRESENTE EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, RELACIONADO CON LA ADVERSIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPETENCIA, TANTO A NIVEL DIRECTIVO COMO OPERATIVO FORMAL E INFORMAL.</p>
<p>2. TRANSPLANTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRIVADA AL ÁMBITO PÚBLICO. NO ADVIERTE DIFERENCIA ENTRE PLANEAR Y DIRIGIR UNA EMPRESA, Y PLANEAR Y DIRIGIR LA SOCIEDAD .</p>	<p>2. TEORÍA Y METODOLOGÍA ESPECIALMENTE DISEÑADA PARA SER APLICADA EN EL SECTOR PÚBLICO AUNQUE CON VERSATILIDAD Y APLICABILIDAD EN EL SECTOR PRIVADO. ADVIERTE GRAN DIFERENCIA ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO.</p>
<p>3. EL PLANEAR Y GOBERNAR SOLO COMPETE A QUIEN POSEE EL PODER Y PUEDE CONTROLAR A OTROS DENOMINADOS "GOBERNADOS".</p> <p>SE PLANIFICA Y GOBIERNA DE MANERA VERTICAL Y UNILATERAL</p>	<p>3. EL PLANEAR Y GOBERNAR LO HACE CUALQUIER ACTOR, QUE COMPARTE EL PODER CON OTROS, QUE TAMBIÉN PLANIFICAN Y GOBIERNAN CON INTERESES, IDEOLOGÍAS, ESTRATEGIAS, CAPACIDADES Y HABILIDADES MUY DIVERSAS - SE PLANIFICA Y GOBIERNA DE MANERA HORIZONTAL Y PLURAL.</p>
<p>4. EL PLAN SE HACE PARA UN SOLO FUTURO, EL CUAL ES CONSIDERADO COMO PREDECIBLE.</p>	<p>4. EL PLAN SE HACE PARA VARIOS FUTUROS SUPUESTOS</p> <p>5. (ESCENARIOS), YA QUE EL FUTURO NO ES PREDECIBLE EN SU TOTALIDAD.</p>



4.3 LA LOGICA DEL MÉTODO PES

Ilustre con un ejemplo cada uno de los siguientes postulados que conforman la lógica del PES:

- 1) El que planifica no tiene todo el poder para lograr lo que quiere, aun siendo jefe, director o gobernante, ya que comparte ese poder con otros actores humanos que también planifican y/o actúan con muy diversos métodos, medios y fines, y que, aun sin ser jefes ni opositores al jefe, ejercen alguna fuerza (intencionalmente o no) que tiene alguna influencia a favor o en contra del éxito del plan del jefe, y que por esta razón el plan debe considerar a todos los actores: al jefe, a sus colaboradores y en general a todos los que puedan afectar o ser afectados por el plan.

Ejemplo:.....
.....
.....

- 2) El que planifica y toma decisiones (jefe, director, gobernante, gobernado, subalterno, individuo, etc.) es un actor que participa de un **juego humano** de ideas, intereses, beneficios, etc., junto con otros jugadores (opositores o aliados), en el que, a través de la planeación de sus jugadas, se propone cambiar el marcador (alcanzar objetivos) induciendo, apoyando, rechazando, dialogando, persuadiendo, negociando o manejando conflictos con esos otros jugadores que también se proponen en forma abierta u oculta alcanzar marcadores que pueden ser diferentes o iguales, haciendo jugadas en forma planificada o improvisada y según el juicio, preferencias y valores de cada jugador.

Ejemplo:.....
.....
.....

- 3) El plan se enfoca a resolver problemas o a alcanzar objetivos (mejorar **marcadores**), teniendo en cuenta que lo que es problema para un jugador (expresado en un marcador desfavorable para el actor proyectista), puede no serlo para otros jugadores, o serlo, pero en diferente grado y prioridad.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



- 4) La planeación aumenta su eficacia cuando se realiza conjuntamente entre diversos actores humanos cuyos puntos de vista, explicaciones, propuestas de soluciones y formas de participación en la ejecución de esas soluciones se especifican y procesan dentro del plan.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 5) Para resolver problemas, el actor busca sus causas y diseña, considerando a otros actores, las soluciones necesarias para enfrentar esas causas.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 6) El plan debe apoyarse en proyectos de gobernabilidad para asegurar su viabilidad, pues ésta no está asegurada por el simple hecho de que el que planifica y dirige posee el poder en forma legítima y normativa.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 7) El plan debe ser **prospectivo** (porque debe prever el futuro), **proactivo** (porque debe construir lo deseable realizando cambios en el presente y en el futuro), **preventivo** (porque debe evitar lo indeseable y preparar con antelación las condiciones adecuadas para los futuros previsibles) y **reactivo** (porque siempre debe tener respuestas oportunas, eficientes y eficaces a cualquier situación que pudiera presentarse).

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



8) Para que el futuro pueda ser construido, es necesario planear oportunamente las acciones que se requieren en cada uno de los presentes que conducirán a ese futuro. Esto significa que la planeación no sólo se hace antes sino durante su proceso de aplicación.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

9) El PES permite distinguir cuáles acciones sirven para paliar problemas, cuáles para controlarlos y cuáles para resolverlos.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

10) El actor hace el plan para aplicarlo en un futuro cuyo entorno no es totalmente controlable por él ni por los otros actores con los que juega, por lo que está obligado a hacer planes por escenario (optimista, pesimista, tendencial y combinados) para considerar los posibles cambios del futuro, incluyendo sorpresas negativas y positivas.

Ejemplo:.....
.....
.....

11) El PES no es sólo un método de planeación, sino toda una filosofía de actuación humana, que hace posible resolver problemas de muy diversa naturaleza.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



4.4 APLICACIONES DE PES

Ilustre con ejemplos los **tipos de planes** que pueden realizarse utilizando la Planeación Estratégica Situacional en tanto que es un método que permite:

- 1) Alcanzar objetivos y metas por parte de cualquier actor que se lo proponga, como puede ser: una institución, un área de trabajo, un gobierno, una organización, un grupo humano o un individuo.

Ejemplos de planes:

- 2) Prever lo que puede ocurrir en el futuro tanto en lo que respecta a situaciones positivas como negativas para el actor que planifica y prepararse para responder a esas situaciones en forma oportuna, eficiente y eficaz.

Ejemplos de planes:

- 3) Construir situaciones deseables y evitar indeseables.

Ejemplos:

- 4) Construir las condiciones humanas y materiales necesarias para que el plan sea viable.

Ejemplos:

- 5) Jugar en cualquier ámbito social para alcanzar marcadores deseados.

Ejemplos:

- 6) Resolver problemas institucionales, empresariales, administrativos, económicos, sociales y políticos, en condiciones de adversidad e incertidumbre.

Ejemplos:



7) Diseñar e instrumentar planes, programas y proyectos con la participación de distintos actores.

Ejemplos:

8) Hacer viable cualquier proyecto de cambio en las instituciones, tales como: proyectos de calidad total, sistemas de aseguramiento de la calidad, reingeniería de procesos, automatización, etc.

Ejemplos:

9) Mejorar la gobernabilidad para que los planes y programas se puedan ejecutar en condiciones de plena aceptación y apoyo de los involucrados.

Ejemplos:

10) Diseñar planes por escenarios y antivulnerantes para siempre tener una respuesta efectiva ante cualquier futuro que pueda presentarse, incluyendo contingencias.

Ejemplos:

11) Programar acciones y diseñar los instrumentos para su seguimiento, evaluación y control.

Ejemplo:

4.5 LOS NUEVOS PARADIGMAS PARA PLANEAR Y GOBERNAR

El objetivo de este punto es el análisis de paradigmas para inducir al participante a flexibilizarlos con el propósito de que desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político y social del país, y para estar en capacidad de manejar el nuevo enfoque de Planeación Estratégica Pública.



PARADIGMA:

Patrón o modelo de pensamiento, forma de ver la realidad, creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERISTICAS DE LOS PARADIGMAS:

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos limitan a ver algunas cosas y otras no.
- Nos hacen ver oportunidades o amenazas donde no las hay, y nos impiden verlas donde sí las hay.
- Nos hacen ver algunas cosas como fuertes y otras como débiles cuando puede ser todo lo contrario.
- Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
- Algunos paradigmas han causado la destrucción de muchas organizaciones y el deterioro de muchas sociedades.
- Otros paradigmas han causado la prosperidad de muchas organizaciones y el bienestar de algunas sociedades.
- Tendemos a aferrarnos a nuestros paradigmas, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder salir adelante.



EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Actualmente, para resolver los problemas sociales se requiere contar con gobernantes honestos, inteligentes y con experiencia, aunque conserven sus paradigmas ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) El poder se tiene y se ejerce, no se comparte ().
- 5) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta contar con la voluntad del gobernante ().
- 6) Un plan puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 7) Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ().
- 8) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad, y viceversa ().
- 9) Siempre es mejor aplicar soluciones que han tenido éxito en el pasado ().
- 10) Si un plan, programa, proyecto o decisión funciona bien en un lugar, no hay razón para que no funcione bien en otro ().
- 11) Cuando hacemos y ejecutamos planes no tenemos que considerar a la política, ya que la planeación es una actividad estrictamente técnica ().
- 12) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().
- 13) Si pidiéramos la opinión de la sociedad para resolver los problemas, caeríamos en la anarquía ().
- 14) Cuando alguien te agrade, siempre es mejor que le respondas con otra agresión().
- 15) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 16) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 17) Hay cosas que hoy se ven imposibles o criticables, y que mañana pueden ser lo normal ().
- 18) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 19) Si un gobernante no tiene el control total de la situación, no puede gobernar bien ().
- 20) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 21) El poder de un gobernante es inelástico, no varía ().
- 22) El planear y gobernar es función exclusiva de la Administración Pública, no se puede realizar conjuntamente con la sociedad ().
- 23) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 24) El poder de un actor se altera según como lo use ().

- 25) Los problemas sociales son vistos como problemas por todos los actores sociales ().
- 26) Un gobernante puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 27) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().
- 28) La planeación debe enfocarse básicamente al futuro, no tanto al presente ().
- 29) Los problemas sociales complejos pueden resolverse utilizando métodos simples de planeación y gobierno ().
- 30) Si un cambio es inviable, se puede viabilizar ().
- 31) La planeación estratégica empresarial es tan efectiva que puede también utilizarse como planeación estratégica pública ().
- 32) Para planear y gobernar bien, lo único que se necesita es usar el sentido común y la lógica racional ().
- 33) Toda realidad admite una sola explicación válida ().

4.6 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE?

- Porque el plan lo hace y ejecuta uno o varios actores que están ubicados en determinadas situaciones o posiciones desde donde ven la realidad de determinadas maneras, persiguen intereses y objetivos condicionados a las particulares situaciones de cada uno de ellos, utilizan estrategias situacionales, y todo ello lo hacen en cada situación y entorno particulares que pueden cambiar en tiempo y espacio.

En consecuencia, habrán varios o muchos planes situacionales cuyas acciones se afectan mutuamente, por lo que cada actor deberá hacer y ejecutar su plan situacional considerando los planes situacionales de los otros actores.

- Cada actor es sujeto y objeto de sus propias acciones y de las acciones de los demás actores que le son influyentes

4.7 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE ESTRATEGICAMENTE?

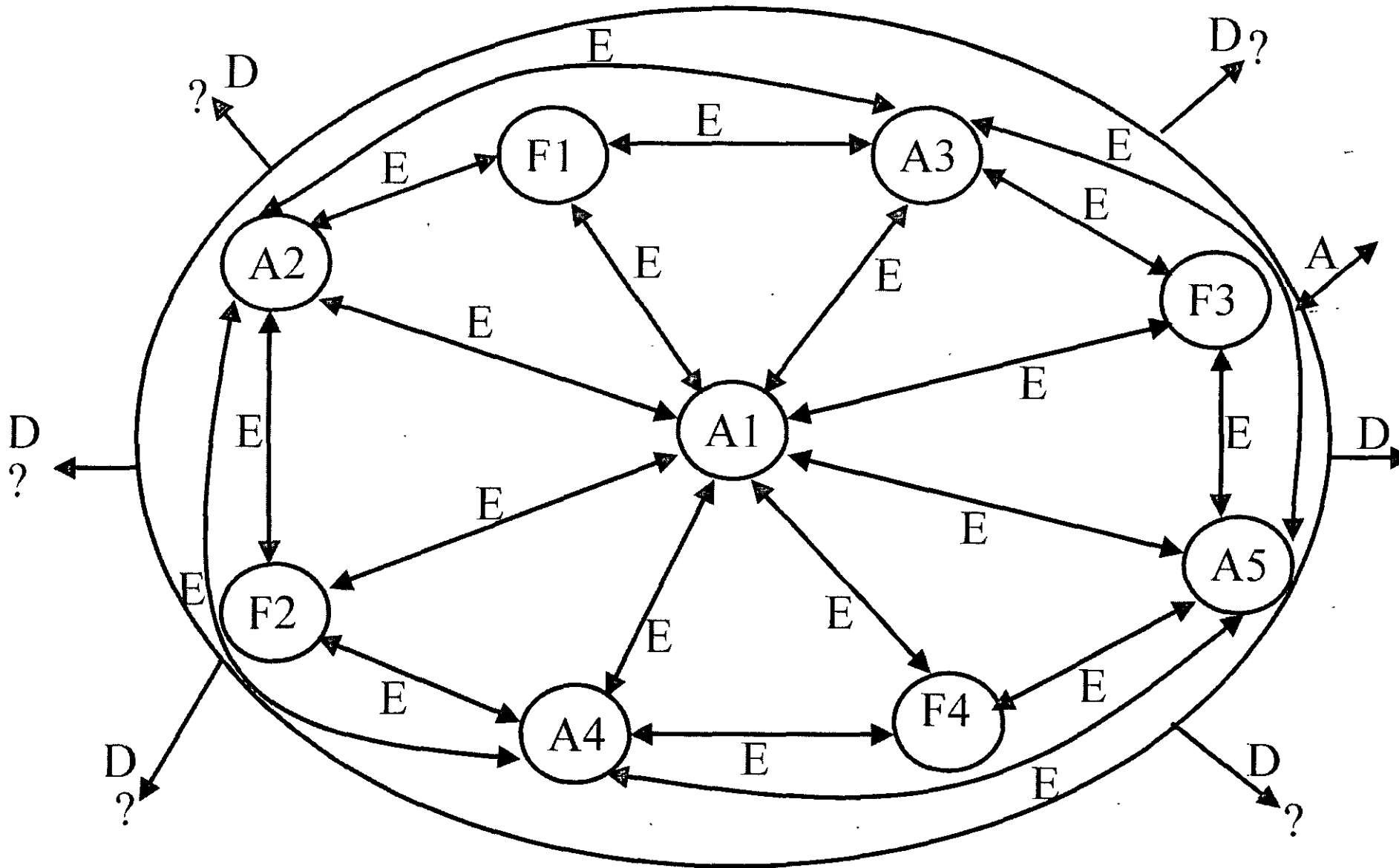
- Porque quien hace y ejecuta el plan es uno o varios actores que deben diseñar y aplicar estrategias para manejar las influencias de otros actores y factores que actúan a favor y / o en contra del plan.

- ◆ Actor proyectista: quien hace y ejecuta el plan (uno o varios)

- ◆◆ Actores influyentes: los otros que participan en el juego social.

- ◆◆ Factores: Condiciones del entorno que afectan positiva o negativamente al plan.

◆ SISTEMA DE ACTORES Y FACTORES



4.8 ENFOQUE VERTICAL VERSUS HORIZONTAL EN LA PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación que tradicionalmente se aplica en la administración pública tiene un enfoque vertical, por las siguientes razones:

1. Los problemas públicos son abordados conforme a la estructura tradicional de la administración pública, en la cual las instituciones públicas se dividen en sectores: sector salud, sector educación, sector económico, sector vivienda, sector transporte, sector servicios públicos, sector obras, sector administrativo, etc., y dentro de cada sector hay una división en funciones: función de dirección general, de dirección de área, de subdirección, de jefatura de unidad, etc.

Estas estructuras institucionales hacen que los planes y programas se hagan por sectores y funciones, y no por problemas cuya solución demanda la sociedad.

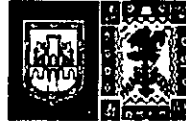
2. Las ciencias y las universidades tradicionales se manejan bajo el paradigma de que los problemas en general se pueden resolver a través de "dividirlos artificialmente" en parcelas de la realidad, que pueden ser abordadas por disciplinas o facultades independientes. Se supone que es posible hablar de problemas exclusivamente de salud pública o exclusivamente de educación, o exclusivamente de vivienda o de transporte, o de ecología o de energía, etc., sin reconocer que cualquier problema social tiene un contenido transdepartamental que rebasa ampliamente los límites que imponen las disciplinas de las ciencias y las facultades de las universidades.

Lo anterior explica los frecuentes fracasos en la gestión pública, derivados de economistas que formulan políticas económicas o médicos que formulan políticas de salud. Estos profesionales sólo tienen competencia para realizar una práctica profesional intradepartamental por haberse formado en facultades universitarias verticales. No poseen la formación profesional necesaria para ejercer la práctica social horizontal. Por ejemplo, sabemos que un problema de salud no es únicamente un problema de medicina o de odontología, sino que al mismo tiempo es un problema político, económico, ecológico, organizativo, social, jurídico, etc., pero las ciencias y universidades tradicionales no forman al médico ni al odontólogo para abordar problemas de salud pública considerando como causas y efectos de esos problemas a factores políticos, económicos, ecológicos, organizativos, sociales, jurídicos, etc.

3. Las ciencias y las universidades tradicionales privilegian las especialidades y la interdisciplinariedad (trabajo entre especialistas) ignorando la praxeología (teoría de la práctica social), la transdisciplinariedad y la transdepartamentalización, que debe manejar todo profesional.
4. La práctica profesional individual se apoya verticalmente en la teoría departamental, gracias a un esfuerzo especial de teorización sobre la práctica intradepartamental que hace la propia universidad. Es el caso de la relación entre la medicina y la práctica privada de un médico.

ILUSTRACIÓN DEL ENFOQUE VERTICAL

	DEPTO 1	DEPTO 2	DEPTO 3
TEORIA	↓	↓	↓
PRÁCTICA	↓	↓	↓



GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
México • La Ciudad de la Esperanza

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA

MODULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

Del 03 de abril al 15 de mayo de 2002

(30 HORAS)

APUNTES GENERALES

Lic. Francisco José Martínez
Gobierno del Distrito Federal
Abril / mayo / 2002



CI-022



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO:

Al concluir el Diplomado, los participantes podrán elaborar planes y programas estratégicos y operativos orientados a solucionar problemas y alcanzar objetivos y metas en la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal, aplicando una metodología de Planeación Estratégica especialmente diseñada para ser eficaz en condiciones de limitación de recursos, adversidad, competencia política y comercial e incertidumbre sobre el futuro.

METODOLOGÍA:

Para alcanzar el objetivo antes indicado, se contemplan 5 módulos diseñados con los temas necesarios para lograr los cambios que los procesos y las personas necesitan para que la Institución pueda alcanzar sus objetivos y metas con eficiencia y eficacia.

La impartición de estos módulos se realiza en forma de talleres de trabajo, con un enfoque práctico y aplicativo, en el cual los participantes diseñan proyectos orientados a solucionar problemas prioritarios.

Si el participante cursa el diplomado completo, la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, le otorgará el diploma y un acta de evaluación, para lo cual deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 1) Presentar Curriculum Vitae actualizado y sintetizado.
- 2) Dos fotografías tamaño infantil.
- 3) Acreditar las evaluaciones académicas (trabajos, prácticas, exámenes, investigaciones, etc.) de cada módulo, con una calificación mínima de 8.0 (ocho punto cero).
- 4) Asistir como mínimo el 80% de las clases del diplomado.

NOTA:

- a) A los asistentes que cursen todo el diplomado y no cubran los requisitos arriba señalados, se les otorgará únicamente constancia de asistencia por cada uno de los módulos correspondientes.
- b) Si sólo cursa algunos módulos, con más del 80% de asistencia a cada uno, se le otorgará únicamente constancia de asistencia a esos módulos.

ESTRUCTURA MODULAR:

- | | | |
|------|--|------------|
| I. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA. | (30 HORAS) |
| II. | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS. | (30 HORAS) |
| III. | DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS SITUACIONALES | (30 HORAS) |
| IV. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GOVERNABILIDAD Y DE JUEGOS SOCIO - POLÍTICOS. | (40 HORAS) |
| V. | DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS. | (20 HORAS) |

DURACIÓN TOTAL: 150 HORAS



MÓDULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

OBJETIVO:

AL FINALIZAR EL CURSO, EL PARTICIPANTE MANEJARÁ LOS CONCEPTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE NORMATIVO Y EL SITUACIONAL, ASÍ COMO LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN NORMATIVA A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A SU ÁREA DE INTERÉS.

DURACIÓN: 30 HORAS.

INSTRUCTOR: LIC. FRANCISCO JOSÉ MARTÍNEZ



CONTENIDO TEMÁTICO:

1. Definiciones de planeación y de estrategia -----	5
1.1. ¿Qué es planeación?	
1.2. ¿Qué es "estrategia" y "estratégico"?	
2. Formulación de un Plan Estratégico Normativo -----	9
2.1. ¿Qué es planeación estratégica normativa (PEN)?	
2.2. Metodología de la planeación estratégica normativa	
2.2.1. Formulación de la misión	
2.2.2. Visión y objetivos	
2.2.3. Diagnóstico (FODA's)	
2.2.4. Matriz FODA's para formular estrategias	
3. Formulación de Programas de Trabajo -----	17
3.1. ¿Qué es un programa operativo?	
3.2. Proyectos.	
3.3. Indicadores.	
3.4. Metas.	
3.5. Programa anual de trabajo.	
4. Planeación Estratégica Situacional (PES) y sus diferencias con la normativa -----	24
4.1. ¿Qué es planeación estratégica situacional (PES)?	
4.2. Cuadro comparativo de las diferencias entre PEN y PES	
4.3. La lógica del método PES	
4.4. Aplicaciones de PES.	
4.5. Los nuevos paradigmas para planear, dirigir y gobernar	
4.6. ¿Por qué la planeación debe enfocarse situacionalmente?	
4.7. ¿Por qué la planeación debe enfocarse estratégicamente?	
4.8. Enfoque vertical versus horizontal en la práctica de la planeación.	
5. Bibliografía recomendada -----	41



MODULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

TEMA 1.: DEFINICIONES DE PLANEACIÓN Y DE ESTRATEGIA

1.1 ¿ QUÉ ES PLANEACIÓN ?

De manera general, se pueden analizar diversas opiniones sobre la planeación, en la medida en que se busca una forma de prever, dirigir y gobernar. El esfuerzo del grupo se centrará en analizar las definiciones que a continuación propone el coordinador de este diplomado:

Planeación es:

A.1: El proceso mediante el cual se diseñan y ordenan acciones necesarias, suficientes, eficientes y viables para alcanzar objetivos.

- ¿Por qué diseñar acciones?: porque planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
- ¿Por qué ordenar?: porque para ejecutar ciertas acciones se requiere haber ejecutado otras en forma parcial o total.
- ¿Por qué necesarias?: porque debe haber coherencia entre las acciones diseñadas y los objetivos perseguidos.
- ¿Por qué suficientes?: porque deben incluirse **todas** las necesarias.
- ¿Por qué eficientes?: porque deben ser las **mínimas** suficientes y porque su diseño debe hacerse con un uso óptimo de recursos.
- ¿Por qué viables?: porque las acciones deben poderse ejecutar de manera exitosa.



A.2: El proceso mediante el cual se programan acciones y se hace seguimiento, evaluación y control de su ejecución para asegurar el cumplimiento de metas en tiempo y forma.

- ¿Por qué programar acciones?: porque deben especificarse los tiempos estimados de ejecución de las acciones, los recursos necesarios y las metas a alcanzar.
- ¿Por qué hacer seguimiento?: porque es necesario conocer periódicamente la marcha del plan, a través de realizar observaciones, mediciones y registros de los avances y resultados que se van obteniendo con la ejecución de las acciones programadas.
- ¿Por qué evaluación?: porque es necesario comparar periódicamente lo ejecutado con lo programado para determinar si hay o no desviaciones (retrasos o adelantos, excesos o déficits en los recursos, etc.), y en su caso, investigar las causas de esas desviaciones.
- ¿Por qué control?: porque para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos, es necesario idear y aplicar acciones correctivas y preventivas que ataquen las causas de desviaciones negativas y aprovechen las positivas.

A.3: Pensar y calcular antes y después de actuar.

- ¿ Por qué pensar ?:.....
- ¿ Por qué calcular ?:
- ¿ Por qué antes de actuar ?:
- ¿ Por qué después ?:.....
-

A-4: "Un plan es el producto momentáneo (escrito, verbal, ilustrado y/o mental) del proceso mediante el cual una, varias o muchas personas diseñan y ordenan las acciones necesarias, suficientes y viables para alcanzar uno o varios objetivos"

- * ¿ Por qué momentáneo ?:.....
- * Ejemplo de un plan:
escrito:.....
verbal:.....
ilustrado:.....
mental:.....



1.2 ¿ QUÉ ES "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO" ?

Veamos algunos de los significados más comunes:

A-1. Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo, bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción-objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien; "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad:...".

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado:

.....

.....

A-2: Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de competencia, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia, de falta de control de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos:

"Aunque soy Director, estoy conciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado:.....

.....

.....

A-3: Estratégico es algo clave, vital, fundamental. Ejemplo, "El sector petrolero es estratégico para la nación".

Cite un ejemplo:.....

.....

A-4: Estratégico es una posición desde donde se puede lograr algo con mayor facilidad.

Cite un ejemplo:.....

.....



A-5: Estratégico es el orden en el que deben ejecutarse varias acciones para lograr un objetivo.

Cite un ejemplo:.....
.....

A-6: Estratégico se refiere al largo plazo. Lo operativo se refiere al corto plazo.

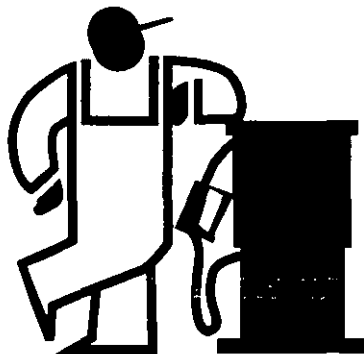
Cite un ejemplo:.....
.....

A-7: Estratégico se refiere a los lineamientos y políticas que fija la dirección. Lo operativo se refiere a las acciones a ser ejecutadas por los trabajadores.

Cite un ejemplo:.....
.....

A-8: Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en los diversos tipos de juegos interactivos (juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para enfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico proviene de la "guerra"; de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo:.....
.....





TEMA 2: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO NORMATIVO

2.1 ¿ QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN) ?

"ES UN PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE CONOCE Y SE PROYECTA LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, Y SE DISEÑAN LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN"

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la planeación es un proceso?
2. ¿Cómo se puede conocer la realidad presente y pasada ?
3. ¿Cómo se puede proyectar la realidad?
4. ¿Cómo se pueden formular los objetivos de un plan?
5. ¿En qué consiste diseñar estrategias y acciones para alcanzar los objetivos del plan?



¿POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA?

Porque está basada en el enfoque del **"debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos"**, partiendo de la base de que este "debe ser" (la norma) lo fija el que tiene el poder para planificar, dirigir y gobernar, que es el Estado gobernante o el director o el jefe de una dependencia, oficina, etc. quien por el hecho de tener el poder "cree" que no necesita incluir a otros en el proceso de planeación, gobierno o dirección (a los únicos que podría involucrar es a sus colaboradores inmediatos y a los responsables de las áreas, a fin de obtener sus ideas y su compromiso). Es decir, los otros que pueden participar en el proceso de planeación se entiende que están bajo el control institucional del que planifica, dirige y gobierna.

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo:

.....

.....

2.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA

PEN sigue un proceso metodológico en el que se contesta secuencialmente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra tarea fundamental, nuestra misión?
- ¿Qué es lo que queremos ser, nuestra visión?
- ¿Qué nos proponemos lograr, nuestros objetivos?
- ¿Cómo estamos, cuál es nuestro diagnóstico?
- ¿Cómo lograremos nuestros objetivos, con qué estrategias?
- ¿Qué haremos, cuáles son nuestros proyectos estratégicos?
- ¿Cómo lo mediremos, con qué indicadores y con cuáles metas?

Al contestar estas preguntas tendremos formulado un Plan Estratégico Normativo.



2.2.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN

La misión define la esencia o razón de ser de la Institución o dependencia, describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la Misión:

- Se define el campo de especialidad
- Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- Genera cohesión, motivación y compromiso con la Institución.

¿ Cómo se formula la Misión ?

Una forma práctica y sencilla de formular la Misión. consiste en responder a varias preguntas. Veámoslo para el caso del Gobierno de un Estado:

¿Quién es? :	Una institución de servicio
¿Qué hace? :	Dedicada a procurar el desarrollo del Estado .
¿Para qué lo hace?:	Para elevar la calidad de vida
¿Para quién lo hace?:	Para los ciudadanos
¿Cómo lo hace?:	Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar la respuesta, nos queda la misión de la siguiente forma:

"El Gobierno del Estado X es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del Estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico".



2.2.2 VISIÓN Y OBJETIVOS

La Visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la Institución o dependencia.

La Visión comunica la idea de lo que la Institución o dependencia quiere llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener.

¿Cómo se formula la Visión?

- Para desarrollar la Visión, es necesario "ver con los ojos de la imaginación", es necesario "ver más allá de lo concreto", visualizando un futuro con la imaginación, un futuro que deseamos alcanzar.
- La Visión debe formularse como un trabajo en equipo, entre el líder y sus colaboradores. Debe ser compartida y apoyada por todos en el equipo.
- Debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y la superación, y justifique un esfuerzo extra de la institución.
- Debe ser coherente y convincente.
- El futuro deseado debe considerar fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de los diferentes usuarios y beneficiarios (derivado directamente de la misión: Qué se hace y para quién se hace).
- Debe describir cómo la organización estará estructurada y qué estará haciendo para lograr el cumplimiento de su misión.
- La descripción debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan para darle dirección a la misma. Es muy conveniente saber el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?.



Ejemplo de Visión:

VISIÓN FONACOT:

"Ser una institución reconocida por brindar el mejor servicio de financiamiento a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo y servicios, que les permita mejorar su calidad de vida.

Para ello, deberá ser autofinanciable, con alto nivel de productividad, amplia y estratégica cobertura nacional, operación dinámica, flexible, apoyada en una infraestructura computacional y de comunicaciones vanguardistas, lo que permite tener la información en línea con nuestras delegaciones, los centros de trabajo, las instituciones financieras y establecimientos afiliados.

Asimismo, contar con una estructura organizacional que se adapte rápidamente a los cambios que el entorno exige, con personal honesto, comprometido con la institución y orgullosos de su labor".

OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión.

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados debemos obtener para cumplir nuestra misión y visión ?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?



Ejemplos de objetivos:

i) Para un Plan de Desarrollo de la Infraestructura Carretera:

Objetivo: Lograr que en dos años las carreteras se encuentren en excelente estado a fin de que los usuarios tengan bajos costos de transporte, alta seguridad y alta calidad en el servicio.

II) Para un Plan de Superación de la pobreza:

Objetivo: Que los niveles de pobreza se reduzcan significativamente en el mediano plazo, con especial énfasis en los grupos y regiones prioritarias.

2.2.3 DIAGNÓSTICO (FODA'S)

Es la descripción de la situación en la que se encuentra la institución o dependencia, tanto en aspectos positivos como negativos, y lo que se vislumbra para el futuro tanto en su entorno interno como externo.

En este sentido, el diagnóstico incluye:

- Análisis Interno
- Análisis externo

El **Análisis Interno** incluye la descripción de las Fortalezas y Debilidades que presenta la Institución o dependencia y el **Análisis Externo** incluye la descripción de Oportunidades y Amenazas que se observan en el entorno externo.

En forma conjunta, este diagnóstico es conocido como Análisis de FODAS (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En efecto, las FODAS determinan la capacidad que tiene la institución para responder al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Fortalezas son todos los aspectos positivos que están presentes en la institución y que facilitan el cumplimiento de los objetivos buscados. Por ejemplo: experiencia, conocimientos, reconocimiento, calidad, productividad, actitudes positivas, voluntad, capacidades y habilidades en general, buena infraestructura, buen clima humano, etc.

Debilidades son todas aquellas condiciones negativas de la Institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Ejemplo: poca experiencia, pocos conocimientos, baja motivación, pocos recursos, etc.



Oportunidades son características o circunstancias del entorno externo que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse en favor de los objetivos buscados. Ejemplos: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.; favorables al plan.

Amenazas o riesgos son situaciones potenciales del entorno externo, que de ocurrir, pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario generar acciones para evitarlas o amortiguar sus posibles impactos negativos. Ejemplos: situación política inestable, ambiente conflictivo, etc.

2.2.4 MATRIZ FODA'S PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios o acciones necesarias para alcanzar los objetivos antes definidos., teniendo en cuenta las condiciones del entorno interno y externo (FODAS). De esa manera, las estrategias son formuladas con base en la Matriz FODA.

¿Qué es la matriz FODA y cómo se aplica para formular las estrategias?

Es un esquema donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los 4 elementos de la matriz, de la siguiente manera:

- 1) En la intersección de fortalezas y oportunidades, deberán formularse Estrategias **FO** con el fin de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) En la intersección de debilidades y oportunidades, deberán formularse Estrategias **DO** para disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) En la intersección de fortalezas y amenazas, deberán formularse Estrategias **FA** con el fin de usar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.
- 4) En la intersección de debilidades y amenazas, deberán formularse Estrategias **DA** con el fin de reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Utilizar el formato de "Matriz FODA" para formular las estrategias.



MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

PREGUNTA: ¿CÓMO UTILIZAR LAS FODAS PARA CUMPLIR MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN?

	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. 3. 4.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. 3. 4.



TEMA 3: FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

3.1 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA OPERATIVO ?

Es la especificación detallada de la forma en que se ejecutará el Plan Estratégico, indicando los proyectos, indicadores, metas y las actividades a ser realizadas en el tiempo, sus recursos y los responsables de ejecutarlas.

Para formular los Programas Operativos, es necesario:

1. Expresar las estrategias del plan en diferentes proyectos.
2. Definir indicadores de los resultados a ser obtenidos con cada proyecto.
3. Definir las metas a ser alcanzadas por cada indicador en diferentes subperíodos del horizonte del plan. En la Administración Pública, lo usual es formular metas por subperiodos de un año (metas anuales), pero esto se debe manejar con un criterio flexible.
4. Elaborar el programa anual de trabajo donde se especifica el área responsable del programa, las actividades que se necesitan realizar para lograr cada meta y sus fechas de inicio y término. Puede también incluir los recursos necesarios por actividad y por programa (recursos humanos, materiales, equipo y dinero).

3.2 PROYECTOS

Los proyectos se refieren a los "¿cómo?" que se requieren para llevar a cabo las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Estos "¿cómo?" son las acciones específicas a realizarse dentro de la acción general de cada estrategia.

La definición de dichos "¿cómo?" requiere un enfoque muy abierto, crítico y creativo, que permita generar mecanismos que resulten verdaderamente efectivos.

Esto implica hacer un cuestionamiento básico a la manera en que se están haciendo las cosas, a fin de mejorar los sistemas actuales, adecuándolos a las demandas que se prevean para los diferentes subperiodos del plan.



Generalmente cada proyecto requiere por sí solo de un estudio que contemple:

1. **Un diagnóstico** de las necesidades específicas del área donde se pretende aplicar la estrategia en consideración.
2. **Una proyección** de esas necesidades para el período del plan.
3. **El diseño de la solución** para atender esas necesidades en cada subperíodo del plan.

El diseño de la solución debe hacerse en concordancia con las nuevas tendencias sociales, para lo cual se recomienda:

- ✓ Orientar la solución a los resultados que espera el usuario.
- ✓ No ocuparse solamente de prestar servicios, sino de involucrar a todos los sectores (público, privado y voluntario) en acciones que resuelvan los problemas de su comunidad.
- ✓ Delegar poder en la comunidad.
- ✓ Ofrecer diferentes opciones a los clientes o beneficiarios: diversidad de viviendas, de programas, de capacitación, de opciones de servicio de salud, etc.
- ✓ Prevenir los problemas antes de que surjan.

3.3 INDICADORES

Los indicadores se refieren a la descripción de los resultados o impactos que se desean medir como consecuencia de los proyectos que se están aplicando para lograr los objetivos del plan.

Por los indicadores, es posible saber en qué medida la Dependencia u Organización está logrando sus objetivos. También es posible identificar qué tan eficientemente se están utilizando los recursos a fin de tomar decisiones para corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias, reorientar los recursos.

Un indicador estratégico es un parámetro de medición del cumplimiento de los objetivos del plan. Se centra en los resultados, no en el proceso, y por lo general, muestran la relación entre dos variables.

Por ejemplo:

- ❖ La cobertura se refiere a población atendida versus población total.
- ❖ La deserción escolar nos muestra la relación de alumnos que abandonan sus estudios versus el número total de alumnos que ingresan al sistema educativo.

Un indicador es una medida indirecta sobre aspectos no directamente mensurables. Por ejemplo: el bienestar social, el desarrollo económico, la salud, la educación, etc.

Algunos ejemplos de indicadores:

- 👤 Costo promedio por alumno graduado de primaria
- 👤 Tasa de mortalidad hospitalaria
- 👤 Índice de deserción de becarios
- 👤 Índice de contaminación
- 👤 Cobertura de apoyo con desayunos escolares.

TIPOS DE INDICADORES:

Los indicadores se pueden tipificar en cinco (5) dimensiones:

- 1) Impacto
- 2) Cobertura
- 3) Eficiencia
- 4) Calidad
- 5) Alineación de recursos.

¿Cómo formular los indicadores?

- 1) Partiendo de los **objetivos** del plan
- 2) Identificando los **factores críticos de éxito**, para lo cual deberá responderse a la siguiente pregunta:

"¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?"

Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito nos hablan de resultados finales, no de resultados intermedios.

Para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:

- ▶ El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados
- ▶ Las políticas gubernamentales
- ▶ Estándares internacionales
- ▶ El punto de vista del personal operativo

- 3) Identificando la forma de medición del cumplimiento de cada factor crítico de éxito, para lo cual deberá utilizarse una medida relativa, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y/o la complejidad de concentrar la información dispersa.

Se evalúa la factibilidad de medir los indicadores en función del costo-beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión en dicha información.

- 4) Denominando los indicadores

El siguiente paso consiste en darle un nombre al indicador para su identificación.



3.4 METAS

Las metas son el valor numérico a lograr para cada indicador.

Las metas deben cumplir dos características importantes:

■ Ser alcanzables

■ Ser retadoras

ALCANZABLES

Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, aunque muchas veces ésto no es fácil porque entran en juego muchos factores. Para ello, se debe realizar un análisis del desempeño histórico del factor crítico en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

RETADORAS

Las metas retadoras generan un mayor compromiso y actitud de efectividad de los involucrados en su logro que las metas fáciles de lograr.

VALOR IDEAL DE LA META O ESTANDAR:

Es muy útil tener definida la meta "ideal o estándar", es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada factor crítico de éxito se ha logrado. Este valor nos sirve de referencia y nos señala la magnitud del reto a lograr en el futuro.

Por ejemplo, para considerar que se ha tenido éxito en la rehabilitación de los presos, probablemente definamos que se requiere, que al menos un 95 % de los presos liberados estén laboralmente activos y no más de un 5 % reincidan.



3.5 PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

En este punto se presenta el concentrado de toda la información relevante de los Programas Operativos Anuales (POA's).

Esta información se presenta por cada proyecto, especificando:

1. Nombre del proyecto, área responsable y año del programa.
2. El objetivo general del proyecto
3. El correspondiente objetivo específico o factor crítico de éxito, con el respectivo indicador y la meta planteada para el año del programa.
4. Matriz descriptiva del programa, formada por 18 columnas y "N" filas (siendo $N = N^{\circ}$ de actividades del proyecto + 5).
5. En las dos primeras columnas, colocar el número y nombre de cada actividad, en las 12 siguientes columnas colocar los respectivos meses del año, y en las cuatro restantes colocar los recursos necesarios por cada actividad (por ejemplo; H = Humanos, M = materiales, E = equipos y D = dinero).
6. Barras horizontales indicando el lapso de realización de cada actividad, desde su fecha de inicio hasta su fecha de término.
7. Los recursos necesarios por cada mes, colocados en el extremo inferior-horizontal de la matriz (últimas cuatro filas), y los recursos totales, colocados en la esquina inferior-derecha de la matriz.

PROGRAMA DE TRABAJO

AÑO: _____

PROYECTO: _____

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: _____

OBJETIVO ESPECIFICO No. _____

INDICADOR: _____

META ACTUAL: _____

NO.	ACTIVIDAD	MES												RECURSOS P/ACTIV.			
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	H	M	E	D
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
H	RECURSOS POR MES																
M																	
E																	
D																	





TEMA 4: PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) Y SUS DIFERENCIAS CON LA NORMATIVA

4.1 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) ?

"ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑO Y APLICACION DE ESTRATEGIAS, A VECES MOMENTANEAS, QUE HAGAN POSIBLE EL LOGRO DE OBJETIVOS DE UNO O VARIOS ACTORES SOCIALES, CONOCIENDO LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, PREVIÉNDOLA EN ESCENARIOS ALTERNATIVOS DEL FUTURO, HACIENDO USO EFICIENTE DE MULTIPLES RECURSOS LIMITADOS, APROVECHANDO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS Y AJENAS, ENFRENTANDO OPOSICIONES, ADVERSIDADES Y RIESGOS, Y ESTANDO SIEMPRE PREPARADOS PARA UN FUTURO INCIERTO".

ANALISIS DE PES

Por favor, con algunos de sus compañeros, integre un equipo temporal para analizar conjuntamente los siguientes puntos y dar conclusiones de equipo:

1) ¿ Por qué la planeación es un proceso continuo y no un acto que se acaba en el momento de terminar un documento al que llamamos "PLAN o PROHRAMA" ?

.....
.....

2) ¿ Qué es un actor social y por qué los objetivos son relativos a los actores sociales?

.....
.....
.....

3) ¿ Cuándo una estrategia puede ser momentánea y cuándo no ?

.....
.....
.....
.....



4) ¿ Qué significa "prever la realidad en escenarios alternativos del futuro" ?

.....

5) ¿ Qué significa "hacer uso eficiente de recursos" ?

.....
.....
.....

6) ¿ Por qué los recursos del plan son múltiples ?. Ejemplifique.

.....
.....
.....

7) ¿ Cómo se aprovechan fortalezas y oportunidades ajenas ?

.....
.....
.....
.....

¿ QUÉ ES UN ACTOR PROYECTISTA Y QUÉ UN ACTOR INFLUYENTE ?.

Cada plan o programa es concebido y emprendido por un **actor**, al cual denominamos **Actor Projectista**. Por ejemplo, el programa del Gobierno del Distrito Federal o de una Entidad Federativa es concebido y emprendido por el Jefe de Gobierno o el Gobernador del Estado, sus Secretarios y otros colaboradores. Este equipo de personas constituye lo que se denomina Actor Projectista.

Se utiliza la palabra "**actor**" para referirse a entes que tienen vida, motivación, obligación, propósito y capacidad de actuar para conseguir aquello a lo que están obligados y/o que desean lograr, y por esa razón es que consideran pertinente hacer un plan, aunque los actores tienen la alternativa de lograr sus objetivos a través de la **improvisación**, pero generalmente prefieren hacerlo a través de alguna forma de planeación.



Un **actor** es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, tener y cambiar intereses y necesidades, y sobre todo, actuar produciendo hechos que alteran la realidad donde se mueve. Un actor participa, y es corresponsable, junto con otros actores, de la conducción del sistema social donde opera.

¿ QUÉ ES UN ACTOR INFLUYENTE ?

Además del **Actor Proyectista**, es necesario identificar otros actores de los que también depende el éxito o fracaso del plan. Estos son **actores influyentes** en el plan, y se identifican teniendo en cuenta:

- “ Los recursos que controlan, y que son requeridos por el plan, tales como: dinero, información, conocimientos, apoyos, actitudes, habilidades, capacidades, etc.
- “ La posición que ocupa el actor en la realidad planificada, bien sea como aliado u opositor al actor proyectista, según los intereses e ideología que representa.
- “ Las reacciones que podría emprender el actor al verse afectado por los impactos de las acciones del plan.
- “ Las acciones que podría emprender un actor para alcanzar sus propios objetivos y que afecten al plan, aunque dichas acciones no hayan sido expresamente concebidas con este segundo fin.
- “ Los **actores** pueden ser de diferente naturaleza (sociales, económicos, políticos, jurídicos, religiosos, etc.), pero por simplicidad se les agrupa bajo la categoría genérica de **actores sociales**.

Ejemplos de Actores:

1) Los Actores sociales o fuerzas vivas de una sociedad, tales como:

- ✓ Las Autoridades
- ✓ La Ciudadanía en general
- ✓ Las Organizaciones sociales
- ✓ Los Empresarios
- ✓ Los Partidos políticos afines al actor que hace el plan
- ✓ Los Partidos políticos opositores al actor que hace el plan
- ✓ Las Organizaciones religiosas
- ✓ Las Organizaciones sindicales
- ✓ Los Medios de comunicación masiva
- ✓ Las Organizaciones no gubernamentales Etc.

2) Los Actores en el entorno externo de una empresa:

- ✓ Los clientes
- ✓ Los proveedores
- ✓ Los competidores
- ✓ Los distribuidores
- ✓ El gobierno

3) Los Actores en el entorno interno de una empresa:

- ✓ Accionistas
- ✓ Directivos de nivel superior
- ✓ Directivos de nivel medio
- ✓ Colaboradores y asesores
- ✓ Líderes sindicales
- ✓ Trabajadores sindicalizados
- ✓ Trabajadores no sindicalizados
- ✓ Grupos de poder

4) Los Actores sociales en una familia típica:

- ✓ Padre
- ✓ Madre
- ✓ Hijos
- ✓ Otros familiares internos o externos.

4.2 CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE PEN Y PES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
NORMATIVA	SITUACIONAL
<p>1. ESTRATÉGICO = A LARGO PLAZO, A NIVEL GLOBAL, POR DIRECTIVOS.</p> <p>LO OPERATIVO ES MANEJADO POR LOS NIVELES INFERIORES</p>	<p>1. ESTRATÉGICO = NO DEPENDE DEL PLAZO, ESTÁ PRESENTE EN EL CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO. RELACIONADO CON LA ADVERSIDAD INCERTIDUMBRE, COMPETENCIA, TANTO A NIVEL DIRECTIVO COMO OPERATIVO FORMAL E INFORMAL.</p>
<p>2. TRANSPLANTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRIVADA AL ÁMBITO PÚBLICO. NO ADVIERTE DIFERENCIA ENTRE PLANEAR Y DIRIGIR UNA EMPRESA, Y PLANEAR Y DIRIGIR LA SOCIEDAD.</p>	<p>2. TEORÍA Y METODOLOGÍA ESPECIALMENTE DISEÑADA PARA SER APLICADA EN EL SECTOR PÚBLICO AUNQUE CON VERSATILIDAD Y APLICABILIDAD EN EL SECTOR PRIVADO. ADVIERTE GRAN DIFERENCIA ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO.</p>
<p>3. EL PLANEAR Y GOBERNAR SOLO COMPETE A QUIEN POSEE EL PODER Y PUEDE CONTROLAR A OTROS DENOMINADOS "GOBERNADOS".</p> <p>SE PLANIFICA Y GOBIERNA DE MANERA VERTICAL Y UNILATERAL</p>	<p>3. EL PLANEAR Y GOBERNAR LO HACE CUALQUIER ACTOR, QUE COMPARTE EL PODER CON OTROS, QUE TAMBIÉN PLANIFICAN Y GOBIERNAN CON INTERESES, IDEOLOGÍAS, ESTRATEGIAS, CAPACIDADES Y HABILIDADES MUY DIVERSAS - SE PLANIFICA Y GOBIERNA DE MANERA HORIZONTAL Y PLURAL.</p>
<p>4. EL PLAN SE HACE PARA UN SOLO FUTURO, EL CUAL ES CONSIDERADO COMO PREDECIBLE.</p>	<p>4. EL PLAN SE HACE PARA VARIOS FUTUROS SUPUESTOS</p> <p>5. (ESCENARIOS), YA QUE EL FUTURO NO ES PREDECIBLE EN SU TOTALIDAD.</p>



4.3 LA LOGICA DEL MÉTODO PES

Ilustre con un ejemplo cada uno de los siguientes postulados que conforman la lógica del PES:

- 1) El que planifica no tiene todo el poder para lograr lo que quiere, aun siendo jefe, director o gobernante, ya que comparte ese poder con otros actores humanos que también planifican y/o actúan con muy diversos métodos, medios y fines, y que, aun sin ser jefes ni opositores al jefe, ejercen alguna fuerza (intencionalmente o no) que tiene alguna influencia a favor o en contra del éxito del plan del jefe, y que por esta razón el plan debe considerar a todos los actores: al jefe, a sus colaboradores y en general a todos los que puedan afectar o ser afectados por el plan.

Ejemplo:.....
.....
.....

- 2) El que planifica y toma decisiones (jefe, director, gobernante, gobernado, subalterno, individuo, etc.) es un actor que participa de un **juego humano** de ideas, intereses, beneficios, etc., junto con otros jugadores (opositores o aliados), en el que, a través de la planeación de sus jugadas, se propone cambiar el marcador (alcanzar objetivos) induciendo, apoyando, rechazando, dialogando, persuadiendo, negociando o manejando conflictos con esos otros jugadores que también se proponen en forma abierta u oculta alcanzar marcadores que pueden ser diferentes o iguales, haciendo jugadas en forma planificada o improvisada y según el juicio, preferencias y valores de cada jugador.

Ejemplo:.....
.....
.....

- 3) El plan se enfoca a resolver problemas o a alcanzar objetivos (mejorar **marcadores**), teniendo en cuenta que lo que es problema para un jugador (expresado en un marcador desfavorable para el actor proyectista), puede no serlo para otros jugadores, o serlo, pero en diferente grado y prioridad.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



- 4) La planeación aumenta su eficacia cuando se realiza conjuntamente entre diversos actores humanos cuyos puntos de vista, explicaciones, propuestas de soluciones y formas de participación en la ejecución de esas soluciones se especifican y procesan dentro del plan.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 5) Para resolver problemas, el actor busca sus causas y diseña, considerando a otros actores, las soluciones necesarias para enfrentar esas causas.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 6) El plan debe apoyarse en proyectos de gobernabilidad para asegurar su viabilidad, pues ésta no está asegurada por el simple hecho de que el que planifica y dirige posee el poder en forma legítima y normativa.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

- 7) El plan debe ser **prospectivo** (porque debe prever el futuro), **proactivo** (porque debe construir lo deseable realizando cambios en el presente y en el futuro), **preventivo** (porque debe evitar lo indeseable y preparar con antelación las condiciones adecuadas para los futuros previsibles) y **reactivo** (porque siempre debe tener respuestas oportunas, eficientes y eficaces a cualquier situación que pudiera presentarse).

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



8) Para que el futuro pueda ser construido, es necesario planear oportunamente las acciones que se requieren en cada uno de los presentes que conducirán a ese futuro. Esto significa que la planeación no sólo se hace antes sino durante su proceso de aplicación.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

9) El PES permite distinguir cuáles acciones sirven para paliar problemas, cuáles para controlarlos y cuáles para resolverlos.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....

10) El actor hace el plan para aplicarlo en un futuro cuyo entorno no es totalmente controlable por él ni por los otros actores con los que juega, por lo que está obligado a hacer planes por escenario (optimista, pesimista, tendencial y combinados) para considerar los posibles cambios del futuro, incluyendo sorpresas negativas y positivas.

Ejemplo:.....
.....
.....

11) El PES no es sólo un método de planeación, sino toda una filosofía de actuación humana, que hace posible resolver problemas de muy diversa naturaleza.

Ejemplo:.....
.....
.....
.....



4.4 APLICACIONES DE PES

Ilustre con ejemplos los **tipos de planes** que pueden realizarse utilizando la Planeación Estratégica Situacional en tanto que es un método que permite:

- 1) Alcanzar objetivos y metas por parte de cualquier actor que se lo proponga, como puede ser: una institución, un área de trabajo, un gobierno, una organización, un grupo humano o un individuo.

Ejemplos de planes:.....
.....

- 2) Prever lo que puede ocurrir en el futuro tanto en lo que respecta a situaciones positivas como negativas para el actor que planifica y prepararse para responder a esas situaciones en forma oportuna, eficiente y eficaz.

Ejemplos de planes:.....
.....

- 3) Construir situaciones deseables y evitar indeseables.

Ejemplos:.....
.....

- 4) Construir las condiciones humanas y materiales necesarias para que el plan sea viable.

Ejemplos:.....
.....

- 5) Jugar en cualquier ámbito social para alcanzar marcadores deseados.

Ejemplos:.....
.....

- 6) Resolver problemas institucionales, empresariales, administrativos, económicos, sociales y políticos, en condiciones de adversidad e incertidumbre.

Ejemplos:.....
.....



7) Diseñar e instrumentar planes, programas y proyectos con la participación de distintos actores.

Ejemplos:.....
.....

8) Hacer viable cualquier proyecto de cambio en las instituciones, tales como: proyectos de calidad total, sistemas de aseguramiento de la calidad, reingeniería de procesos, automatización, etc.

Ejemplos:.....
.....

9) Mejorar la gobernabilidad para que los planes y programas se puedan ejecutar en condiciones de plena aceptación y apoyo de los involucrados.

Ejemplos:.....
.....

10) Diseñar planes por escenarios y antivulnerantes para siempre tener una respuesta efectiva ante cualquier futuro que pueda presentarse, incluyendo contingencias.

Ejemplos:.....
.....

11) Programar acciones y diseñar los instrumentos para su seguimiento, evaluación y control.

Ejemplo:.....
.....

4.5 LOS NUEVOS PARADIGMAS PARA PLANEAR Y GOBERNAR

El objetivo de este punto es el análisis de paradigmas para inducir al participante a flexibilizarlos con el propósito de que desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político y social del país, y para estar en capacidad de manejar el nuevo enfoque de Planeación Estratégica Pública.



PARADIGMA:

Patrón o modelo de pensamiento, forma de ver la realidad, creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERISTICAS DE LOS PARADIGMAS:

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos limitan a ver algunas cosas y otras no.
- Nos hacen ver oportunidades o amenazas donde no las hay, y nos impiden verlas donde sí las hay.
- Nos hacen ver algunas cosas como fuertes y otras como débiles cuando puede ser todo lo contrario.
- Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
- Algunos paradigmas han causado la destrucción de muchas organizaciones y el deterioro de muchas sociedades.
- Otros paradigmas han causado la prosperidad de muchas organizaciones y el bienestar de algunas sociedades.
- Tendemos a aferrarnos a nuestros paradigmas, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder salir adelante.

EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Actualmente, para resolver los problemas sociales se requiere contar con gobernantes honestos, inteligentes y con experiencia, aunque conserven sus paradigmas ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) El poder se tiene y se ejerce, no se comparte ().
- 5) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta contar con la voluntad del gobernante ().
- 6) Un plan puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 7) Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ().
- 8) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad, y viceversa ().
- 9) Siempre es mejor aplicar soluciones que han tenido éxito en el pasado ().
- 10) Si un plan, programa, proyecto o decisión funciona bien en un lugar, no hay razón para que no funcione bien en otro ().
- 11) Cuando hacemos y ejecutamos planes no tenemos que considerar a la política, ya que la planeación es una actividad estrictamente técnica ().
- 12) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().
- 13) Si pidiéramos la opinión de la sociedad para resolver los problemas, caeríamos en la anarquía ().
- 14) Cuando alguien te agrade, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
- 15) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 16) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 17) Hay cosas que hoy se ven imposibles o criticables, y que mañana pueden ser lo normal ().
- 18) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 19) Si un gobernante no tiene el control total de la situación, no puede gobernar bien ().
- 20) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 21) El poder de un gobernante es inelástico, no varía ().
- 22) El planear y gobernar es función exclusiva de la Administración Pública, no se puede realizar conjuntamente con la sociedad ().
- 23) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 24) El poder de un actor se altera según como lo use ().

- 25) Los problemas sociales son vistos como problemas por todos los actores sociales ().
- 26) Un gobernante puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 27) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().
- 28) La planeación debe enfocarse básicamente al futuro, no tanto al presente ().
- 29) Los problemas sociales complejos pueden resolverse utilizando métodos simples de planeación y gobierno ().
- 30) Si un cambio es inviable, se puede viabilizar ().
- 31) La planeación estratégica empresarial es tan efectiva que puede también utilizarse como planeación estratégica pública ().
- 32) Para planear y gobernar bien, lo único que se necesita es usar el sentido común y la lógica racional ().
- 33) Toda realidad admite una sola explicación válida ().

4.6 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE?

- Porque el plan lo hace y ejecuta uno o varios actores que están ubicados en determinadas situaciones o posiciones desde donde ven la realidad de determinadas maneras, persiguen intereses y objetivos condicionados a las particulares situaciones de cada uno de ellos, utilizan estrategias situacionales, y todo ello lo hacen en cada situación y entorno particulares que pueden cambiar en tiempo y espacio.

En consecuencia, habrán varios o muchos planes situacionales cuyas acciones se afectan mutuamente, por lo que cada actor deberá hacer y ejecutar su plan situacional considerando los planes situacionales de los otros actores.

- Cada actor es sujeto y objeto de sus propias acciones y de las acciones de los demás actores que le son influyentes

4.7 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE ESTRATEGICAMENTE?

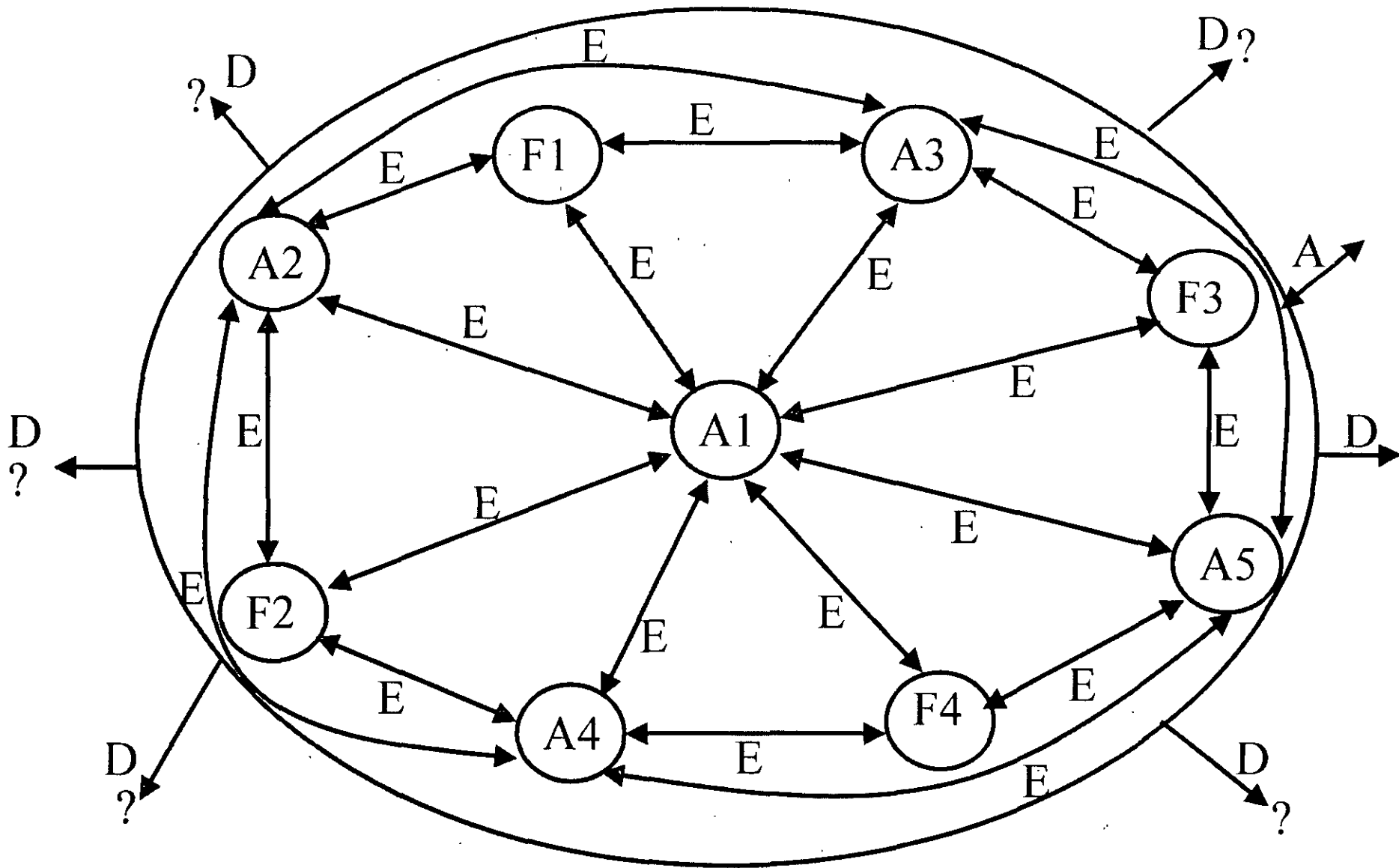
- Porque quien hace y ejecuta el plan es uno o varios actores que deben diseñar y aplicar estrategias para manejar las influencias de otros actores y factores que actúan a favor y / o en contra del plan.

◆ Actor proyectista: quien hace y ejecuta el plan (uno o varios)

◆◆ Actores influyentes: los otros que participan en el juego social.

◆◆ Factores: Condiciones del entorno que afectan positiva o negativamente al plan.

◆ SISTEMA DE ACTORES Y FACTORES



4.8 ENFOQUE VERTICAL VERSUS HORIZONTAL EN LA PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación que tradicionalmente se aplica en la administración pública tiene un enfoque vertical, por las siguientes razones:

1. Los problemas públicos son abordados conforme a la estructura tradicional de la administración pública, en la cual las instituciones públicas se dividen en sectores: sector salud, sector educación, sector económico, sector vivienda, sector transporte, sector servicios públicos, sector obras, sector administrativo, etc., y dentro de cada sector hay una división en funciones: función de dirección general, de dirección de área, de subdirección, de jefatura de unidad, etc.

Estas estructuras institucionales hacen que los planes y programas se hagan por sectores y funciones, y no por problemas cuya solución demanda la sociedad.

2. Las ciencias y las universidades tradicionales se manejan bajo el paradigma de que los problemas en general se pueden resolver a través de "dividirlos artificialmente" en parcelas de la realidad, que pueden ser abordadas por disciplinas o facultades independientes. Se supone que es posible hablar de problemas exclusivamente de salud pública o exclusivamente de educación, o exclusivamente de vivienda o de transporte, o de ecología o de energía, etc., sin reconocer que cualquier problema social tiene un contenido transdepartamental que rebasa ampliamente los límites que imponen las disciplinas de las ciencias y las facultades de las universidades.

Lo anterior explica los frecuentes fracasos en la gestión pública, derivados de economistas que formulan políticas económicas o médicos que formulan políticas de salud. Estos profesionales sólo tienen competencia para realizar una práctica profesional intradepartamental por haberse formado en facultades universitarias verticales. No poseen la formación profesional necesaria para ejercer la práctica social horizontal. Por ejemplo, sabemos que un problema de salud no es únicamente un problema de medicina o de odontología, sino que al mismo tiempo es un problema político, económico, ecológico, organizativo, social, jurídico, etc., pero las ciencias y universidades tradicionales no forman al médico ni al odontólogo para abordar problemas de salud pública considerando como causas y efectos de esos problemas a factores políticos, económicos, ecológicos, organizativos, sociales, jurídicos, etc.

3. Las ciencias y las universidades tradicionales privilegian las especialidades y la interdisciplinariedad (trabajo entre especialistas) ignorando la praxeología (teoría de la práctica social), la transdisciplinariedad y la transdepartamentalización, que debe manejar todo profesional.
4. La práctica profesional individual se apoya verticalmente en la teoría departamental, gracias a un esfuerzo especial de teorización sobre la práctica intradepartamental que hace la propia universidad. Es el caso de la relación entre la medicina y la práctica privada de un médico.

ILUSTRACIÓN DEL ENFOQUE VERTICAL

	DEPTO 1	DEPTO 2	DEPTO 3
TEORÍA	↓	↓	↓
PRÁCTICA	↓	↓	↓



DIPLOMADO EN “PLANEACIÓN ESTRATEGICA”

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA:

1. **A.L.D.F.**, “Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal”, **México, D.F., 2000.**
2. **Matus, C.**, “Política, Planificación y Gobierno”, **Fundación Altadir, Carácas, 1998.**
3. **Matus, C.**, “Método PES.(Planeación Estratégica Situacional)”, **CEREB, La Paz, 1996.**
4. **Matus, C.**, “Teoría del Juego Social”, **Altadir, Caracas, 2000.**
5. **Matus, C.**, “Los Tres Cinturones de Gobierno”, **Altadir, Caracas, 1997.**
6. **“Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2006”**