



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MÓDULO I**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN EL**  
**ISSSTE**

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**APUNTES GENERALES**

CI-177

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005

## CONTENIDO

INTRODUCCION

OBJETIVO

DOSIFICACION PROGRAMADA DE CONTENIDOS

EVALUACION

COMPROMISOS

### I.- PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN EL GOBIERNO FEDERAL

- 1.- Marco de Referencia de la Planeación Estratégica.
- 2.- Modelo de Planeación en la Administración Pública Federal.
- 3.- El Sistema de Planeación Estratégica del Gobierno Federal
- 4.- La Política de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado Mexicano.
  - 4.1. Definición
  - 4.2.-Antecedentes.
  - 4.3.-Gestación.
  - 4.4.-Formulación
  - 4.5.-Ejecución.
  - 4.6.-Control y Evaluación..
- 5.- Estrategia gubernamental para la mejora del otorgamiento de prestaciones y servicios de la Seguridad Social.
- 6.- El Plan Estratégico y la Planeación Operativa.
- 7 - La Planeación Estratégica como herramienta de modernización de los servicios, seguros y prestaciones de la Seguridad Social.

### II.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ISSSTE.

- 1 - Programa Institucional 2001-2006 (Planeación Estratégica de Largo o Mediano Plazo)
- 2.- Planeación-Programación-Presupuesto 2006.

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCIÓN

En lo que va del presente sexenio, el Gobierno Federal ha emprendido diversas acciones para fortalecer, sanear y modernizar al Instituto de Seguridad Servicios sociales para los Trabajadores del Estado. Estas actividades son el producto de un esfuerzo planeado y sistemático en el que las estrategias rectorías han sido la innovación y la calidad de un buen gobierno, todo ello abarcando al Sistema de la Administración Pública en su totalidad.

Por esto el interés especial del presente diplomado en Planeación Estratégica del cual el presente Módulo “ Planeación Estratégica en la Administración Publica Federal y en el ISSSTE “ es parte introductoria hacia el tratamiento de temas actuales y de contenido en materia de optimización de procesos de asignación de recursos, referidos al eficaz cumplimiento de metas y objetivos.

Este Módulo expresa las inquietudes teóricas e iniciativas prácticas que se han revisado en el seno de las áreas de planeación estratégica, táctica y operativas del Instituto, donde se han formado equipos de trabajo multidisciplinario lideradas por los encargados de la función de capacitación, donde se ha llegado a conclusiones que hoy se condensan en el presente documento.

Su estructura y contenidos es el producto del trabajo intencionado de formar estratégicamente al capital humano con que se cuenta en materia de prestaciones de seguridad social.

Los temas y contenidos reflejan el ángulo científico de que los problemas que enfrentan las Instituciones de la Administración Pública Federal son, al menos en parte , de naturaleza histórica y política y que es a partir de las herramientas técnicas como se lograrán cumplir las demandas de la sociedad de manera eficiente , eficaz y con calidad.

Como ente público, El ISSSTE se encuentra inmerso en una constante de búsqueda razonada y responsable de la optima utilización de de recursos y logro efectivo de objetivos trascendentes de seguridad social de los trabajadores del estado Mexicano y sujeto a los conflictos motivo de diversos grupos de interés que, además de evaluar su desempeño buscan participar con mayor amplitud en la toma de decisiones en la materia y en la disponibilidad de recursos públicos, además de ejercer puntos de vista específicos en materia de gestión de los asuntos relativos al ISSSTE.

Es por esto que seda importancia no solo a enfoques administrativos, sino también a enfoques situacionales producto del conflicto y de la dinámica plural.

Los objetivos institucionales, por esto, deben ser de interés colectivo nacional (objetivos conjuntivos 9; en este sentido, se da importancia a fortalece, reformar y crear políticas; en concentrar el esfuerzo de modernización de estructuras y procesos; y estrategias le impacto y en desarrollar el talento administrativo escaso en unas cuantas actividades decisivas en las que hay posibilidades de que los beneficios directos e indirectos sea altos.

## OBJETIVO

Al terminar el presente módulo el participante conocerá para aplicar en el ámbito de su competencia laboral, los conceptos, enfoques, técnicas y modelos de Planeación Estratégica utilizados en la Administración Pública Federal, y estará preparado para acceder a los conocimientos, desarrollar las habilidades y asumir los compromisos que desarrollará en los siguientes módulos.

## DOSIFICACIÓN PROGRAMADA DE CONTENIDOS.

Temas	Clave	Horas		Fechas	Instalaciones
		con docente	independientes		
Marco de Referencia de la Planeación Estratégica	DPEMITI.1.	4	4	Martes 5/7	Aula/Oficina
Modelo de Planeación en la DPF.	DPEMITI.2.				Aula/Oficina
El Sistema de Planeación Estratégica del Gobierno Federal	DPEMITI.3.				Aula/Oficina
La Política de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado Mexicano.	DPEMITI.4	4	4	Jueves 7/7	Aula/Oficina
Estrategia gubernamental para la mejora del otorgamiento de prestaciones y servicios de la Seguridad Social	DPEMITI.5				Aula/Oficina
El Plan Estratégico y la Planeación Operativa.	DPEMITI.6	4	4	Martes 12/7	Aula/Oficina
La Planeación Estratégica como herramienta de modernización de los servicios, seguros y prestaciones de la Seguridad Social.	DPEMITI.7.				Aula/Oficina
Programa Institucional 2001-2006 (Planeación Estratégica de Largo o Mediano Plazo)	DPEMITII.1.	2	2	Jueves 14/7	Aula/Oficina
Planeación-Programación-Presupuesto 2006.	DPEMITII.2.	2	2	Jueves 14/7	Aula/Oficina
		2	2	Martes 19/7	Aula/Oficina
TOTAL		18	18		

## EVALUACIÓN

**Para acreditar el Módulo el participante deberá asistir al menos al 80% de las sesiones y obtener como mínimo 8.0 de calificación en las evaluaciones académicas, las cuales se componen de los siguientes criterios:**

Participaciones	20%
Evaluación por sesión	20%
Trabajo Final. (Propuestas de mejora, Prontuario, Glosario, Desarrollo o Análisis de una Política Pública, Monografía, etc.)	30%
Examen Final	30%

## COMPROMISOS DE LOS PARTICIPANTES

- 1.- Conocer los antecedentes de la Planeación como herramienta técnico-administrativa y como fenómeno político.
- 2.- Conocer para aplicar en nuestras labores cotidianas los conceptos básicos de la Planeación Estratégica.
- 3.- Identificar con precisión el modelo de Planeación Estratégica del gobierno Federal.
- 4.- Identificación de la matriz de Objetivos, estrategias, Proyectos, Metas y Funciones del ISSSTE.
- 5.- Identificar los objetivos, las metas, los ideales, las Estrategias Generales del ISSSTE y elaborar propuestas de mejora.
- 6.- Analizar el Sistema de Planeación Estratégica del ISSSTE y elaborar propuestas de actualización.
- 7.- Conocer y aplicar en un caso concreto, el proceso de Políticas Públicas.
- 8.- Identificar los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la planeación, programación, procesos y proyectos del ISSSTE.
- 9.- Elaboración de un compendio del Marco Normativo de planeación, programación y presupuestación del ISSSTE.
- 10.- Elaboración de una guía de preparación del Presupuesto de egresos del ISSSTE para 2006.

# 1.- Marco de Referencia de la Planeación Estratégica

## Planeación

### Antecedentes

Aun cuando la idea y la practica de la elaboraci3n de planes es tan antigua como la humanidad misma, ejemplo de la importancia de la planeaci3n en la antigüedad la tenemos en las pinturas rupestres que indican las actividades o pasos a seguir y la organizaci3n social para la caza y para otras actividades, fue sobre todo en los procesos de construcci3n y de guerra donde la actividad de reflexi3n y construcci3n de escenarios se desarroll3

4000 años a. de J.C. los egipcios reconocieron la importancia de la planeaci3n. La construcci3n de las pirámides requiri3 de una tecnología administrativa avanzada y compleja. La planificaci3n administrativa de cuántas piedras, de qué tamaño, de dónde serían extraídas, cómo serían transportadas y cuándo, requirieron la práctica de lo que hoy podría denominarse planeaci3n a largo plazo.

Sin embargo, hoy a partir de la carencia de recursos y de la exigencia de eficacia directiva privada o pública que se presentó como constante a partir del inicio de la revoluci3n industrial y de las revoluciones políticas del S-XIX, se reconoce su importancia.

Fue precisamente el cientificismo administrativo el que impuls3 la construcci3n te3rica y práctica de la acci3n de planear.

En nuestro paí, como antecedentes de ordenaci3n de esfuerzos y recursos públicos se reconocen los iniciados después del movimiento armado de 1917 y su inicio coincide con la primera transmisi3n pacífica del poder político. El Presidente Plutarco Elías Calles al inicio de su mandato estableci3 las **Comisiones de Eficiencia** que deberían efectuar una estructuraci3n moderna y ágil de los servicios públicos de la administraci3n. En este mismo periodo (1928) se estableci3 el **Consejo Nacional Económico de los Estados Unidos Mexicanos** que pretendía, de acuerdo a su ley constitutiva, efectuar estudios sobre los problemas económicos y sociales del paí.

Fue en este mismo momento que se cre3 el **Departamento del Presupuesto de la Federaci3n** que se encargaría de elaborar el presupuesto de egresos del gobierno federal y garantizar el cumplimiento del programa de gobierno del Presidente de la República; permítanme mencionar al margen que este intento de raz3n política y administrativa result3 frustrado en virtud de haberse determinado en los transitorios de su ley orgánica, el inicio de vigencia de cuatro años después de su publicaci3n en el Diario Oficial, con lo que prácticamente se hizo nugatoria la posibilidad de desarrollarlo.

Históricamente no es fortuito que en México en este momento se hallan realizado esfuerzos de racionalización administrativa, téngase en cuenta que ya actos de planificación en la Unión Soviética habían demostrado su eficacia y de alguna manera en varios países se pretendía emular este estilo de lograr objetivos, asimismo la crisis económica del periodo entre guerras conocida como el crack del 29, obligaba a la actuación ordenada en las prioridades nacionales.

Adelantándonos un poco, es oportuno señalar que aun y cuando varios autores manejan los términos de **planeación y planificación** de maneja indistinta no son lo mismo.

La planificación se utilizó y se utiliza de manera compulsiva en los países de regimenes totalitarios, sus técnicas y métodos tiene que ver con el cumplimiento obligatorio de cada una de sus partes. En cambio la planeación es un proceso indicativo, en las sociedades democráticas orienta a los particulares y al sector público los caminos a seguir. En ambos casos unifican esfuerzos, definen a dónde se quiere llegar.

Regresando al esbozo histórico de la Planeación Pública. En 1930 el presidente Pascual Ortiz Rubio promulgó la primera Ley sobre Planeación General de la República, que dio origen a la **Comisión de Programa**, dependiente de la Secretaria de Comunicaciones y Obras Publicas y cuyo propósito fundamental era la elaboración de estudios, planes y programas para coordinar el desarrollo integral del país de manera ordenada y armónica por lo que se preveía como tarea fundamental el desarrollo del “Plano Nacional de México”, propósito por demás reducido ante los objetivos que la propia ley definía:

*La Planeación de los Estados Unidos Mexicanos tiene por objeto coordinar y encausar las actividades de las distintas dependencias del gobierno para conseguir el desarrollo material y constructivo del país, a fin de realizarlo en una forma ordenada y armónica, de acuerdo con su topografía, su clima, su población, su historia y tradición, su vida funcional, social y económica, la defensa nacional, la salubridad pública y las necesidades presentes y futuras.* (D.O.12-Jul-1930)

Desde entonces en nuestro país la tradición por contar con documentos normativos e indicativos en materia de gestión administrativa ha formado parte de nuestra cultura de gobierno, en la actualidad el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 condensa la situación de nuestra Nación y define las estrategias para llegar a estadios mejores, este plan da cumplimiento a la actual Ley de Planeación, ambos más otros elementos que ya comentaremos integran el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

CONCLUSION. (Define los antecedentes de la Planeacion Pública en México).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Especifica las diferencias entre Planeación y Planificación.

---

---

---

---

---

---

Ejemplifica

---

---

---

---

¿Cuáles consideras que son las causas de que algunos autores y directivos insisten en utilizar como sinónimos ambos conceptos?

---

---

---

---

---

¿Qué resulta del análisis comparativo de la ley de Planeación de 1930 y la actual?

---

---

---

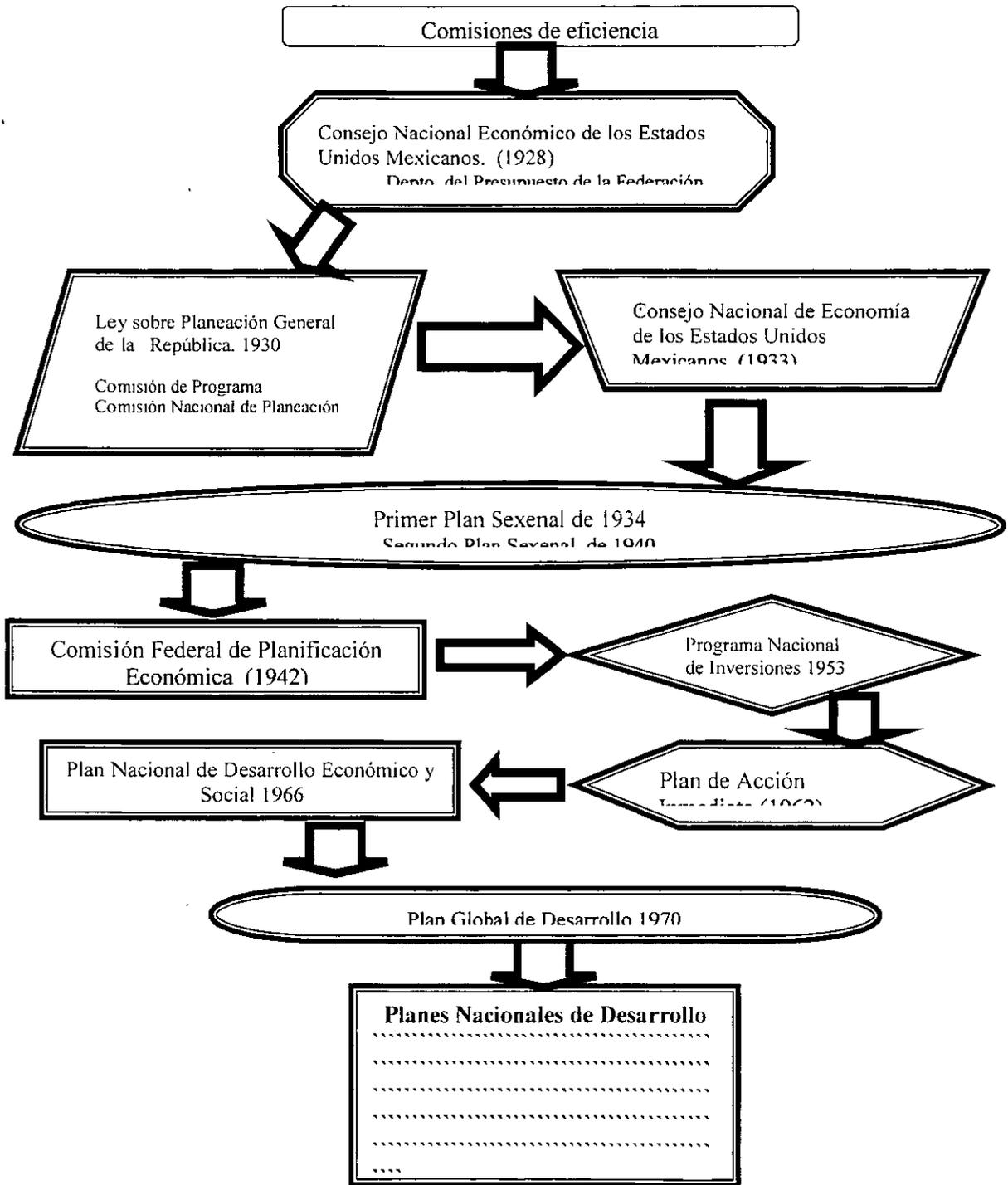
---

---

---

---

# ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN PÚBLICA EN MEXICO.



## CONCEPTO

Al concebir un medio ambiente para el desempeño eficiente de las personas que trabajan en grupos, la tarea esencial de un administrador es lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo colectivo sea efectivo, las personas deben saber qué se espera de ellas. Ésta es la función de la **planeación**.

Es la función directiva y administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la organización como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella.

Requiere seleccionar objetivos institucionales y metas de los departamentos y, asimismo, las maneras de lograrlos. De esta forma, los planes proporcionan un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. En gran medida la planeación implica innovación administrativa.

Planear es decidir con anticipación *qué* hacer, *cómo* hacerlo, *cuándo* hacerlo, y *quién* debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde deseamos llegar. Hace posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud, y aunque factores fuera del control pueden interferir con los planes mejor elaborados, se debe tener un plan para no dejar que los hechos y el futuro dependan del azar.

La planeación es un proceso intelectual-mente exigente; requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación examinando sus cuatro aspectos principales: su contribución al propósito y a los objetivos, su primacía entre las tareas del administrador, su amplitud y la eficiencia implicada de los planes resultantes.

## OBJETIVOS

Los objetivos son los fines descritos de manera cualitativa, no siempre esperamos alcanzarlos en el periodo planeado, pero si en una fecha posterior. A estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, en el tiempo nos permiten mirar hacia atrás y determinar si hemos avanzado o no. Esto es su característica verificable lo cual es vital.

Los objetivos son parte de una jerarquía basada en la importancia de cada uno de ellos e integran una red que permite a la alta dirección la conducción de la institución por esta vía (APO).

Son determinados por la alta dirección o por las áreas especialistas de la planeación, en todo caso se fijan y se comunican.

Para su administración se clasifican en diferentes tipos; estratégicos, de mediano plazo, sustantivos, de apoyo, etc. Diferentes reglas de productividad recomiendan que al determinarlos se le integren elementos de estrategia y sobretodo que se busque la manera de cuantificarlos para poder medir su desarrollo en el tiempo.

Al especificarlos es importante que contengan el qué, el cómo y el para qué. Ejemplo: el objetivo de un programa de sustentabilidad del medio ambiente puede ser “Disminuir el consumo de energía eléctrica, mediante la instalación de reguladores de intensidad de luz, para hacer ahorros en el presupuesto de gastos e impactar menos en el ambiente”

Partiendo de las indicaciones del instructor, elabora:

Objetivo de Planeación

---

---

---

Objetivo de Calidad

---

---

---

Objetivo de Control

---

---

---

A qué documento pertenece el siguiente objetivo: Objetivo rector: “Acrecentar la equidad y la igualdad de oportunidades”

---

---

---

A qué documento pertenecen los siguientes objetivos:

“Crear un Sistema de Envejecimiento Exitoso, al enfocar la atención medica del adulto mayor en los tres niveles de atención para propiciar un envejecimiento exitoso; disminuir la discapacidad y la mejor utilización de los servicios de salud”

---

---

“Modernizar los Mecanismos Operativos de los Servicios Institucionales de Salud”

---

---

Comentarios...

---

---

### **METAS**

Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación y determinan en términos rigurosos de cantidad lo que se logrará.

Tantos objetivos como metas se pueden incluir en la especificación de lo que se pretende por la organización, ejemplo:

**Pretendemos ser la Institución líder en materia de Seguridad Social de trabajadores en nuestro país, ya que mediante la implantación de la estrategia de participación de los derechohabientes lograremos mejorar la atención médica.**

A las metas también se les conoce con el nombre de **marcas** haciendo referencia a la determinación de indicadores propios que permiten localizar con precisión el avance de las mismas.

### **IDEALES**

Por su parte los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea, ejemplo:

**Buscamos ser una institución donde la formación y el desarrollo de las habilidades del personal sea una preocupación constante de la alta dirección, evitando en grado sumo la rotación de personal, ofertando a los operarios por sus méritos profesionales, de capacitación e identificación con la empresa, su incorporación a la estructura directiva. En suma pretendemos ser una gran familia.**

Partiendo de las indicaciones del instructor elabora:

Meta de Planeación

Meta de Calidad

---

---

Meta de Control

---

---

### ACCIONES

Son las actividades que se desarrollarán para lograr la consecución de los fines. También se les define como el conjunto de operaciones, actividades o ejercicios ejecutivos que se realizarán para lograr los objetivos y las metas.

Supongamos que deseas postularte para ocupar el puesto vacante superior al tuyo,

¿Qué objetivo te plantearas para lograrlo?

---

---

¿Qué meta o metas te fijaras?

---

---

¿Qué acciones desarrollarás?

A1 \_\_\_\_\_

A2 \_\_\_\_\_

A3 \_\_\_\_\_

### Decisiones

La toma de decisiones (selección de un curso de acción entre alternativas) es la parte clave de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión o un compromiso de recursos. A menudo los directores consideran que la toma de decisiones es su principal función.

Se define una decisión como la selección de una determinación de entre un conjunto de ellas.

Existen una serie de determinantes para tomar una decisión; el factor humano es uno de ellos, la disponibilidad de recursos, la situación, el medio ambiente, etc. son otros. Sin embargo se puede señalar que es importante saber bajo que bases se selecciona la opción.

La experiencia es una de ellas. La experiencia es sin duda el mejor maestro. Sin embargo puede ser peligroso confiar en nuestra experiencia pasada como guía de acciones para el futuro. Actualmente las condiciones de los problemas de las organizaciones cambian y se ajustan de manera vertiginosa.

Experimentación. Una forma muy válida para seleccionar una alternativa es ponerla a prueba y ver que sucede, se deben tener cursos de acción y mecanismos de monitoreo extremos.

Sin embargo existen técnicas muy confiables para auxiliarse en esta tarea. La Investigación de Operaciones es una de ellas. El análisis de riesgo es otra. El árbol de decisiones también. La teoría de las preferencias o de la utilidad, el Enfoque de Sistemas, etc.

Los apoyos digitales son de gran importancia en este sentido. En el pasado muchas decisiones se tomaron basándose en informes preparados manualmente. Al introducirse las computadoras en las organizaciones gran parte del impulso fue hacia la Investigación de Operaciones pues se descubrieron las grandes posibilidades de esta técnica hacia la optimización de recursos.

Sin embargo tal vez el impulso mayor en este tiempo sea producto de la integración de Sistemas de Información que organizan y depuran la información y permiten tomar decisiones en función de hechos reales, por lo que se optimizan los resultados.

Define

¿Qué es una decisión?

---

¿Cómo tomas las decisiones en tu trabajo?

---

Esquematiza el proceso de toma de decisiones,

## 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 las respuestas, 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"*

## **VISIÓN**

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?

**MISIÓN del ISSSTE:**

---

---

---

**VISIÓN del ISSSTE:**

---

---

---

**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.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

En este punto se presenta el concentrado de toda la información relevante de los Programas Operativos que bien pueden ser 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° 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.

## Su Importancia.

¿Qué significa la palabra REVOLTIJO?

---

---

---

---

Cuando no se separa en el ámbito de las funciones administrativas a la planeación como una función especializada el caos organizacional es más recurrente.

Hasta hace poco tiempo algunos autores no la identificaban como tal e incluso la confundían con procesos de previsión o de organización.

Una de las valiosas aportaciones que hizo la Teoría Administrativa Clásica en la segunda mitad del siglo XX, fue el reconocimiento de la necesidad de planificar los esfuerzos encaminados al logro de objetivos y de considerarla como una etapa especial, revisó la conveniencia de separar, para propósitos analíticos la etapa planificadora de la operativa.

Esta separación no implica la creación de organismos o entidades aisladas o relativamente autónomas, que desconectadas del medio en que actúan se dediquen a marcar las directrices al campo operacional. Por el contrario, la actividad planificadora no importa que esté en manos de un individuo o un grupo, debe estar integrada y apoyada firmemente por quienes estén a cargo de llevar a cabo las operaciones.

La planeación induce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Una de sus grandes ventajas es que puede simular en el papel el futuro, si no se desea así se puede borrar y diseñar otro escenario, no es necesario correr procedimientos costosos ni echar a perder recursos.

La planeación alienta a la organización pues le permite evaluar alternativas, el hecho de haber previsto el futuro por medio de la técnica utilizada puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

Así pues la importancia de la planeación radica en que permite fijar con precisión lo que va a hacerse. Evita la improvisación pues permite prevenir medios y procesos, por lo que es altamente económica.

Tanto para los altos directivos como para los mandos medios e incluso los operativos, la planeación formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias, tales como:

- Qué es nuestra Institución?
- A qué nos dedicamos?
- En qué lugar del contexto global nos encontramos?
- Qué pretendemos?
- Cómo lo haremos?
- Cuánto lograremos?
- Qué ideales y valores practicaremos?
- Cuáles son las prioridades?
- Con qué recursos contamos?
- Qué recursos necesitaremos?
- Cómo mediremos el avance de los logros?
- Cómo elevaremos nuestra eficacia?
- Cómo controlaremos los activos y los procesos?
- Cómo nos evaluaremos?
- Hacia dónde vamos?
- etc.

El hombre **investiga, prevé y planifica y diseña** constantemente todos los actos de su vida muchas veces por actos concientes, otras mediante procedimientos científicos, y otras aun sin percatarse de ello, guiados por la rutina e incluso por el instinto.

Sin la respuesta a las preguntas anteriores, sin las funciones de observación, sin información e investigación como antecedentes para prever las consecuencias de la acción, los frutos de la razón son nugatorios para orientar y dirigir nuestro futuro y por tanto seria imposible planear cualquier acto por simple que fuese.

Describe tres elementos por los que consideres que la planeación es una función básica en la gestión institucional e incluso para la sociedad:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es completamente diferente el ejército que se prepara para la guerra, de aquel que se enfrenta al enemigo pensando tan solo en la suerte para ganar.

Además de que la planeación permite simular escenarios también su importancia reside en los siguientes puntos:

Es importante porque aplica el enfoque de sistemas. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque exige el establecimiento de objetivos ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque revela y aclara oportunidades y peligros futuros ¿Por qué?

---

---

---

Es importante porque es la base para otras funciones institucionales ¿Por qué?

---

---

---

Es importante porque permite medir el desempeño de áreas organizacionales, de personas, de procesos, de equipo, etc. ¿Por qué?

---

---

---

Es importante porque identifica actividades estratégicas ¿Por qué?

---

---

---

Por su importancia insistiremos en el concepto diseño. Esta palabra procede del italiano *disegno* y lexicográficamente se encuentra definida como **la representación o sugestión de un cierto número de objetos sobre una superficie.**

Este término hace referencia a un arte que enseña y utiliza la técnica y los procedimientos propios para la **acción.**

Ackoff hace una analogía en este sentido. El establece el paralelo entre lo que hace un arquitecto antes de iniciar la construcción de un edificio, o sea considerar cada decisión que tendrá que tomar antes de ir al terreno material.

El arquitecto no puede mantener todas sus decisiones en la mente, y en caso de que esto fuera posible se le dificultaría la visión global de sus interrelaciones; consecuentemente registra sus decisiones por medio de símbolos en un plano, especificaciones, anotaciones, escalas, etc., interrelacionando además sus decisiones con escenarios esperados.

Diseñar es planear, esto es, el diseño es el proceso de tomar decisiones antes de que surja la situación a la cual la decisión se aplicará. Es un proceso de anticipación deliberada, orientado a controlar una situación esperada o prevista. Es hacer que las cosas ocurran como uno desea. Es recordar los pasos a seguir, valorados en su totalidad y controlar las situaciones con las que nos enfrentaremos.

El termino diseño con frecuencia se utiliza como sinónimo del termino plan, lo cual puede ser correcto pues ambos conceptos contienen una secuencia ordenada de operaciones tendientes a la organización de ciertos elementos representados y dispuestos sobre un documento. En ambos el concepto proceso se agiganta en la etapa de toma de decisiones, después le sigue su ejecución.

Qué aspectos son los de mayor impacto en el diseño de un plan.

---

---

---

¿En tu trabajo diseñas algo?

---

---

¿Qué?

---

---

¿Cómo lo haces?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿A que se refiere la sentencia: o planeas o serás planeado?

---

---

---

---

---

## Sus tipos

Generalmente se dice que existen dos diferentes tipos de planeación: la que se lleva a cabo en los niveles mas altos de una organización, a la que se le ha llamado planeación a largo plazo, planeación global, planeación corporativa, planeación directiva completa, planeación integral, entre otras.

En los últimos años a este tipo de planeación se le llama **estratégica** y se vincula estrechamente con otros como son la planeación táctica y la operacional, pero se vincula más con el proceso directivo.

La planeación estratégica es vital en cuanto al éxito de las organizaciones, en ella se define la filosofía de la organización, es la función de anticipación intuitiva, formal y sistemática. Define las grandes líneas de acción.

*"...va más allá de pronósticos...formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Cuales son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?..." (George Steiner)*

La **Planeación Táctica** conecta la estratégica con la operativa en ella se define el desplazamiento de los recursos y la disposición organizacional para el cumplimiento de las metas genéricas

Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados. Ejemplo, si el objetivo de la Institución es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes 10 años, el Departamento de Ventas identificará los medios y las acciones a mediano y a corto plazo para lograrlo. Tendrá la responsabilidad de elaborar reportes de resultados y avances a la alta dirección en tanto supervisará el trabajo de los agentes de ventas, instrumentando las indicaciones superiores.

Por su parte la **Planeación Operativa** se vincula con la concreción de los productos y servicios del organismo.

En tu trabajo ¿Qué tipo de Planeación realizas o aplicas?

---

---

Explica

---

---

---

También, partiendo de los mecanismos seguidos en su proceso, existe otra clasificación de tipos de planeación: **La planeación normativa y la planeación situacional.**

En la primera de ellas se definen de manera centralizada y jerárquica los elementos de la planeación y se da por hecho que será exitosa toda vez que la elabora la alta dirección.

En cambio la planeación situacional permite considerar las variables que influyen en los procesos en el momento de su ejecución.

En todos los tipos es importante señalar que la planeación no puede ser una camisa de fuerza, pues debe ajustarse a los requerimientos específicos que la intuición y el talento del ejecutivo le marquen para lograr los objetivos y las metas establecidas, que son precisamente el fin de la Institución.

¿Por qué se le llama normativa?

Porque esta basada en el enfoque del “debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos”, partiendo de la base de que esta debe ser la norma la 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 sus 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.

---

Por qué?

---

De los tipos de planeación mencionados con anterioridad su entrecruzamiento puede derivar en que se puede tener por una parte planeación estratégica normativa, planeación táctica normativa, planeación operativa normativa, planeación estratégica situacional, planeación táctica situacional, y planeación operativa situacional.

Porque es motivo de este Modulo abundaremos en la Planeación Estratégica Normativa (PEN), misma que definiremos como un proceso a través del cual se conoce y se proyecta la realidad presente y pasada y se diseñan las estrategias y acciones generales para alcanzar la misión, la visión, los objetivos aplicando los valores y los ideales de la organización.

"ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS, A VECES MOMENTÁNEAS, 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 MÚLTIPLES RECURSOS LIMITADOS. APROVECHANDO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS Y AJENAS. ENFRENTANDO OPOSICIONES, ADVERSIDADES Y RIESGOS, Y ESTANDO SIEMPRE PREPARADOS PARA UN FUTURO INCIERTO".

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

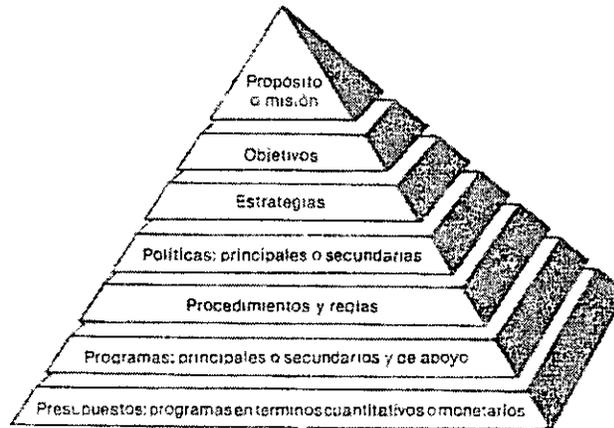
- Cual es nuestra tarea fundamental? **MISION**
- Qué es lo que queremos ser? **VISION**
- Qué nos proponemos lograr? **OBJETIVOS**
- Cómo estamos? **DIAGNOSTICO.**
- Cómo lograremos nuestros objetivos? **ESTRATEGIAS**
- Qué haremos? **PROYECTOS**
- Cuánto lograremos? **METAS**
- Cómo lo mediremos? **INDICADORES**
- Cual será nuestro comportamiento? **VALORES**

**AL CONTESTAR ESTAS PREGUNTAS TENDREMOS FORMULADO UN PLAN  
ESTRATEGICO NORMATIVO**

El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la Institución. Este principio se deriva de la naturaleza de la estructura que existe para el logro de propósitos colectivos a través de una cooperación deliberada.

Con frecuencia, la falta de reconocimiento de algunos administradores de la diversidad de planes ha ocasionado dificultades para lograr una planeación efectiva. Es fácil observar que un programa importante, como uno para construir y equipar una fábrica nueva es un plan, así como otros varios cursos de acción futura también lo son. Si se tiene presente que un plan incluye cualquier curso de acción para el futuro, se puede observar que los planes son variados.

Se clasifican aquí como propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. En cierta medida, constituyen una jerarquía, como se ilustra en la siguiente figura



LA JERARQUÍA DE LOS PLANES

Fig. 1

## Condiciones

Para que se dé la planeación debe existir un ambiente propicio de interés por parte de los actores de la organización en ponerse de acuerdo en los asuntos claves de la gestión.

La alta dirección debe estar convencida de los beneficios que se obtendrán al institucionalizar proceso y prácticas de planeación.

Se debe tener cuantificado los beneficios que se lograrán a cambio de implantar sistemas de planeación.

Una persona o grupo de ejecutivos deberán prepararse en el desarrollo de habilidades de observación, de análisis y de diseño de los objetivos de las metas, recursos y escenarios posibles.

La organización deberá estar preparada a trabajar bajo un esquema de orden conceptual de actividades de operaciones y proyectos, relacionados todos en una red que permita la gestión en equipo conociendo etapas y especificaciones de cumplimiento.

La información y el diagnóstico son básicos para el inicio del proceso, por lo que en la etapa de investigación se deberá localizar la información suficiente para saber de que se parte.

## Niveles de Aplicación de la Planeación.

¿Cuáles son los niveles de aplicación de la planeación?

Distinguiremos tres niveles de la aplicación de la planeación, según el grado de alcance de las acciones de un plan:

**PLANEACIÓN DE META BAJA.** Es aquella en que a las acciones del plan permiten obtener resultados de poco alcance en términos reales.

**PLANEACIÓN DE META MEDIANA Y ALTA,** respectivamente, según que las acciones del plan permitan obtener resultados de mediano o gran alcance.

Por ejemplo, cuando digo: “Voy a hacer un Plan para lograr que unos colaboradores no entorpezcan el trabajo de los otros”, estaremos hablando de un plan de meta baja.

Cuando digo: “Voy a hacer un plan para lograr que mis colaboradores trabajen en equipo”, estaremos hablando de un plan de meta mediana.

Cuando digo: “Voy a hacer un plan para lograr que mis colaboradores trabajen en equipos inteligentes”, estamos hablando de un plan de meta alta.

Obviamente, la calificación de baja, mediana o alta depende de quien califica. Lo que para uno puede ser una meta baja, para otro puede ser mediana y para otro puede ser alta, por lo que se trata a simple vista de apreciaciones subjetivas.

La planeación obliga la objetividad porque la especificación del nivel de aplicación del plan debe ser precisa.

EJERCICIO:

Ejemplifique tres planes. Uno de meta Baja, otro de Meta Mediana y otro de Meta Alta referido a alguno de los diversos problemas del Instituto. tales como: pensiones, atención médica, préstamos. Etc.

PLAN DE META BAJA.

Objetivo del Plan-----  
-----  
-----

Acciones del Plan: -----

A1: \_\_\_\_\_

A2: \_\_\_\_\_

PLAN DE META MEDIA.

Objetivo del Plan-----

-----

-----

Acciones del Plan: -----

A1: \_\_\_\_\_

A2: \_\_\_\_\_

PLAN DE META ALTA.

Objetivo del Plan-----

-----

-----

Acciones del Plan: -----

A1:

A2:

## Modelos Conceptuales de la Planeación.

Como puede verse en la figura 2 y dado que las operaciones administrativas de organización, integración, dirección y control están concebidas para apoyar el logro efectivo de la empresa, **es lógico que la planeación preceda** a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

Aunque en la práctica se entremezclan todas las funciones como un sistema de acción, la planeación es única en: tanto que implica establecer objetivos necesarios para el esfuerzo grupal total. Además, un administrador debe planear con objetivo de saber qué clase de relaciones de organización y cualidades personales son necesarias.

Se debe planear también para saber en qué dirección se debe encaminar a los subordinados y para saber qué clase de controles deben aplicarse. Y, por supuesto, para que sean efectivas, es necesario planear todas las otras funciones administrativas.

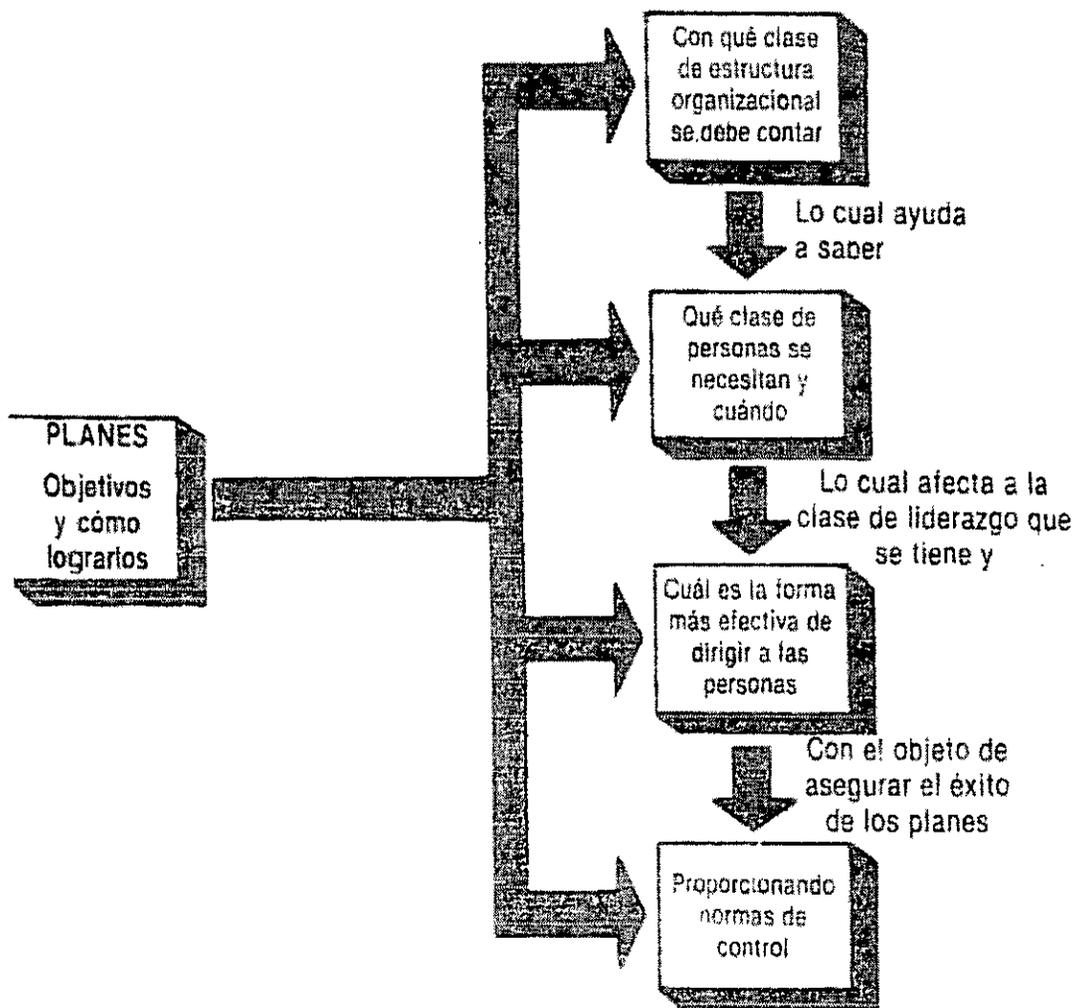
**La planeación y el control** son inseparables; son los gemelos de la administración. Las acciones que no se planean no se pueden controlar, porque controlar significa mantener a las actividades dentro de su curso corrigiendo las desviaciones de los planes. Todo intento de controlar sin planes carece de significado puesto que no hay forma de decir si las personas van hacia donde desean ir (el resultado del control) si no se sabe primero dónde desean ir (parte de la tarea de planeación). Los planes, de esta manera, proporcionan las normas de control.

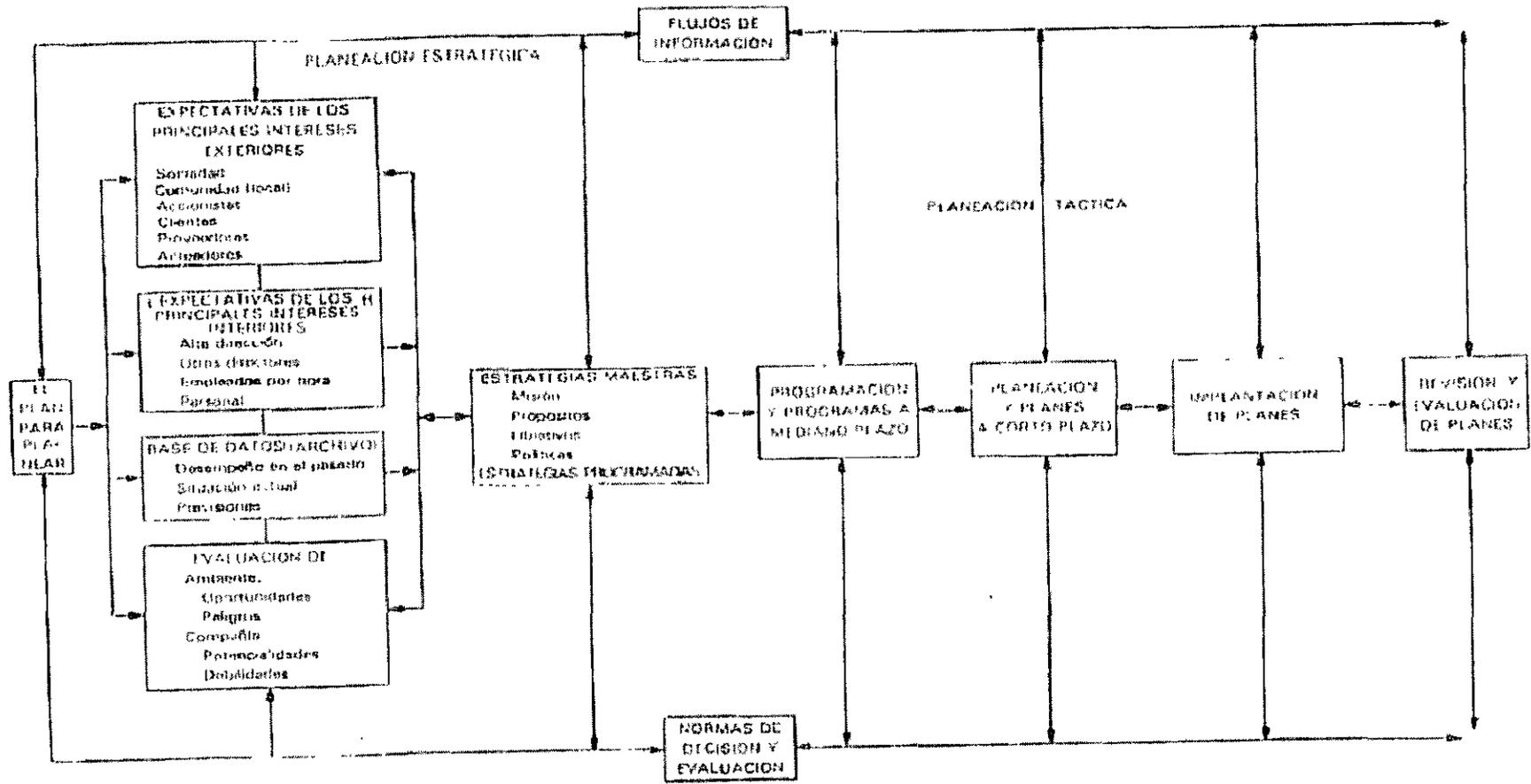
La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores.

Un administrador puede planear más que otro (o su planeación puede ser más importante), o la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una parte mayor de la empresa que la del otro. Lo cual se debe a diferencias de autoridad o puestos dentro de la organización.

Sin embargo, todos los administradores planean, desde presidentes hasta supervisores de primer nivel. Aun el jefe de una pandilla callejera o de una cuadrilla de obreros planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos. Resulta interesante observar que, en estudios de satisfacción en el trabajo, un factor principal que dio cuenta del éxito de los supervisores en el nivel más bajo de la organización fue la amplitud de su capacidad para elaborar planes.

Figura N° 2.





MODELO GENERAL DE PROCESO DE PLANEACIÓN

CUADRO N° 3

## MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO

### A

1. Formular los deberes
  - Definir el alcance del plan
  - Definir los resultados buscados
  - Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
    - ¿Quién hace qué?
    - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
    - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
  - Antecedentes
  - Principales tendencias ambientales
  - Oportunidades y peligros
  - Potencialidades y debilidades internas
  - Pronósticos actuales de ventas del producto
  - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos
4. Definir los objetivos primordiales
  - Ventas
  - Utilidades
  - Desarrollo del producto
  - Potencial humano
  - Etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes
  - Mercados
  - Productos
  - Finanzas
  - Empleados
  - Precios
  - Tecnología
  - Etc.
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

### B

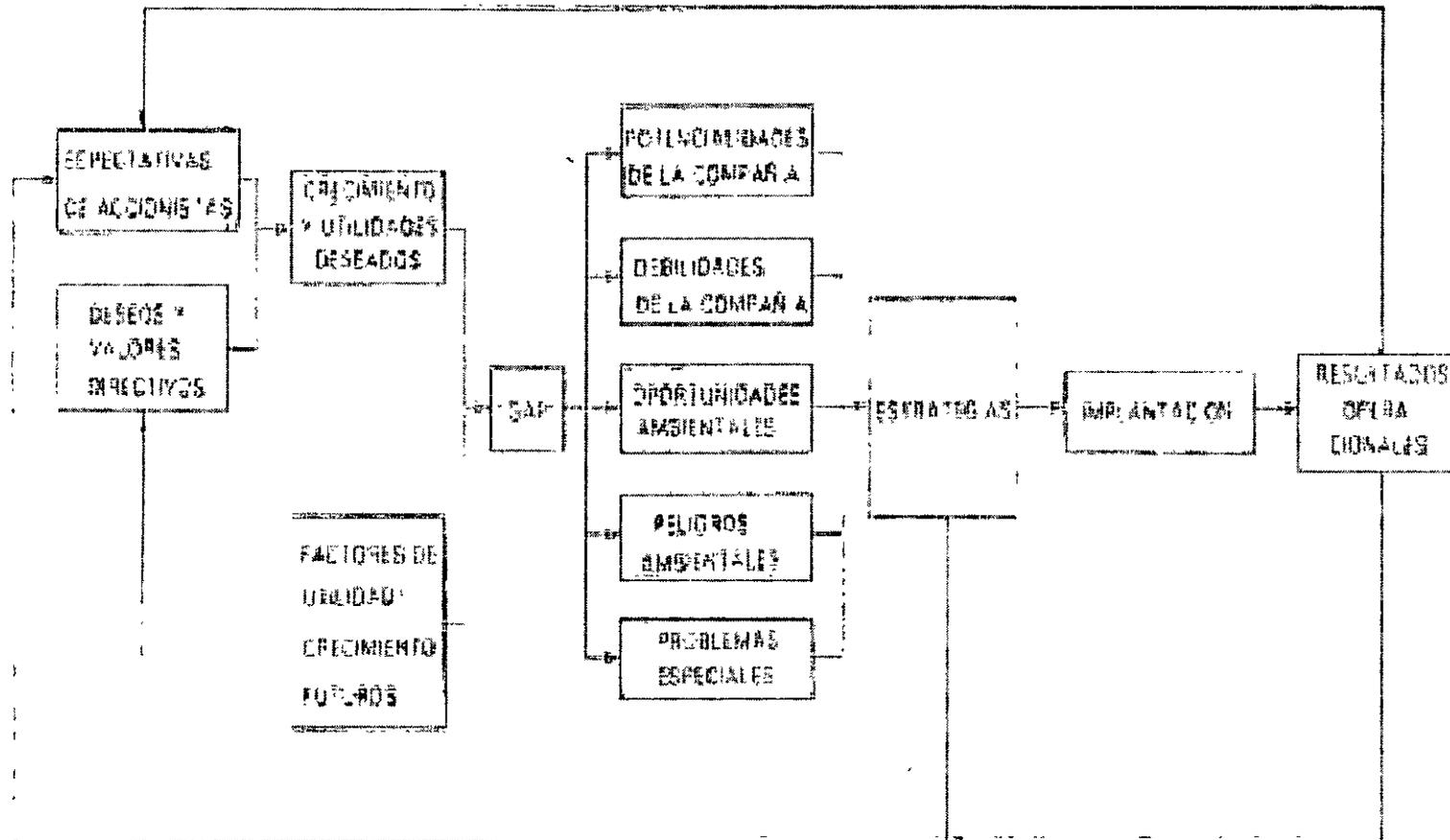
1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar nuestros clientes
  - ¿Quiénes son?
  - ¿Cómo deben ser clasificados?
  - ¿Por qué compran nuestro producto/ servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
  - ¿A qué segmentos del mercado servimos?
  - ¿Debe cambiarse esta situación? Etc.
3. Analizar nuestra industria
  - Tendencias
  - Estándares y estadísticas
  - Competencia
  - Potencial de utilidades Etc.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

## C

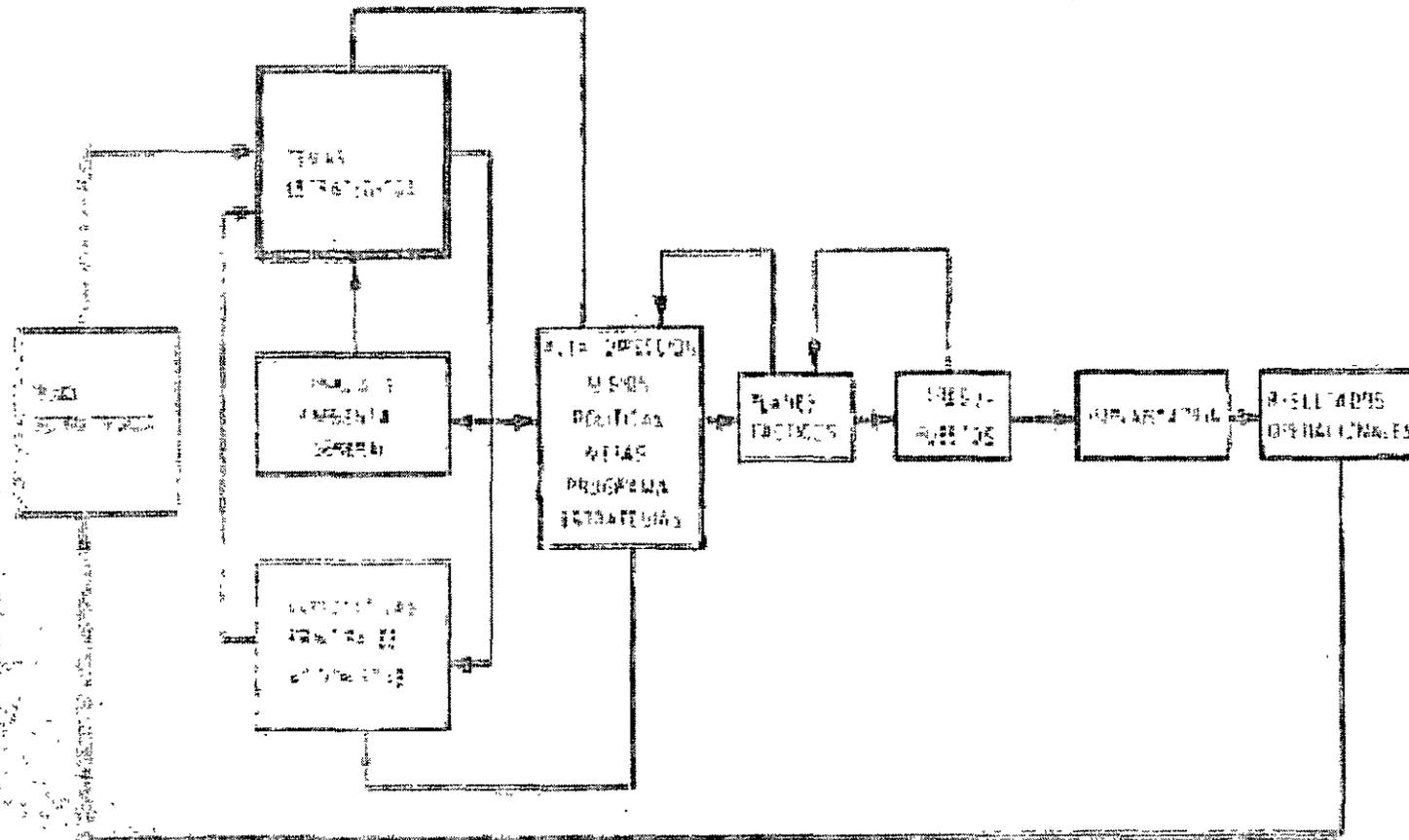
1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
  - Literatura
  - Asesoría directiva
  - Seminarios profesionales
  - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO PF
  - Debilidades
  - Oportunidades Fundamentales
  - Peligros en la
  - Potencialidades planeación
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
  - Misión
  - Propósitos y filosofías
  - Objetivos específicos a largo plazo:
    - Ventas
    - Utilidades
    - Participación en el mercado
    - Otros
7. Preparar otros planes asociados
  - Potencial humano
  - Financiamiento
  - Instalaciones
  - Etc., según se necesite
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

## D

1. ¿Dónde nos encontramos?
  - Filosofía, confianza y misión colectiva
  - Situación financiera
  - Situación competitiva
  - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
  - Mercado al que sirve
  - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
  - Redefinición preliminar de las metas
  - Alternativas estratégicas para lograr las metas
  - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
  - Momento actual
  - Requerimientos organizacionales
  - Requerimientos de personal
  - Requerimientos de instalaciones
  - Requerimientos financieros Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
  - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
  - Conclusiones relacionadas con las metas
  - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
  - Presupuestos a corto plazo
  - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CON ENFASIS EN FODA.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON POTENCIALIDAD DEL MERCADO

El término modelo apareció a principios de los años treinta del siglo pasado, representó un esfuerzo por comprender el comportamiento de la realidad bajo ciertas circunstancias de comportamiento de variables identificadas previamente.

Son una representación simplificada de la realidad y su utilización es básicamente de análisis, reflexión y explicación, se construyen de tal modo que permitan visualizar el orden de causalidad o de las interrelaciones existentes entre ciertas variables. Se reproducen bajo símbolos, las relaciones y funcionamiento de una estructura real, en tal forma, que del análisis del conjunto, sea posible deducir conclusiones aplicables a la realidad.

El uso de los modelos es parcial debido a su carácter aproximado de reflejar la realidad, ya que resulta imposible incorporar todas las variables de importancia que explican el funcionamiento total.

Como juego las relaciones entre variables, los modelos son de distinta índole, de acuerdo a la naturaleza de la construcción del pensamiento para comprender la realidad.

Son de varios tipos y se deben construir en base a las técnicas que la realidad específica requiere. Modelos de consistencia. Modelos de insumo-producto- Modelos de programación lineal. Modelos de previsión. Modelos de simulación. Modelo organizacional, etc.

De la explicación de estos tipos de modelos, ¿Cuál es el que mejor se adaptaría a los procesos de planeación y presupuestación de tu área de trabajo?

---

---

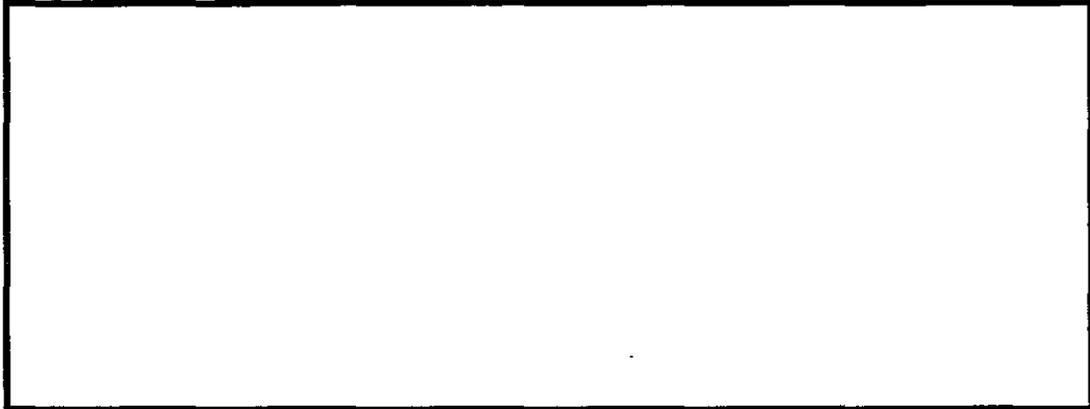
---

---

Diseña gráficamente un modelo organizacional o uno de planeación:

---

---



## Estrategia

Proviene del griego *stratia*: ejército. Literalmente es el arte de dirigir las operaciones militares. Término utilizado en economía y administración para dirigir las operaciones fundamentales del aparato económico o de alguna institución privada o pública.

Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada en situaciones diferentes y hasta opuestas.

El concepto de estrategia puede ser interpretado de diversas maneras. Dror lo define como las mega-políticas y son las que proporciona "...el marco de referencia, de las guías y límites del espacio de políticas dentro del cual, las directrices operacionales detalladas deben establecerse y en el cual deben tomarse las decisiones".

La estrategia implica definir los límites globales de una actividad deseada, en oposición a las tácticas que se refieren a los detalles de la programación de políticas. Una estrategia debe proveer un marco de referencia general para la administración del cambio inducido y dirigido en la maquinaria gubernamental".

En este sentido, la estrategia, es un conjunto de principios de acción, del instrumento político dentro de la planeación.

"El concepto de estrategia se aplica al resultado del proceso de definición de la política general, e incluye la exploración previa de las grandes alternativas u opciones de desarrollo, es decir, es un procedimiento para elegir y definir una política".

Con mayor precisión, es concebida como el cuerpo coherente de decisiones que se pueden tomar sobre un conjunto de posibilidades de diversa naturaleza para la satisfacción de los objetivos y siempre de conformidad con las reglas del juego.

Durante muchos años los militares usaron estrategias, o sea grandes planes elaborados a la luz de lo que creían que un adversario podría o no podría hacer. Aunque es común que el término "estrategias" tenga aún una implicación competitiva, los administradores lo utilizamos cada vez más para reflejar áreas amplias de la operación de una empresa o dependencia de gobierno.

De esta manera, la planeación estratégica especifica en una compañía que la clase de negocios en la que va a participar. ¿Es una compañía de transportes o de ferrocarriles? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel?

La empresa tiene también que decidir sobre la meta de crecimiento y sobre la rentabilidad deseada.

Una estrategia puede incluir políticas amplias referentes a la distribución directa en lugar de la distribución a través de intermediarios. Puede incluir también la decisión sobre operar con productos exclusivos o tener una línea completa de automóviles, como General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de la clase de institución que se pretende.

Las estrategias no tienen como intención delinear con exactitud cómo debe la empresa lograr sus objetivos, dado que ésta es tarea de una infinidad de programas de apoyo, principales y secundarios. Pero proporcionan una estructura para guiar la planeación y las actividades. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de estrategias como un tipo de plan para propósitos de análisis.

De hecho, la mayoría de las estrategias, y en particular las de los negocios, se ajustan al concepto militar tradicional puesto que incluyen consideraciones sobre competencia. Por ejemplo, hace pocos años un fabricante extranjero de automóviles seleccionó la estrategia de ofrecer en el mercado norteamericano, altamente competitivo, un automóvil pequeño y de precio bajo, con alto rendimiento de gasolina, fácil de manejar en áreas congestionadas y fácil de estacionar, con el objeto de satisfacer la demanda de consumidores que no estaban satisfechos en estos aspectos por lo que le ofrecían los fabricantes nacionales. En esta estrategia se encontraban todos los elementos del concepto militar tradicional:

- 1) Competidores;
- 2) Un mercado suficientemente grande para satisfacer a todos los comerciantes que competían y
- 3) Un vacío que ofrecía una oportunidad al adversario.

Pero aun esta clase de estrategia no es un tipo de plan entera e independientemente aparte debido a que en realidad es una combinación de objetivos (asegurar una participación en el mercado), una política principal (producir y comercializar un automóvil pequeño y de bajo precio) y diversos programas (por ejemplo, exportación y comercialización).

**¿QUÉ CONNOTACIONES TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO"?**

Veamos algunas de los significados más comunes:

1. Estrategia es la acción o acciones necesarias (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:

---

---

---

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:.....

---

---

---

3. Estratégico es algo clave e importante. Ejemplo. "El sector petrolero es estratégico para la nación".

---

---

---

Cite un ejemplo:.....

---

---

---

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

Cite un ejemplo:.....  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

Cite un ejemplo:.....  
\_\_\_\_\_

6. Estratégico se refiere al largo plazo. Lo operativo se refiere al corto plazo. Cite un

ejemplo:.....  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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:.....  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

Cite un ejemplo:.....  
\_\_\_\_\_

**CONCLUSION.- La Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento y fijación de la misión, de la visión, de los valores, de los objetivos y de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograra estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias v así obtener los fines buscados.**

## Táctica.

Básicamente significa poner en orden. Es el diseño del desplazamiento de actividades y recursos para lograr los fines. Traduce ejecutivamente y en el nivel supervisor las definiciones de la alta dirección.

Esta planeación es de mediano plazo, define los planes de acción para ejecutar las estrategias. Una estrategia puede ser buena pero puede fracasar en su ejecución aunque también debe reconocerse que cuando las estrategias se encuentran bien elaboradas, la medianía exitosa de las tácticas pueden ser superadas.

¿Dónde identificas en tu medio laboral estas actividades que también se denominan de gerencia?

---

---

---

---

¿Cuáles consideras que son las más apropiadas técnicas de gestión táctica?

---

---

---

## Operativa

El nivel inferior de la planeación lo constituyen las actividades estructuradas y repetitivas, evaluables en resultados específicos. La planeación operacional es responsabilidad de la baja gerencia. En este nivel, los gerentes de línea tales como los jefes de departamento los supervisores, los jefes ejecutivos y los capataces, se dedican a planificar operaciones por hora, por día o por semana.

Los métodos de planificación en forma de normas y presupuestos permiten evaluar la ejecución real en confrontación con la planeada. La retroalimentación de información esencial procedente del nivel inferior mantiene informados acerca de los resultados favorables o no a los niveles superiores.

En forma similar la retroalimentación operacional permite a la baja gerencia comentar como se pueden mejorar las políticas, las normas y los procedimientos de operación para ayudar en las actividades de la planeación operacional en forma más eficiente y económica.

Las técnicas de planeación operativa son específicas en cuanto a la gestión de recursos, procedimientos y controles, por lo que el seguimiento de las actividades y resultados se realiza en función de insumos, transformaciones y productos.

## 2.- El Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno Federal

Para la actual Administración la planeación y la innovación forman un binomio de unidad que tiene como propósito dar valor agregado a lo que hace el gobierno. Dicho valor se basa en la capacidad que diferentes dependencias gubernamentales tengan para mejorar sus procesos internos y generar resultados que benefician a la sociedad mexicana.

La aplicación de este modelo estratégico de planeación e innovación proporciona una ventaja competitiva sostenible para nuestro país. Así, a través del fomento a la innovación y a la calidad gubernamental se reforma la orientación, capacidad y velocidad de respuesta de la administración pública federal respondiendo a las necesidades de los ciudadanos y se mejora la capacidad del gobierno para atender los anhelos y expectativas de la sociedad mexicana y recuperar con ello la confianza en sus necesidades.

Este Modelo de Planeación Estratégica (MPE) se inicia con la elaboración por la vía de la participación democrática del Plan Nacional de Desarrollo (PND), donde se encuentran registradas las prioridades, políticas, objetivos rectores y estrategias que la Presidencia de la República recogió de la población como un mandato de orientación hacia su gobierno.

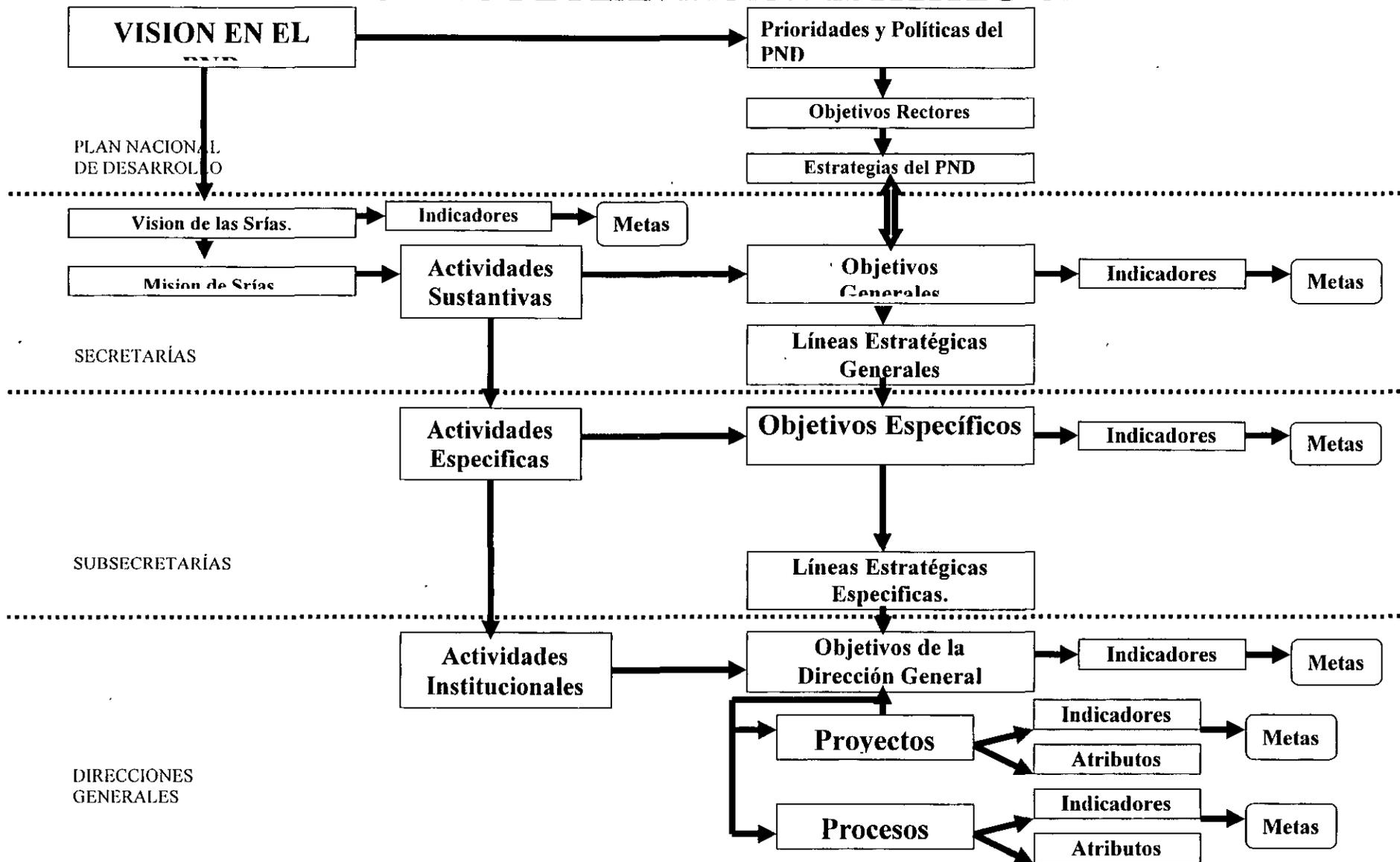
En el segundo nivel del Modelo, la Visión del PND da visión a las Dependencias y Entidades las cuales habrán de reportar a la Presidencia el cumplimiento de sus metas por la vías de los indicadores establecidos, así mismo, se fijan la misión de las Secretarías de Estado, partiendo de sus actividades sustantivas, de sus objetivos generales y líneas estratégicas, con actividades de reporte del cumplimiento de metas por la vía de los indicadores establecidos al responsable de la planeación democrática nacional, el titular del Ejecutivo Federal.

En el tercer nivel se encuentran especificadas las actividades de las subsecretarías y órganos homólogos con objetivos y líneas estratégicas específicas, con la obligación de reportes de cumplimiento de metas por la vía de los indicadores establecidos a los titulares de las dependencias y entidades mencionadas en el segundo nivel del modelo.

Así mismo en el cuarto nivel, que es donde se ubican las direcciones generales se especifican las actividades institucionales que de manera operativa especifican objetivos proyectos y procesos a realizarse. Los reportes al nivel superior se elaboran partiendo del cumplimiento de las metas y de los indicadores establecidos, es en este mismo nivel donde se opera el sistema DAS-G que es una metodología de alineación estratégica que incorpora mejores prácticas en administración y es soportada por una herramienta digital.

Este Modelo es parte del Sistema de Planeación Estratégica (SPE) que se integra básicamente por cuatro niveles, y cuenta con diferentes herramientas digitales diseñadas de acuerdo a los requerimientos de entidades particulares dentro del Plan Nacional de Desarrollo

# MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA



### **3.- El Sistema de Planeación Estratégica del Gobierno Federal.**

En la parte superior de la pirámide jerárquica se encuentra la Presidencia de la República con actividades propias de Planeación Estratégica Global y seguimiento a partir del componente técnico de un observatorio del PND.

En el segundo nivel, al frente del cual se encuentra el titular de la dependencia o entidad, con actividades de planeación, seguimiento y reporte. Con un componente técnico de observatorio del segundo nivel.

Le sigue el nivel con actividades de planeación, seguimiento y reporte y componente técnico de observatorio de nivel subsecretaria.

Finalmente en el nivel operativo se encuentran las Direcciones Generales con actividades de planeación, seguimiento y reporte, cuyo componente técnico es precisamente el DAS-G.

La estrategia principal es la calidad, la innovación y la mejora continua de los procesos.

El Sistema de Planeación Estratégica es un conjunto de metodologías, mejores prácticas y herramientas digitales, que habilitan el proceso de Planeación Estratégica del Gobierno Federal, y facilitan la definición y seguimiento de los proyectos y procesos que contribuyen al cumplimiento del Plan nacional del Desarrollo.

El sistema permite:

- Planear y orientar el quehacer de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de organizar los esquemas de trabajo para dar cumplimiento a los compromisos pactados.
- Atender con prontitud y calidad la labor de informar los avances comprometidos.
- Orquestar el trabajo que realizan las dependencias.
- Contar con información en tiempo real, en la medida en que sea incorporada al sistema.

Al aplicar la metodología del Sistema de Planeación Estratégica en toda la Administración Pública Federal (APF), se logran los siguientes beneficios:

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estratégica de la Institución
- Fomenta la planeación y la comunicación interna.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los titulares a ver a la Planeación desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos, planteando objetivos congruentes, delimitados y alcanzables a corto plazo.

- Orienta todos los esfuerzos de la dependencia al logro de los objetivos.

La APF establece una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea en el 2025.

La Misión establece los objetivos por lo que todos los miembros de la APF encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta firmeza y dedicación.

En este sentido los retos son:

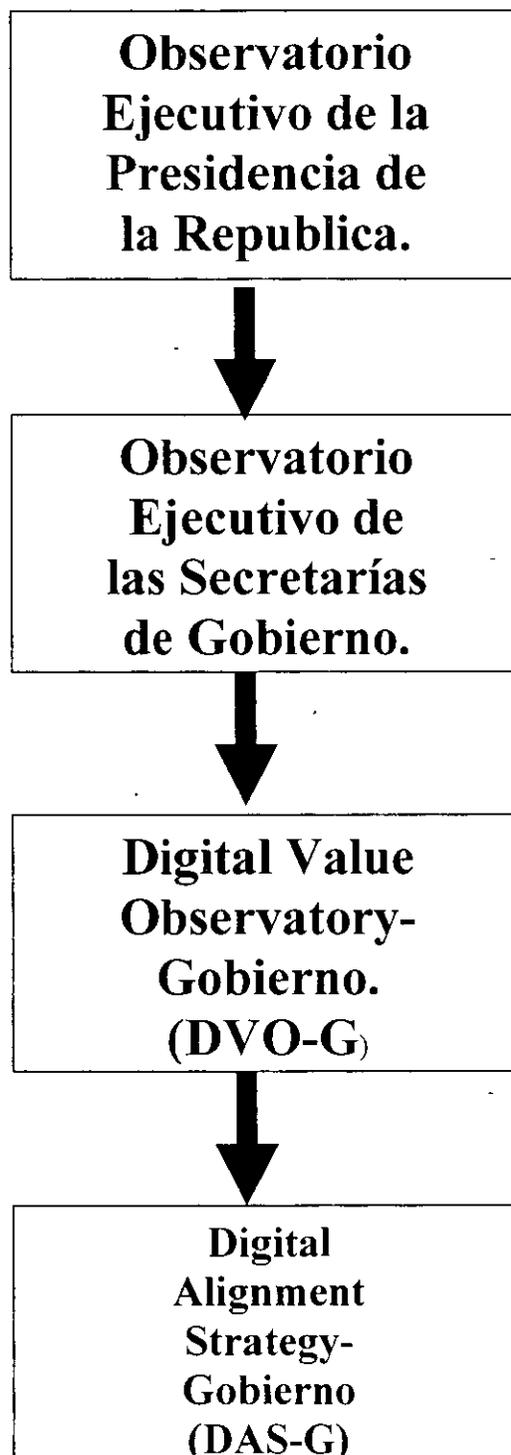
- Contar con finanzas públicas sanas.
- Garantizar la concreción de los objetivos del PND.
- Hacer más con menos.
- Lograr un desarrollo económico incluyente y en armonía con la naturaleza.
- Establecer una nueva cultura de gobierno que permita:
  - Consolidar la transición de una democracia plena.
  - Garantizar la vigencia del Estado de Derecho.
  - Insertar a México en la competencia Internacional.
  - Dar seguridad a los ciudadanos.
  - Eliminar las restricciones que limitan el desarrollo económico.
  - Innovar en todos los planos de la vida nacional.
  - Revolucionar la educación para elevar su calidad
  - Actuar con ética pública.

Herramientas digitales del SPE.

Para los niveles superiores del MPE. (PND, Secretarías y Subsecretarías) existen los observatorios ejecutivos en los cuales, los Titulares de cada uno de ellos pueden llevar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos por medio de indicadores y resúmenes ejecutivos que sintetizan la información así como de los procesos y proyectos a nivel de Dirección General.

Para el nivel de Dirección General se creó el Digital Alignment Strategy-Gobierno (DAS-G) que permite entre otras funciones:

- Llevar un seguimiento de objetivos, procesos y proyectos por medio de indicadores.
- Facilita el ciclo de presupuestación.
- Analizar, clasificar y priorizar proyectos que van a contribuir al logro de los objetivos.
- Alinear los procesos, proyectos, con los objetivos de la Dirección General y estos últimos con los objetivos específicos del Nivel dos (Subsecretaría)



## VISION EN EL PND

La visión del México al que aspiramos en el año 2025 puede sintetizarse así:

México será una nación plenamente democrática con alta calidad de vida que habrá logrado reducir los desequilibrios sociales extremos y que ofrecerá a sus ciudadanos oportunidades en el desarrollo humano integral y convivencia basadas en el respeto a la legalidad y en el ejercicio real de los Derechos Humanos. Será una nación dinámica, con liderazgo en el entorno mundial, con un crecimiento estable y competitivo y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente. Será una nación orgullosamente sustentada en sus raíces, pluriétnica y multicultural, con un profundo sentido de unidad nacional.

## MISION DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La administración pública federal establece una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea en el 2025.

La misión establece los objetivos por los que todos los miembros de la administración pública, encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta fuerza y dedicación.

La misión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de derecho.

Para lograrlo habremos de:

- Contar con una política de finanzas públicas sanas, que nos permitan apoyar las acciones que encaminen al país hacia el desarrollo que se requiere.
- Ser un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concreción de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
- Tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo, que haga más y cueste menos.

- Establecer al desarrollo humano como eje rector de su acción, para diseñar e instrumentar políticas públicas que den lugar a un desarrollo económico dinámico, incluyente y en armonía con la naturaleza.
- Crear las condiciones políticas, económicas y sociales que promuevan los procesos de desarrollo nacional.
- Establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competitividad, el desarrollo regional, el Estado de derecho, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Consolidar la transición a una democracia plena.
- Garantizar la vigencia del Estado de derecho.
- Insertar a México en la competencia internacional, equilibrando los beneficios y costos de la globalización.
- Dar seguridad personal al ciudadano y a su familia.
- Eliminar las restricciones legales y estructurales de la economía para desatar un proceso creativo que impulse el desarrollo económico del país en forma sostenida y sustentable.
- Innovar en todos los planos de la vida nacional: científico, jurídico, económico, social, educativo, administrativo, etcétera.
- Llevar a cabo una revolución educativa que permita el desarrollo del país y una alta calidad de vida para toda la población.
- Sentar las bases, irreversibles, de un nuevo modo de comportamiento y cultura política basado en una ética pública.

El Plan Nacional de Desarrollo es, también, el marco en el que se definirán los programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales. Tanto el Plan como los programas específicos permearán en los programas operativos anuales, por lo que el esfuerzo de lograr la visión del México al que aspiramos en el año 2025 será apoyado por la administración pública federal de acuerdo con el marco establecido en la misión

Ha llegado el momento en reflexionar acerca de las cifras o indicadores más importantes del Instituto en este momento, juntos elaboraremos un banco de datos actual para manejarlo en lo sucesivo:

<b>Descripción del Indicador</b>	<b>Cifra</b>

## 4.- La Política de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado Mexicano.

### 4.1.- Definición

Cuando hablamos de política pública nos estamos refiriéndola “procesos”, “decisiones”, “resultados”, pero sin que ello excluya conflictos entre intereses presentes en cada momento, tensiones entre diferentes definiciones del problema a resolver, entre diferentes racionalidades organizativas y de acción, y entre diferentes baremos y perspectivas evaluadoras. Estamos pues ante un panorama lleno de “poderes” en conflicto, enfrentándose y colaborando ante acciones y cursos de acción específicos.

Política Pública es la orientación que el poder institucionalizado da a sus acciones de gobierno.

¿Qué elementos importantes encuentras en estas definiciones?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Elabora una definición tuya sobre políticas públicas

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2.- Antecedentes.

En el horizonte histórico encontramos los orígenes de las políticas ya sea para su análisis o para su formulación, en él se encuentran las explicaciones del por qué de la acción gubernamental. A manera de ejemplo repasaremos una parte de la historia de la política pública de atención a la salud y el bienestar de los trabajadores del Estado.

El 7 de diciembre de 1959 el entonces presidente de México, Adolfo López Mateos, envió al Congreso de la Unión la iniciativa de ley que transformaría a la antigua Dirección General de Pensiones Civiles de Retiro en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

De manera simultánea, el jefe del ejecutivo también presentó al congreso la iniciativa para elevar a rango constitucional los derechos de los trabajadores públicos mediante la adición del apartado B al artículo 123. Ambas iniciativas fueron aprobadas y sus beneficios se extendieron a 300 mil servidores públicos y sus familias en 1960.

La creación del ISSSTE marca el inicio de un sistema integral de seguridad social para los trabajadores del Estado y sus familiares. Se trata de un proyecto mas amplio, en concepto y contenido, que el de la antigua Dirección de Pensiones, en el que se establecen servicios y prestaciones de alcance avanzado que protegen al trabajador en su salud, en su salario, en su alimentación y en su vivienda; que promueven su formación cultural y social y que lo amparan, en caso de separación del servicio por invalidez o por vejez, sin omitir la protección a su familia. Los trabajadores del sector público avanzaron así en sus reivindicaciones sociales en un marco general de desarrollo económico del país.

La transformación de la Dirección de Pensiones en ISSSTE, implicó un proceso gradual de ajuste y reestructuración. Los primeros años pueden ser caracterizados como el periodo de tiempo dedicado al reacomodo y a la afirmación del proyecto. Se empieza con cautela a medir las necesidades y problemas que implica la gran empresa que se inicia. La institución mantuvo al inicio la mayoría de los departamentos de la Dirección de Pensiones, así como su personal. Sin embargo, atendiendo a las nuevas condiciones, fueron creadas tres subdirecciones: la médica, la administrativa y la de pensiones y préstamos.

A partir de 1964, una vez detectados los problemas y necesidades de la institución, se inicia un acelerado crecimiento encaminado a cubrir las necesidades de sus derechohabientes. De esta manera, entre 1965 y 1970 el presupuesto del Instituto se incrementó a una tasa de crecimiento promedio anual del 15.7 por ciento, para hacer frente a las demandas de préstamos, unidades médicas, tiendas y obras administrativas y sociales entre otras. Por otra parte, por lo que toca a la modernización y la adecuación de los aparatos administrativos, se realizó un considerable avance en cuanto al registro e información sobre la vigencia de derechos de los trabajadores y sus familiares.

En suma, los primeros años de vida del ISSSTE se destinaron a crear los instrumentos y a formar una infraestructura incipiente, para cumplir el nuevo marco conceptual de seguridad social establecido en su Ley.

Cabe destacar en estos primeros intentos, los esfuerzos orientados al perfeccionamiento de los servicios de salud, que antes de la creación del ISSSTE no comprendían a la mayoría de los trabajadores ni a sus familiares. Anteriormente, los servicios médicos, cuando existían, se prestaban en forma autónoma por cada dependencia del sector público, lo que generaba condiciones diferenciadas de acceso a la salud para los trabajadores del Estado.

En 1959, de los 33 sindicatos que estructuraban la FSTSE, sólo ocho recibían de sus dependencias servicios médicos en instalaciones propias: clínicas y hospitales. El resto, subrogaba estos servicios y otorgaba subsidios directos a sus trabajadores. En todos los casos, salvo excepciones, la atención médica no incluía al núcleo familiar y, por lo general, resultaba ineficiente.

A partir de 1960 se inicia la fusión y regularización de estos servicios. Así, con el fin de satisfacer las demandas más urgentes de los servidores públicos, los servicios médicos se inician en el Distrito Federal y los primeros núcleos beneficiados son los trabajadores de Educación Pública, Patrimonio Nacional, Industria y Comercio y los del propio Instituto.

El 15 de enero de 1960 se inaugura el Hospital "Esperanza", con 40 camas para pediatría. El 15 de mayo del mismo año se inician los trabajos de rehabilitación y readaptación del Hospital "Fajer", que un año más tarde —el 16 de mayo de 1961— sería inaugurado como el Hospital "20 de Noviembre", unidad central del *sistema satélite* que se integra, además, con 16 clínicas de adscripción y 4 de especialidad.

Con ello, el Instituto estaba en posibilidad de proporcionar consulta externa de medicina general para adultos, medicina general para niños y atención de ginecobstetricia. En el primer nivel de atención ofrecía especialidades médicas y quirúrgicas de valoración y diagnóstico en las 4 unidades de especialidad.

La hospitalización y urgencias se remitían al "20 de Noviembre", que en ese entonces tenía una capacidad de 630 camas censables y disponía de 12 salas de operaciones con todos los servicios de apoyo al diagnóstico y tratamiento, incluyendo bomba de cobalto para tratamientos de cancerología, equipos que en la época mencionada constituían lo más avanzado en asistencia médica.

Estos servicios fueron creciendo en proporción a las demandas de los derechohabientes, las exigencias de la profesión médica, la actualización profesional y los programas de medicina curativa que, a través del tiempo, se enriquecieron con los servicios de: medicina nuclear, terapia superficial, perinatología, medicina hiperbárica, criocirugía, cirugía del corazón, hemodialisis, trasplantes renales y microcirugía.

En agosto de 1960 también se inicia el funcionamiento de seis clínicas en el Distrito Federal, como parte de un plan de 34 que habrían de concluirse en 1961. • Por otra parte, desde el primer año de ejercicio del Instituto los servicios médicos empezaron a extenderse a entidades como Sinaloa, Veracruz, Tamaulipas, Puebla y Oaxaca. Para 1961, en 150 poblaciones de los estados funcionaban ya servicios médicos, que aumentaron la siguiente año a 227.

En 1963, los servicios médicos se organizaron mediante la creación de la Comisión de Vigilancia y los Departamentos de Suministros y Relaciones Públicas. Este reacomodo en las funciones resultó indispensable para sentar las bases del futuro desarrollo institucional.

A partir de 1965, el área de atención a la salud recibe un fuerte impulso tanto en calidad como en eficiencia. Se inician tareas de investigación científica y tecnológica con el consecuente aumento de las erogaciones en este renglón. También en estos años, los servicios de medicina preventiva se sometieron a una reorganización que permitió el desarrollo más amplio de las actividades en este renglón, así como su mejor funcionamiento administrativo a través del establecimiento de normas, técnicas y procedimientos para la aplicación regular en los programas de trabajo.

Todas estas acciones hicieron posible que, para 1966, la capacidad instalada de la institución fuera de 111 clínicas, 301 puestos periféricos, 27 hospitales propios y 23 subrogados.

El incremento en la población derechohabiente planteó la necesidad de convertir las clínicas de adscripción en clínicas mixtas de especialidades. Gracias a esta transformación, a finales de los años sesentas el Instituto contaba con un promedio de 15 servicios diferentes en cada una de las clínicas mixtas del Distrito Federal.

En 1968, el Instituto agrupaba 1'096,315 trabajadores y familiares integrados de la siguiente manera: 332,982 trabajadores asegurados-, 714,920 familiares; 26,169 ex trabajadores pensionados, y 22,244 familiares de pensionados.

En 1970, la población derechohabiente del Instituto era de 1'347,470; para 1974 llegaba ya a los 2'905,486, y en 1976 alcanzaba los 8'782,424. Esto es, entre 1970 y 1976 la población asegurada creció a una tasa anual del 18.7 por ciento, lo que obligó al ISSSTE a elevar el número de unidades médicas.

Por otra parte y en el marco de la reforma administrativa llevada a cabo por el gobierno federal en los años 70 a fin de enfrentar los nuevos requerimientos, la Subdirección Médica del Instituto realizó una modificación substancial en su organización y en su funcionamiento.

Así, las etapas integrales de atención a la salud del área médica se vertebraron en las siguientes actividades: promocionales para mejorar la salud y prevenir las enfermedades; curativas; rehabilitadoras; de educación al derechohabiente para el uso de los servicios de salud, y de formación de los recursos humanos, profesionales, técnicos, administrativos, manuales y de investigación, tendientes a perfeccionar la atención médica y la administración de las unidades.

Se procedió, asimismo, a la regionalización de los servicios médicos del Instituto, para lo cual se dividió al país en 7 zonas y un área metropolitana formada por el Distrito Federal.

Cabe destacar también como acción importante durante el periodo, la instalación de la Clínica de Detección y Diagnóstico Automatizado (CLIDDA), que permitió la realización de exámenes sistemáticos de salud en corto plazo a gran número de personas, así como la detección oportuna de enfermedades con lo que se facilitó su control.

• En 1970, el Instituto contaba con 29 hospitales; para 1976 eran 41, lo que equivale a un incremento del 41 por ciento, en el sexenio y del 6.8 por ciento promedio anual, sin contar con los 8 hospitales que se encontraban en construcción a fines del último año; en el año de 1971 existían 2,066 camas censables en la institución; para 1976 este número era de 5,830, lo que equivale a un

aumento del 182.2 por ciento y del 30.3 por ciento promedio anual; en el año de 1970 se disponía de 138 clínicas; en 1976 de 148; en 1970 estaban en servicio 473 consultorios médicos auxiliares y puestos periféricos; en 1976 se disponía de 715, es decir, un incremento de 51 por ciento, equivalente al 8.5 por ciento promedio anual

En el año de 1970 prestaban sus servicios en el área médica 12.778 trabajadores, de los cuales 3.275 (25.6 por ciento) eran médicos; 3.396 (26.6 por ciento) enfermeras; 978 (7.7 por ciento) técnicos; 2.302 (18.0 por ciento) administrativos y 2.827 (22.2 por ciento) manuales; para 1976 los recursos del área médica se habían incrementado en 120 por ciento, es decir, un 20 por ciento promedio anual.

En el periodo de 1977 a 1982 la población derechohabiente del Instituto pasó de 4'256,774 a 6'170,089, es decir, registró un incremento porcentual del 44.5 por ciento. Por su parte, los recursos físicos y humanos crecieron más lentamente que en el periodo 1970-1976 y en una proporción menor que la población derechohabiente.

Mientras que en 1977, en el área médica del Instituto laboraban 27,151 trabajadores, en 1982 lo hacían 36,311, lo que representa un incremento del 33 por ciento. En el mismo periodo los hospitales aumentaron de 41 a 59, es decir, experimentaron un crecimiento del 43.9 por ciento. Las camas censables, indicador más significativo que el anterior, pasaron de 4,451 a 5,477, lo que equivale a un aumento del 23.0 por ciento y las clínicas de 151 a 161, un 6.6 por ciento más que en el primer año.

A pesar del notable incremento de la infraestructura para la atención a la salud y de los recursos humanos empleados en ella, entre 1970 y 1982 la proporción de recursos por derechohabiente fue disminuyendo en forma gradual, debido al crecimiento más acelerado de la población amparada por el Instituto. En 1970, por ejemplo, había 2.4 médicos por cada 1,000 derechohabientes, en 1982 1.5; de igual forma, en el primer año existían 1.5 camas por 1,000 derechohabientes y para 1982 había sólo 0.8 camas.

A esta situación, grave porque señalaba una tendencia al deterioro de los servicios, vinieron a sumarse las restricciones derivadas de la crisis económica que empezaron a manifestarse desde 1980 y se agudizaron a partir de 1982.

El carácter dual del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, en tanto institución creada para dar cobertura a las demandas de seguridad social en general y de atención a la salud en especial, le ha impuesto, en los años de la actual gestión administrativa, esfuerzos adicionales a fin de mantener las conquistas de los servidores públicos, alcanzadas a través de un largo proceso histórico y enfrentar los retos del presente.

El Instituto atiende actualmente a 6 millones 800 mil derechohabientes, que representan el 8.5 por ciento de la población nacional. Por otra parte, por lo que se refiere a los servicios de salud, su población usuaria es de 4.6 millones de personas.

El crecimiento acelerado de la población derechohabiente y de la usuaria de los servicios médicos que, respectivamente, registran en 1986 un incremento del 24 por ciento y del 39 por ciento en relación a 1982, así como el aumento del número y diversidad de las prestaciones que por ley se deben otorgar, ha requerido de cambios cualitativos a fin de preparar al Instituto para

hacer frente, al igual que otros organismos del gobierno federal, a situaciones de crisis como la que vivimos.

Con este fin, en 1983 se realizó un diagnóstico institucional que permitió detectar los principales problemas y proporcionó elementos para encauzar el nuevo rumbo institucional.

Desde una perspectiva general, dicho diagnóstico permitió detectar que el incremento en la demanda de los servicios no había logrado ser debidamente atendido a partir de los recursos y los sistemas administrativos de la institución.

Asimismo, la inexistencia de adecuados sistemas de programación, presupuestación y evaluación del gasto impedían el sano desarrollo financiero del Instituto, así como la recuperación de los créditos otorgados a sus derechohabientes.

Junto a los problemas de carácter administrativo y financiero, al inicio de la actual década las prestaciones, seguros y servicios en materia de seguridad social y salud, registraban un sensible deterioro. En lo referente a las prestaciones económicas, el gasto real por asegurado también disminuyó entre 1970 y 1982. Esta disminución comenzaba a afectar de manera diversa a las prestaciones económicas que otorga el Instituto. Así, por ejemplo, "la participación relativa de pensiones y jubilaciones con respecto del total del gasto en prestaciones económicas, registraba una disminución en el periodo referido del 37 al 21 por ciento. En este mismo periodo los préstamos hipotecarios aumentaron sólo del 6 al 12 por ciento, mientras los préstamos a corto plazo pasaron del 56 al 67 por ciento".

Prestaciones estrechamente vinculadas al mejoramiento de las condiciones de vida, como la atención a la salud, vivienda, la protección del poder adquisitivo de los trabajadores (a través de tiendas, farmacias y guarderías) y al mejoramiento de su nivel socio-cultural, se encontraban estancadas.

En lo referente en especial a la protección a la salud, el incremento de recursos médicos "de menos de 4 mil en 1970 a 10 mil en 1982", no se había visto acompañado de la suficiente ampliación de la infraestructura física del Instituto, ya que como ya se señaló, "el número de camas, quirófanos, gabinetes radiológicos, laboratorios y clínicas por derechohabiente, presentaban una mejor cobertura en 1970 que doce años después".

Adicionalmente, la falta de adecuados controles administrativos a nivel de centros hospitalarios y clínicas había aumentado en forma inconveniente los costos de la subrogación de servicios, en tanto que la ausencia de programas de mantenimiento correctivo y la inexistencia del mantenimiento preventivo provocaron el deterioro acelerado de la infraestructura hospitalaria existente en el Instituto.

La formación de recursos humanos y la investigación científica y tecnológica reflejaban un escaso desarrollo. Asimismo, a diferencia de lo alcanzado por otras instituciones de seguridad social, los tres niveles de atención médica del Instituto no se encontraban claramente diferenciados, situación que propiciaba una cobertura insuficiente en el primer nivel de atención y una prestación descoordinada y precaria en el segundo y tercer niveles.

El exceso de centralización de los servicios médicos provocaba la saturación de las instalaciones ubicadas en el Distrito Federal con el consiguiente deterioro en la prestación de los servicios.

Asimismo, la inexistencia de un adecuado sistema escalafonario impedía el desarrollo de una verdadera carrera institucional dentro del área médica y propiciaba una menor retribución económica del personal en relación con otras instituciones del sector.

La reversión de estas tendencias ha requerido, como lo señaló el jefe del ejecutivo en su primer informe de gobierno, de "un profundo programa de reorganización administrativa y financiera del ISSSTE, con el propósito de darle solidez y mayor eficacia operativa en la prestación de sus servicios".

El esfuerzo de modernización realizado por la actual administración requirió de una transformación integral de la base legal del Instituto. Mediante cinco modificaciones a la ley que lo rige —cuatro de ellas a iniciativa del ejecutivo y una del propio Congreso de la Unión— ha sido posible conformar, en los cuatro años de la actual gestión presidencial, una moderna base jurídica para su operación.

A partir de estas modificaciones, el régimen de seguridad social del Instituto se ha organizado en torno a dos vertientes principales: las *prestaciones económicas* y las *prestaciones en especie*. Las primeras se otorgan exclusivamente a los trabajadores asegurados y a los pensionados, y agrupan: las pensiones y jubilaciones, la seguridad e higiene en el trabajo, los créditos personales y los de financiamiento a la vivienda. Las segundas benefician tanto al trabajador como a sus familiares y comprenden: la protección a la salud, al salario (sistema de tiendas), y las prestaciones sociales y culturales (estancias de bienestar infantil, talleres de jubilados y velatorios, entre otros servicios).

El agrupamiento de las prestaciones del Instituto en económicas y en especie ha permitido revertir la tendencia histórica, que tendía a dar mayor peso a las prestaciones económicas en detrimento de las prestaciones en especie, que son por naturaleza más universales e igualitarias e inciden de manera más directa en la elevación del nivel de vida de los trabajadores y sus familias y, dentro de las prestaciones económicas, incrementar los recursos destinados a pensiones.

Igualmente, ha sido incorporado el concepto de "solidaridad social", a fin de beneficiar a los asegurados de menores ingresos, principalmente en lo referente a prestaciones que, como las económicas, repercuten en forma más directa en el poder adquisitivo del salario.

Por otra parte, los cambios en el marco legal del Instituto han permitido determinar con mayor precisión la asignación porcentual de los recursos provenientes de las cuotas y aportaciones entre los diferentes seguros, prestaciones y servicios. Anteriormente, el monto de las cuotas y aportaciones (equivalentes al 25.75 por ciento del salario de los trabajadores) se distribuía de la siguiente forma: un 8 por ciento para atención a la salud; un 0.75 por ciento para seguridad e higiene en el trabajo; un 5 por ciento para el financiamiento de la vivienda, y el 12 por ciento restante para las demás prestaciones y servicios. De esta suerte, casi la mitad de los recursos recibidos por el Instituto por concepto de cuotas y aportaciones no estaba asignado a un fin preciso.

A partir de las reformas realizadas, la distribución de las cuotas y aportaciones quedó como sigue: 9.5 por ciento para atención a la salud, a fin de aumentar los recursos destinados a esta importante prestación; 0.25 por ciento para seguridad e higiene en el trabajo, asignado fundamentalmente al pago de las pensiones que pudieran generarse por accidentes y enfermedades del trabajo; uno por ciento para protección al salario (sistema de tiendas); uno por ciento para créditos a corto plazo, lo que permite precisar el monto de los recursos que deberán destinarse cada año a esta prestación; un 5 por ciento (aproximadamente) para la constitución de reservas y pago de pensiones, según los cálculos actuariales que se realicen cada año; 6 por ciento para financiamiento de vivienda y el 3 por ciento restante (aproximadamente) para las demás prestaciones y servicios del Instituto.

A partir de estas reformas se establece por ley un tratamiento contable y financiero diferenciado para cada vertiente o grupo de prestaciones, que permite la creación de reservas actuariales para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y evitar que los recursos destinados a una prestación puedan ser aumentados en detrimento de otros, como venía sucediendo anteriormente con los créditos a corto plazo.

En cuanto a los servicios de salud, dichas reformas establecen el régimen voluntario de los seguros de enfermedad, maternidad y medicina preventiva para los trabajadores inactivos, mediante el pago de las cuotas correspondientes, siempre, y cuando hayan cotizado al Instituto cuando menos durante cinco años, entre otros aspectos.

El conjunto de estas acciones legislativas, junto con la descentralización y simplificación administrativas, han permitido que el Instituto cuente con un marco operativo debidamente actualizado, eficiente y racional, para cumplir sus objetivos sin poner en riesgo su equilibrio financiero actual y futuro.

Así, ha sido posible lograr importantes avances en las prestaciones que otorga el Instituto y en el equilibrio que debe mantenerse entre las mismas. Mediante la constitución de reservas adecuadas fue posible elevar la pensión mínima al nivel del salario mínimo general; se creó un sistema integral de crédito que comprende tanto los préstamos personales a corto plazo como los de mediano plazo (creados para la adquisición de bienes de consumo duradero) y los destinados a la adquisición de vivienda; se pusieron en práctica sistemas de cofinanciamiento que aumentaron notablemente el número de créditos otorgados por el Fondo de la Vivienda; se aumentó el número de tiendas para ampliar la cobertura de esta prestación que tiene por fin la protección del salario de los trabajadores, y se pusieron en marcha nuevos sistemas que han permitido elevar la cobertura de los servicios sociales y culturales.

Al lograr un mejor equilibrio entre los recursos destinados a cada prestación, fue posible destinar mayores recursos al área de atención a la salud. De los 18 años comprendidos entre 1965 y 1982, sólo en tres los recursos destinados al área médica del ISSSTE correspondieron al 8 por ciento de las cuotas y aportaciones establecidas en la ley, que equivale al 31 por ciento del presupuesto autorizado. La actual administración procuró, desde 1983, asignar a esta área un porcentaje superior a dicho 31 por ciento y, tanto en 1985 como en 1986, alcanzó el 37 por ciento del presupuesto autorizado.

El esfuerzo de racionalización llevado a cabo en el periodo ha permitido que, a pesar de la crisis, se haya podido aumentar la cobertura real de los servicios médicos del ISSSTE. Pues si bien la cobertura formal aumentó estos cuatro años en un 24 por ciento, la población realmente usuaria de los servicios se incrementó en un 39 por ciento.

Fue precisamente a la mitad de este esfuerzo que se sucedieron los sismos de 1985, que ocasionaron una reducción del 28 por ciento de la capacidad hospitalaria del Instituto. A la fecha ha sido posible rehabilitar y poner en funcionamiento, con servicios completos, las clínicas de medicina general "San Antonio Abad", "Guerrero", "Juárez" y "5 de Febrero", así como las clínicas de especialidades dentales y de neuropsiquiatría. Se logró también una recuperación funcional del 50 por ciento en los servicios de los hospitales regionales "10 de Octubre" y "General Ignacio Zaragoza", así como del Hospital de segundo nivel "Dr. Gonzalo Castañeda". La recuperación total de estas unidades, se estima, estará concluida para junio de este año.

Por lo que se refiere a las unidades dañadas en otras entidades federativas, se encuentra ya en operación la Clínica-Hospital de Colima y están muy avanzados los trabajos para la puesta en marcha de la Clínica-Hospital de Iguala. El Instituto no contaba con infraestructura propia para el primer nivel de atención médica, servicio que en su mayor parte se subrogaba a instituciones privadas. En 1985 se puso en marcha un programa para construir 286 unidades propias para reforzar el primer nivel de atención, de las cuales a la fecha se encuentran terminadas 90.

En 1986 se homologaron los salarios de los trabajadores del ISSSTE con los del Instituto Mexicano del Seguro Social. Este esfuerzo tiene como importante contraparte la elevación de las jornadas de trabajo, que son ya de 6 horas como mínimo, así como el aumento de la productividad y un mejor servicio a los derechohabientes.

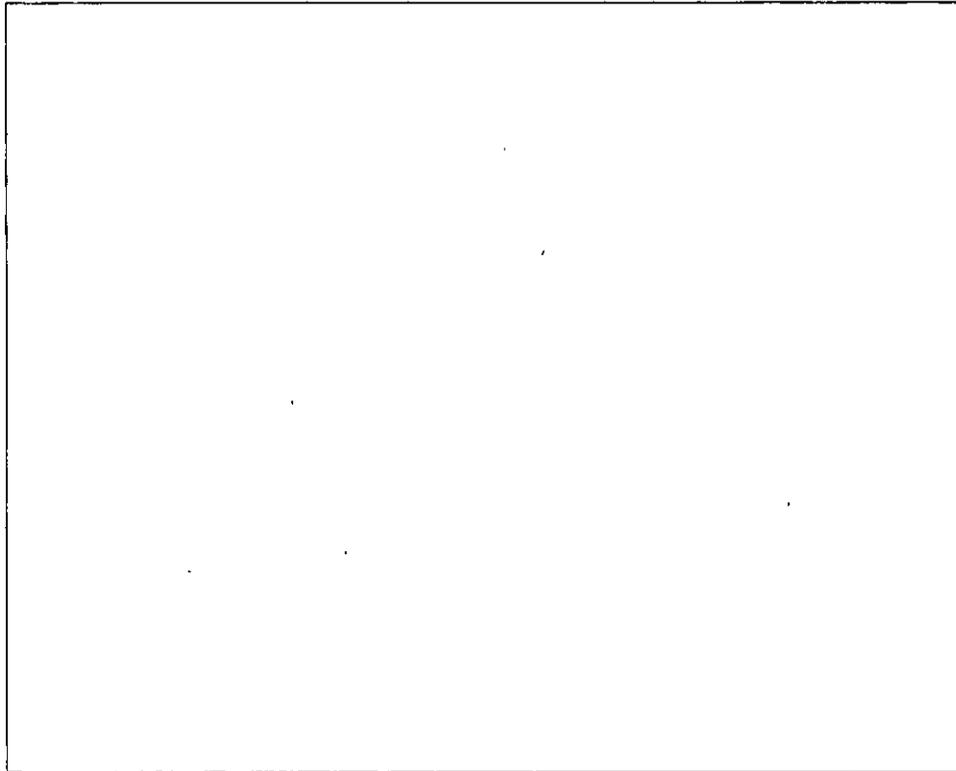
Una vez resueltos estos problemas urgentes, cuya solución permitió frenar la tendencia al estancamiento y deterioro de los servicios médicos, el Instituto se dio a la tarea de diseñar y poner en marcha un programa de cambio estructural, con el propósito de establecer la regionalización por niveles indicada en el Programa Nacional de Salud 1983-1988. Así, el país se dividió en 11 regiones, cada una de las cuales deberá contar con un centro de tercer nivel, que le permita atender autónomamente la demanda de este tipo de especialidades en su respectiva área geográfica, así como contar con las unidades médicas del primero y segundo niveles que se requieran para prestar adecuadamente los servicios correspondientes.

A fin de aprovechar en forma más racional e intensiva los recursos existentes, se implantaron programas de cirugía ambulatoria, servicios vespertinos de consulta externa, cirugía programada, puerperio de corta duración, extensión hospitalaria a domicilio y disminución de transferencias de pacientes al Distrito Federal.

Mediante estas medidas ha sido posible aumentar la productividad de los servicios médicos e incrementar notablemente su cobertura. Así, por ejemplo, en 1986 se proporcionó un 30 por ciento más de consultas que en 1982; 26 por ciento más intervenciones quirúrgicas, y 14 por ciento más exámenes de laboratorio. Todo esto a pesar de la reducción del presupuesto en términos reales derivada de la crisis y de los graves daños ocasionados por los sismos de 1985. Lo que demuestra que es posible hacer más con menos recursos, si se aprovecha de manera óptima la infraestructura



Elabora un diagrama de secuencia histórica



### **4.3.- Gestación.**

Por gestación se entiende el proceso bajo los cuales se crea la Política Pública. Son varios los mecanismos por los que se puede crear una Política Pública, de entre estos destaca el histórico, el jurídico, la burocracia, los grupos de presión, entre otros.

En el caso de la atención de la Seguridad y de los Servicios Sociales de los trabajadores del Estado se va creando como política integral y de atención intensa de interés estatal a partir de que en 1959, como ya se mencionó, se adicionó el apartado "B" del Art. 123 Constitucional que contiene las bases fundamentales de la salud y la seguridad social de los trabajadores al servicio del Estado.

Como se sabe, en 1960 entró en vigor la Ley del Instituto de Seguridades y Servicio Sociales de los Trabajadores del Estado, que reorganizó y consolidó el Sistema de Seguridad Social de los Servidores Públicos, a partir de la organización gremial, modernización del capital humano, etc.

Así pues la parte histórica proporciona el diagnóstico y el análisis de la política y se va gestando su definición, misma que se institucionaliza a partir de la adecuación al marco jurídico que corresponda.

En la actualidad el avance es al grado de incluir en el Art. 4º Constitucional la protección a la salud y la existencia de amplios ordenamientos como la Ley General de Salud.

### **Diagnostico.**

Es una aproximación al conocimiento de la realidad, en el caso de las políticas como en muchas otras ramas donde se le utiliza, el diagnóstico debe ser lo más acercado a la verdad. En esta medida será más útil.

En esta parte del proceso se pueden utilizar varias técnicas de recolección de demandas, de opiniones, de datos, de condicionantes, etc. Seguido será su organización y su análisis.

Esta información sirve de base para la toma de decisiones, ahí radica su importancia.

### **Demandas.**

Es la expresión de una necesidad de la comunidad manifestada de maneras diversas y que son recogidas por las estructuras de gobierno para su atención. Pueden ser de varios tipos por lo que los gobiernos tienen la obligación de contar con mecanismos para su interpretación y satisfacción.

El juego o análisis entre oferta y demanda es de mucha utilidad para la hechura de las políticas. El actuar antes de la expresión de la necesidad es una característica de gobiernos sensibles que cuentan con grados altos de aceptación y de legitimación. La oferta de atenciones es preventiva en tanto que la demanda ya contiene en sí un cúmulo de características que pueden, o no, hacer más compleja la actuación del gobernante.

### Ejercicio grupal: Integración de demandas.

### **Necesidades.**

Son los estados de insatisfacción sentidos por un grupo de individuos o grupo social y que lo obligan a impulsar sus acciones hacia los satisfactores con los que considera eliminará su necesidad.

Significan la ausencia o falta de lo necesario, consecuentemente miseria o pobreza. Específicamente son bienes o servicios básicos a los cuales no se tiene acceso. Señala la Organización de la Naciones Unidas, que las necesidades han de clasificarse en categorías

según el tipo, la intensidad, la ubicación (grupo de edad, grupo de ingresos, emplazamiento geográfico. Etc.); y lo que es mas difícil, según la respuesta más probable a la acción. La norma general para trazar categorías es comparar lo que puede hacerse estableciendo por ejemplo, deficiencias nutricionales y sus efectos en determinados grupos de edad (hasta un año de edad, niños de preescolar, en edad Escolar, etc.).

O cabe también establecer relaciones entre grupos de ingresos y enfermedades, o alquiler pagado por vivienda, o desempleo, etc., puede procederse mediante la ubicación geográfica.

Para Erbol Green, las necesidades básicas humanas pueden agruparse en cinco conjuntos, correspondientes a:

1) Bienes de consumo personal ( alimentos, ropas, vivienda, muebles fundamentales);

2).- Acceso universal a los servicios, por ejemplo educación elemental y para adultos, agua potable, conocimientos sanitarios en combinación con una medicina curativa simple y una medicina preventiva, hábitat adecuado (entorno saneado, infraestructura comunitaria rural y urbana), comunicaciones;

3).- Infraestructura física, humana y tecnológica para producir directamente en el país o lograr indirectamente a través del comercio con el extranjero los bienes de capital y los bienes intermedios necesarios para proporcionar los bienes de consumo y los servicios,

4).- Empleo productivo (incluido el empleo comunal o el empleo por cuenta propia), capaz de generar una producción suficiente y retribuido de manera lo bastante equitativa como para que los individuos, las necesidades y las unidades comunales ganen (y produzcan para su propio uso) como para tener un acceso a los bienes de consumo y,

5).- Participación en la toma de decisiones y en su examen, así como en la formulación de estrategias y en la ejecución de proyectos. Este último conjunto no se haya de ninguna manera apartado de las necesidades humanas básicas (cualquiera sea el intento de convertirlo en inferior o en algo secundario para ser agregado a los demás) ni constituye un item opcional.

Otra clasificación la lleva a cabo J. Freysinnet,

1.- Necesidades objetivas: son las reconocidas por la sociedad, como necesarias o útiles para su existencia o desarrollo así como también para la existencia o desarrollo de los individuos que componen esa sociedad, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo al que se ha llegado y,

2).- Necesidades subjetivas: son las necesidades expresadas por el individuo teniendo en cuenta las necesidades del medio y el volumen de sus ingresos.

En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo reconoce que el bienestar social es causa y efecto del desarrollo del país. De esta suerte, el diagnostico del ISSSTE no pudo limitarse a la identificación y evolución de los recursos disponibles, sino que consideró también, de manera sistemática, los aspectos demográficos, económicos, sociales y

ambientales que la condicionan. Así se fue delineando la actual política de salud y bienestar en lo referente a este Instituto.

### **Aspectos demográficos.**

Nuestro país presenta una de las tasas de crecimiento mas altas del mundo, este elemento ha ejercido una presión sobre los servicios y prestaciones del ISSSTE, situación que por las restricciones financieras y deficiencias de organización no ha permitido el acceso a niveles deseables de atención a la derechohabencia y ha incidido negativamente en la calidad de los servicios.

Otros aspectos que condicionan y orientan esta política son: la mortalidad general; la morbilidad.

### **Factores condicionantes.**

Dentro de este tema se puede mencionar que la actual política pretende desarrollar proyectos en materia de acciones preventivas, curativas y rehabilitatorias. La existencia de grupos desinformados en materia de cuidado de su bienestar y el de su familia ocasiona problemas que evolucionan de manera superlativa. El empleo permanente. Las concentraciones urbanas. El programa rural. El rápido proceso de industrialización, la contaminación atmosférica. Las condiciones de vivienda. La cultura nutricional.

### **Factores estructurales.**

Dentro de este grupo de conceptos se encuentran, entre otros, la organización, procesos, el entorno, etc., los que deben ser tomados en cuenta de manera cuidadosa en esta fase del proceso y de los cuales hablaremos de manera sobrada en las sesiones de estudio.

## **4.4.- Formulación.**

### **Insumos de información. Costo beneficio.**

Los sistemas de información son básicos en todo proceso de las políticas, desde la gestación, formulación, gestión, y evaluación de la política de salud, por eso sería poco preciso analizar únicamente su ingerencia en alguna de estas etapas. En este sentido, es importante comentar que incluso la formulación de la política gubernamental, debe, además de basarse en la información, incluir como parte de las políticas mismas, la definición del papel que jugará la información en la gestión de esa política.

Por lo que la política pública debe incluir un programa de información cuyas acciones estén orientadas a la capacitación, producción, procesamiento, sistematización y divulgación de la información de la organización. El programa de información incluye un elemento de apoyo fundamental para los subsistemas operativos y de regulación, particularmente en lo relativo a, los procesos de planeación, programación, presupuestación, evaluación y control. La información se refiere al estado y evolución de la prestación de los servicios, la atención médica y la asistencia social y se integra mediante sus sistemas, independientes pero agregables, definido entorno a los programas sustantivos.

En este sentido el ISSSTE ha desarrollado su propio sistema de información en respuesta a sus propias necesidades específicas. Este sistema tiene como objetivo el coadyuvar a la consolidación de la modernización y optimización de las responsabilidades del Instituto, al proporcionar de manera sistemática información oportuna, confiable y coherente como insumo elemental para mejorar el proceso de planeación, y apreciar la efectividad de las estructuras y de los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos.

Como línea estratégica de acción, el sistema de información tiende a identificar los requerimientos de la derechohabencia y simplificar al máximo los sistemas de procesamiento e integración de los datos.

Establecer las normas criterios y definiciones a las que deberán sujetarse los sectores público, privado y social para captar, procesar e interpretar y difundir la información de salud, con base en los sistemas actualmente implantados en las unidades generadoras de información. Definir y aplicar los criterios técnicos que garanticen homogeneidad y compatibilidad en la información elaborada por las diversas instituciones y hacer un uso creciente y racional de medios informáticos.

Diseñar y aplicar programas de capacitación y actualización al personal que participa en el proceso, desde la captación del dato, hasta su procesamiento informático y cubriendo desde el personal de apoyo hasta el personal directo de los servicios.

Investiga el significado de los siguientes conceptos y prepara una exposición para discusión en el grupo.

- Análisis de la política.
- Elaboración de opciones y definición de la política.
- Diseño. Modelo. Proceso. Decisiones. Lo deseable. Lo posible

## 4.5.- Gestión

¿Qué tanto sabes de estos conceptos?

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Sustentación.
- Legalización de la política.

Después de definir una política pública se debe analizar la conveniencia o necesidad o no, de plasmarla de manera formal en el marco jurídico de la administración pública federal, este paso puede apoyarla para involucrar al conjunto de los poderes públicos en su realización y evaluación.

El primer paso de para ejecutar la política es revisar que ésta sea acorde a las normas de referencia que hicieron posible su formulación, para posteriormente pasar a procesos de legitimación ya no sobre la vías del Derecho, sino sobre la eficiencia y eficacia operativa.

Esto ultimo tiene sus limites y fronteras mas próximas a la gestación de la política en si, razón por la cual en esta parte del Manual hacemos referencia mas a los argumentos y justificaciones que elaboro el ejecutivo federal a partir de las jornadas realizadas en la consulta popular, así como de la elaboración de diagnósticos que refirieron la realidad de atención social, económica y de oportunidades en nuestro país.

La actual política de seguridad social del ISSSTE puede detectarse a partir del respeto absoluto a las bases jurídicas vigentes, como a partir de la elaboración e integración de una apertura programática que define acciones, objetivos, prioridades, metas y que se elaboro con un total apego al Estado de Derecho.

## PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Es la parte medular del sistema de políticas públicas del sistema de políticas públicas de nuestro país, establece propósitos rectores o fundamentales, y estrategias para cumplir con los compromisos. Su elaboración fue a partir del acopio de las expresiones que en esta materia realizo la población participante.

## PROGRAMA NACIONAL DE SALUD.

En su carácter de programa sectorial busca precisar con mayor detalle, tanto los objetivos como las metas y estrategias para el ISSSTE y para las instituciones del Sector Salud. La consecución de sus propósitos dependen de la consolidación de un sistema nacional del sector, en el cual se puedan integrar todas las estrategias, así como instituciones, gobiernos estatales y municipales y sectores social y privado interesados.

Como toda política debe buscarse el alcance amplio de las metas considerando en la atención primaria tareas preventivas, educativas, de promoción y asistenciales; implantación de mecanismos de coordinación intersectorial e interinstitucional; el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, y lograr una participación activa de la comunidad.

Los siguientes conceptos investigalos y prepara su exposición y discusión en clase:

- Vertiente de coordinación.
- Vertiente de concertación.
- Vertiente de delegación y desconcentración
- Vertiente de descentralización.
- Elementos: competencial. Administrativo. Patrimonial. Laboral. Financiero. Logístico. Casuismo. Gradualismo
- Acceso, cobertura y alcance
- Órganos colegiados
- Consolidación e institucionalización.
- Sectorización.
- Modernización administrativa.
- Participación de la comunidad

## INSTRUMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

La instrumentación o ejecución constituye otra fase general del proceso de gestión de la política, consiste en la puesta en práctica de las acciones y estrategias del proyecto, conforme a los elementos de l modelo definido. Conviene destacar el elemento gradual y de previsión de los preparativos para acceder a la ejecución del proceso en todos sus hábitos,

### 4.6.- Control y Evaluación.

La etapa de control y evaluación de la política publica debe entenderse en un primer momento, como una fase del proceso de acción gubernamental que une y que se encuentra presente de manera permanente a través de su acción y ejecución en su conjunto, es decir, une y se encuentra presente durante la gestación, durante la formulación y durante la ejecución publica. Por lo que debe destacarse en el diseño los mecanismos de control, las instancias y los intervalos de este.

Como parte del gobierno el poder legislativo es de vital ingerencia pues en las materias que le compete apoya, actualiza y controla. Este control, corresponde al Congreso de la Unión, y se manifiesta de tres formas:

1.- La instrumentación de mediadas de control a través de decretos y leyes, que establecen una normatividad tendente regular específicamente los planes, el manejo de recursos, e inclusive, las conductas de lo servidores públicos;

2.- Consiste en el control presupuestal y básicamente abarca dos grade fases del presupuesto, es decir, la aprobación inicial para su ejercicio y la revisión y, en su caso, aprobación de lo ejercitado y

3.- Se traduce en control político, el cual se ejerce a través de la facultad del Congreso de la Unión de exigir al secretarlo de salud y a los titulares de los principales organismos de esta materia, para que comparezcan a informar sobre el despacho de los asuntos que atienden., y aun mas, en la facultad de constituir comisiones especiales para investigar las actividades, ejercicios presupuéstales y cumplimiento de programas.

Este ámbito de control encuentra su fundamento en los artículos 73, 74, 90, y 93 de la Constitución Política, así como en las Leyes Orgánicas del Congreso de las Unión y de la Fiscalía de la Federación.

El control administrativo, que corresponde al Poder Ejecutivo Federal, es el más amplio que se ejerce a las funciones de salud y de asistencia social y encuentra su fundamentación en el propio texto constitucional y en el

vasto universo de leyes y normas administrativas. Este control, dentro de una perspectiva de sistematización y construcción aportativa, puede verse desde algunos criterios básicos.

Primero; Se apoya en el tejer de actos que se realizan para controlar la Administración Pública. Sanitaria, son actos de verificación, de vigilancia, recomendaciones, permisos, licencias, evaluación, corrección y hasta imposición de sanciones.

Segundo; se apoya en el objetivo que persigue; legalidad; fiscalización; oportunidad, o bien, de medir o evaluar la gestión de la política y acciones de salud.

El tercero radica en el momento o tiempo en que se efectúa la acción controladora y evaluadora, así se habla de control preventivo, "a priori", "ex-ante", que es el que se efectúa antes de que los actos del Instituto se realicen; en este sentido existe otro criterio llamado concurrente que es el que se efectúa durante la ejecución y por último, el criterio conclusivo, también conocido como "a posteriori" o "ex-post".

Cuarto, es en cuanto a la forma de actuación de los órganos de control, y así tenemos, la actuación oficiosa, en la que los órganos controladores, discrecionalmente, pueden o no intervenir para constatar, verificar o vigilar las gestiones de los servidores a los actos administrativos efectuados; así mismo, los actos de control que solamente pueden realizarse a petición de parte interesada, ya se trate de particulares o de personas morales del sector salud, así como los actos que de manera obligatoria deben efectuarse por los órganos de control.

Quinto, es desde el punto de vista del sujeto activo, un órgano que realiza el control: en este sentido, el control puede ser interno o externo.

El control judicial corresponde al Poder Judicial de la Federación y puede clasificarse en el control de constitucionalidad, cuando se trata de analizar si los actos de las autoridades se encuentran apegados a los imperativos y garantías de la carta fundamental, o en el control de la legalidad, cuando tratándose de dirimir controversias y en la función primordial de definir el derecho, se da certeza jurídica a situaciones de conflicto que se suscitan entre particulares entre sí, en materia de algún conflicto en la materia, o con alguna dependencia o entidad de la administración pública del sector salud.

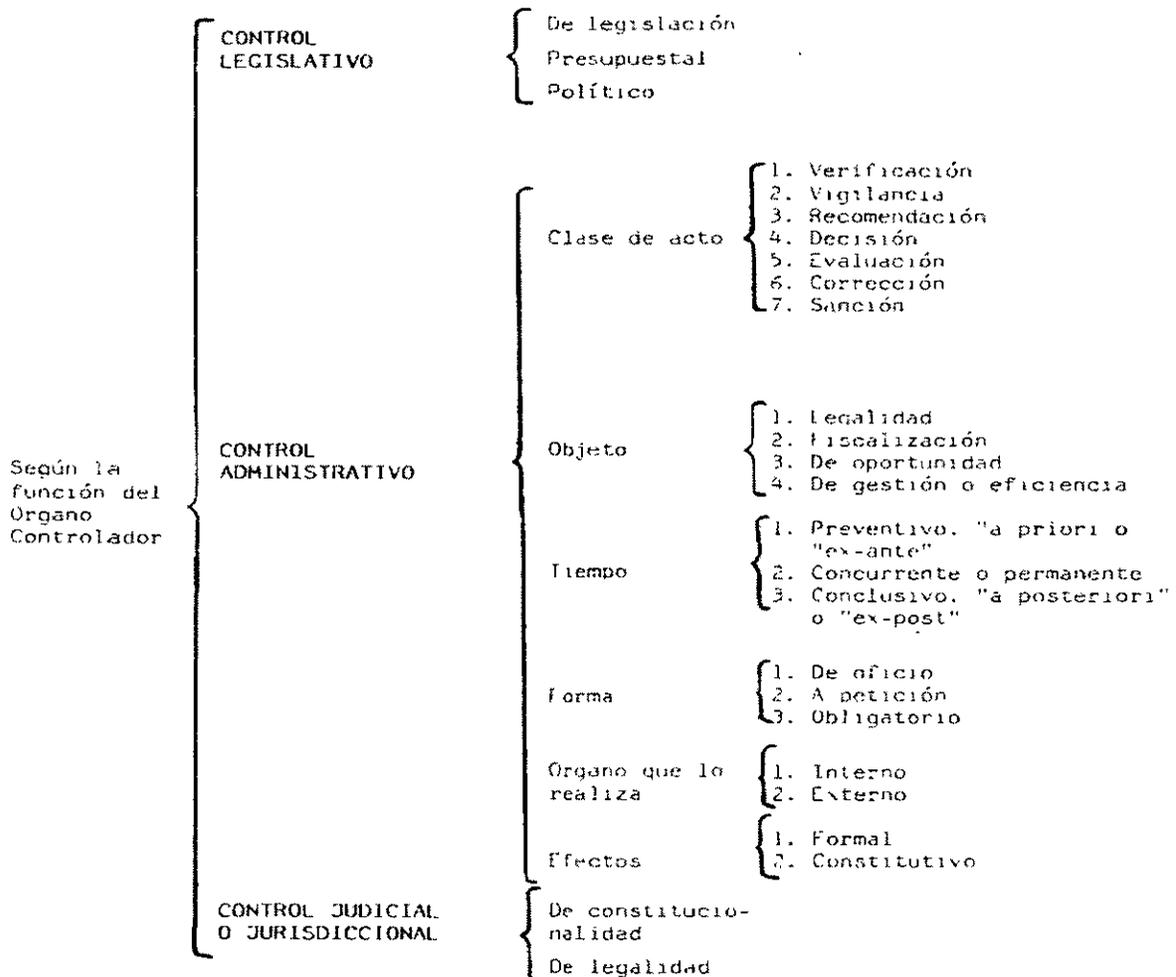
Así, puede considerarse que en cada tipo de control, confluye la acción de varios organismos, los cuales, en su conjunto, integran un sistema complejo de controlación y evaluación, donde se nota la urgente necesidad de analizar duplicidades de esfuerzos y vacíos funcionales, que permita tomar decisiones y realizar acciones, a efecto de mejorar la administración pública sanitaria en particular y a la administración pública mexicana en general.

Sobresale en el control operativo de la política de salud, el ejercido por las dependencias globalizadoras de la administración pública: Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Secretaría de Programación y Presupuesto; y Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

La primera (SHCP), encargada de la recaudación de recursos, así como del control y evaluación del endeudamiento y controladora de la asignación de recursos vinculados o programas y metas específicas, así como el riguroso control del ejercicio presupuestal, etc. La tercera (SECOGEF), la más vinculada con esta etapa de control y evaluación de política, responsable del control de la fiscalización y de la evaluación gubernativa, a partir de la presencia de órganos contralores y de delegados y comisiones para el sector salud.

Por razones de espacio, se omite describir las funciones de control y evaluación general que los diferentes instrumentos legales encargan a estas dependencias, tales como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, Presupuesto de Egresos, etc., sin embargo más adelante, se hará un análisis cualitativo de las características, tanto de esas dependencias globalizadoras, como de sus procesos.

**CRITERIOS DE CLASIFICACION PARA EL CONTROL Y LA EVALUACION  
DE LA POLITICA DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL  
DEL ESTADO MEXICANO**



## **EJEMPLO:**

### **Mecanismos actuales de evaluación de la política de salud**

En el sector salud, como en toda la administración pública federal, el proceso de evaluar la gestión pública, tiene como objetivo el de prevenir, corregir o valorar las acciones emprendidas o realizadas por las diferentes áreas operativas en el marco general de las políticas de desarrollo económico y social, de control y en el de la misma política particular de que se trate.

La evaluación del sector salud y asistencia social, es en concreto, un medio al través del cual se promueve que las acciones de gobierno conduzcan a la satisfacción de objetivos predeterminados por las demandas políticas, sociales y económicas de la comunidad demandante. Por esto, la evaluación gubernamental en materia sanitaria y asistencial, cobra una importancia especial al ser instrumento para promover mejoras a la eficacia y eficiencia de las estructuras de este sector en el contexto comprometido de los fines del Estado.

El campo de acción de la evaluación que actualmente efectúa el Poder Ejecutivo Federal de su misma gestión, incluye la gestión particular y de conjunto, incluye el ámbito interno y el externo, incluye la autoevaluación y la evaluación a partir de otras instancias, pero sobre todo, la parte medular o esencial del proceso evaluatorio es que como parte del Sistema Nacional de Planeación Democrática, alimenta con sus resultados toda nueva fase del ciclo de planeación y programación.

En general, tanto en la Secretaría de Salud como en los organismos descentralizados (Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado) con la aplicación de criterios e indicadores de gestión, que permiten analizar adecuadamente los temas o sujetos en los niveles institucional, sectorial e intersectorial.

Los criterios e indicadores, son elementos de juicio que se aplican para evaluar, comparando los resultados obtenidos con los programas esperados. Los criterios genéricos son la eficacia y la eficiencia y a partir de éstos, se consideran otros más específicos, como pueden ser los resultantes de medirlos resultados obtenidos respecto a la adecuación de metas y recursos.

En el sector salud, la eficacia determina la capacidad para cumplir con lo propuesto, en tanto que la eficiencia implica una relación entre lo realizado y los recursos utilizados. Asimismo, la evaluación de la gestión de la política de salud tiene estructura, sistemas y es permanente, tiene definidos criterios, normas, métodos, instancias y un calendario definido.

## **AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación representa un importante esfuerzo de análisis y valoración en el cual se sustenta el proceso evaluatorio de la administración pública, este proceso debe darse tanto en el Instituto como en las entidades federativas.

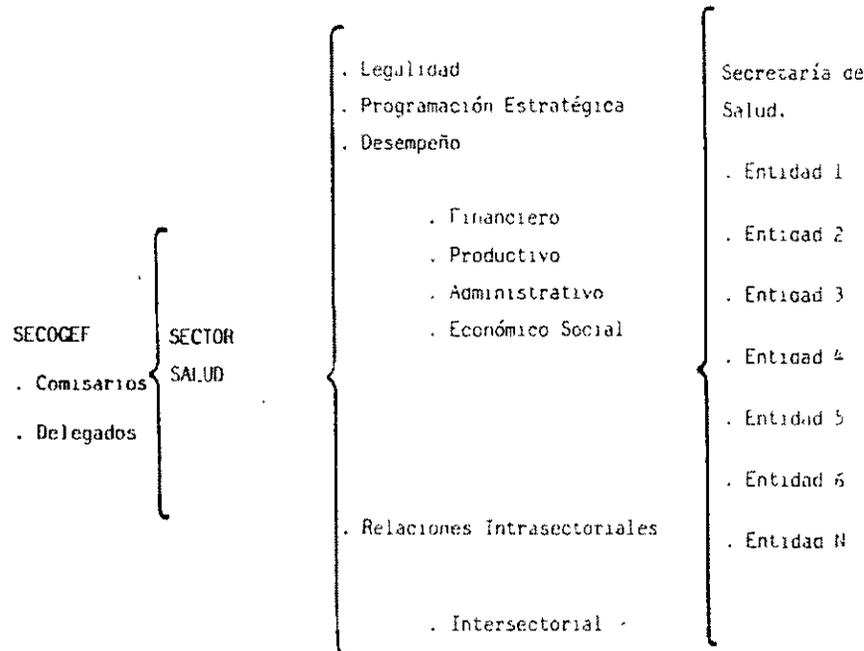
En este sentido, la autoevaluación es una actividad propia de los organismos del sector, cuya aplicación la efectúan los mismos ejecutantes de la política y no sólo busca evaluar resultados o identificar problemas, no es un proceso de diagnóstico, sino una valoración política, que conduce a mejoras en la gestión de la atención de las demandas sociales.

Los comisarios y delegados de la Secretaría de la Función Pública, promueven el proceso de autoevaluación del sector salud, al través de la motivación a las instancias de conducción sectorial e institucional, de manera que se convierta en una actividad propia y permanente de los organismos responsables de atender las demandas de salud y asistencia social de nuestra comunidad o del sector público según se trate.

La autoevaluación institucional tiene diferentes periodos de realización y ésta tiene grados menores de dificultad que la sectorial. Esta aún cuando es más compleja, es igualmente o más necesaria. La evaluación sectorial emite valoraciones sobre la forma como el sector en su conjunto se organiza y coordina en función de los objetivos asignados, tanto al Plan Nacional de Desarrollo como por el Programa Sectorial de Mediano Plazo.

Los comisarios y delegados de la Función Pública en el Sector Salud, representan una instancia de reflexión, los cuales no tienen otra responsabilidad que la de regular la gestión y proponer mejoras, su calidad de observadores los aleja de las cuestiones administrativas a efecto de que enfoquen su atención de manera total a los aspectos estratégicos y estructurales de la gestión pública sanitaria.

NIVEL SECTORIAL DE LA EVALUACIÓN DEL SECTOR  
SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL



## 5.- Estrategia Gubernamental para la mejora del otorgamiento de prestaciones y Servicios de la Seguridad Social.

Estas estrategias se encuentran básicamente por una parte, especificadas en el Plan Nacional de Desarrollo, que como hemos visto es el documento eje de una estrategia integral de planeación para la atención de los asuntos prioritarios de nuestro país.

En este sentido en el área de Desarrollo Social y Humano se especifica el objetivo rector N° 1: “Mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos” que contiene la especificación de estrategias que vinculan de manera directa al ISSSTE:

Localízalas en el Plan Nacional de Desarrollo.

b)

---

---

---

---

c)

---

---

---

---

d)

---

---

---

---

e)

---

---

---

---

f)

---

---

---

---

g)

---

---

---

---

j)

---

---

---

---

Objetivo Rector 2: **Acrecentar la equidad y la desigualdad de oportunidades.**

a)

---

---

---

b)

---

---

---

c)

---

---

---

d)

---

---

---

e)

---

---

---

f)

---

---

---

g)

---

---

---

Objetivo Rector 3: **Impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva.**

c)

---

---

---

---

f)

---

---

---

---

Objetivo rector 4: **Fortalecer la cohesión y el capital sociales.**

a)

---

---

---

---

c)

---

---

---

---

d)

---

---

---

---

e)

---

---

---

---

f)

---

---

---

g)

---

---

---

**Objetivo rector 5: Lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza.**

a)

---

---

---

b)

---

---

---

c)

---

---

---

d)

---

---

---

ORDEN Y RESPETO.

Objetivo rector 1: **Defender la independencia, soberanía e integridad nacionales.**

c)

---

---

---

d)

---

---

---

e)

---

---

---

Objetivo rector 2: **Diseñar un nuevo marco estratégico de seguridad nacional, en el contexto de gobernabilidad democrática y el orden constitucional.**

d)

---

---

---

Objetivo rector 3: **Contribuir a que las relaciones políticas ocurran en el marco de una nueva gobernabilidad democrática.**

a)

---

---

---

b)

---

---

---

**Objetivo rector 4: Construir una relación de colaboración responsable, equilibrada y productiva entre los poderes de la unión y avanzar hacia un autentico federalismo.**

a)

---

---

---

b)

---

---

---

c)

---

---

---

d)

---

---

---

e)

---

---

---

f)

---

---

---

g)

---

---

---

---

**Objetivo rector 5: Fomentar la capacidad del Estado para conducir y regular los fenómenos que afectan a la población en cuanto a su tamaño, dinámica, estructura y distribución.**

Explica.

---

---

---

---

**Objetivo rector 6: Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de la Administración Pública Federal.**

a)

---

---

---

---

b)

---

---

---

---

c)

---

---

---

---

d)

---

---

---

---

e)

---

---

---

---

Objetivo rector 7: **Garantizar la seguridad pública para la tranquilidad ciudadana.**

e)

---

---

---

---

Objetivo rector 8: **Garantizar una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a Derecho y de respeto a los Derechos Humanos.**

a)

---

---

---

---

b)

---

---

---

---

c)

---

---

---

---

d)

---

---

---

---

CRECIMIENTO CON CALIDAD

Objetivo rector 1: **Conducir responsablemente la marcha económica del país.**

b)

---

---

---

f)

---

---

---

Objetivo rector 2: **Elevar y extender la competitividad del país.**

a)

---

---

---

b)

---

---

---

c)

---

---

---

d)

---

---

---

f)  

---

---

---

g)  

---

---

---

Como ya se menciono esta estrategia de planeación tiene como vértices la **innovación y la calidad** de buen gobierno. Para el Gobierno de la Republica la salud y la seguridad social son un tema nodal pues así lo recoge de las demandas y necesidades expresadas por la población por lo que se le da la más alta prioridad dentro de la agenda presidencial.

Básicamente el Instituto se inserta dentro de las estrategias, objetivos y metas trazados en materia de desarrollo social y humano. Se parte de un diagnostico cuidadoso donde se han identificado los retos y los rezagos acumulados para su conversión a servicios oportunos y de calidad.

Se da atención especial a la infraestructura y al equipamiento, se acciona en elevar la capacidad de atención en las unidades medicas y en tener disponibilidad de recursos para el pago de casi 400 mil pensionados y jubilados, no se dejan de lado la calidad de los servicios médicos, su capacitación y equipamiento son materia básica de la estrategia del Gobierno Federal.

En el aspecto administrativo se pretende una adecuación integral en sus estructuras organizacionales, de funcionamiento y de financiamiento. Se busca que sean ágiles para que las respuestas también lo sean.

## 6.- El Plan Estratégico y la Planeación Operativa.

Un Plan Estratégico no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento mas eficaz para racionalizar la intervención, es estrecha la vinculación del plan con el ejercicio de la planeación.

Por eso un plan se define como un conjunto de decisiones explicitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se le describe como el resultado de proceso de planeación.

Nosotros definiremos al plan como un conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas en el tiempo y en el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

Los requisitos del plan son los siguientes:

1. Contener un nivel técnico depurado
2. Ser lo suficientemente flexible para responder a sus condiciones históricas y coyunturales.
3. Considerar instrumentos de dirección y control para orientar administrativa y políticamente su implementación.
4. Enmarcar estrategias viables para el cambio y
5. Contener un grado relativamente alto de delegación de decisiones, entre otras características.

Como ya conocemos la planeación estratégica es:

---

---

---

---

---

---

Por su parte la programación es la especificación temporal del plan, en cuanto a que los programas tratan temas del futuro alcanzable algunos autores les llaman planes. Lo cual parecería ser incorrecto pero es un tema que requiere más estudio.

En este sentido puede haber planes operativos y se refieren básicamente a las especificaciones concretas de las actividades y operaciones que habrán de desarrollarse. En su elaboración se aplican técnicas diversas que se verán de manera específica en los siguientes módulos.

En el caso del ISSSTE la Planeación Estratégica y la Planeación Operativa se encuentran vinculadas y alineadas por varios mecanismos. Uno de estos es el Sistema de Planeación

Estratégica del Gobierno Federal que ya se analizó y que es a partir del DAS-G donde encuentra su relación con los niveles táctico y operativo.

EJERCICIO DE CLASE:

Elaboración de una desagregación de planes hasta el presupuesto y los reportes para comprender mejor su vinculación

## **7.- La Planeación Estratégica como herramienta de modernización de los servicios, seguros y prestaciones de la Seguridad Social.**

Beneficios.

Al aplicar la metodología del Sistema de Planeación Estratégica en toda la Administración Pública federal y en el ISSSTE en particular se logran los siguientes beneficios:

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia de la Institución.
- Fomenta la planeación y la comunicación interna.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los Titulares a ver la planeación desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos, planteando objetivos congruentes, delimitados y alcanzables a corto plazo.
- Orienta todos los esfuerzos de la dependencia hacia el logro de los objetivos.

**CERTIFICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Objetivo.- Lograr un alto rendimiento en el desarrollo de las funciones de las diferentes áreas de la Institución.

Actividad.- Normalizar y documentar los procesos sustantivos de las áreas adscritas al ISSSTE.

**Acciones**

- Integración del SGC y definición de roles.
- Definición y acotación del procedimiento a certificar.
- Adecuación de la información a normas ISO.
- Recopilación de la documentación soporte.
- Integración de las carpetas.
- Verificación de la información soporte del ISO.
- Solventar las auditorias internas.
- Consolidar el SGC del proceso.
- Automatizar la documentación soporte
- Atender los requerimientos de la Norma ISO.
- Incorporar proceso de evaluación al ISO.
- Detectar las áreas de oportunidad y mejora.
- Mantener la certificación vigente.

**Consolidación del SPE.****Perspectivas.**

- Consolidar su aplicación.
- Herramienta de planeación.
- Herramienta de gestión.
- Consolidar el despliegue.
- Acercar la metodología.
- Seguimiento permanente.

**Expectativas.**

- Utilización continua.
- De la oficina del Director General del Instituto.
- Del equipo de Subdirectores Generales y Coordinadores Generales.
- Impulso y promoción.
- Estímulos para mejorar.

## Elaboración de Propuestas de Actualización

La Planeación Estratégica considera como uno de los elementos más importantes que la integran, la permanente actualización de sus fundamentos

Los ajustes pueden ser motivados por diversas causas, desde simples hasta complejas.

El apéndice de contingencias debe incluir la posible presentación de eventos que lleven actualizar el rostro de la actualización.

¿Crees que los elementos vigentes de la planeación estratégicas requieren en este momento ser modificados?

---

---

---

¿Por qué?

---

---

---

De manera preliminar puedes especificar ¿cuáles son tus propuestas?

MISIÓN

---

---

---

VISIÓN

---

---

---

OBJETIVOS GENERALES

---

---

---

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

---

---

---

ESTRATEGIAS

---

---

---

VALORES

---

---

---

PROYECTOS

---

---

---

OTROS

---

---

---

## **II.- Planeación Estratégica en el ISSSTE**

### **1.- Programa Institucional 2001-2006 (Planeación Estratégica de Largo o Mediano Plazo)**

Asimismo en el ISSSTE, al entrar en funciones la nueva administración se enfrentó a una Institución desarticulada y disfuncional en sus actividades y procesos, con duplicidad de funciones, reaccionando ante los eventos de su competencia, no garantizando, de esta manera, el cumplimiento de sus objetivos generales.

El proceso de planeación estratégica es un esfuerzo de previsión, racionalidad, de orden y coordinación. Consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Con el objeto de contar con un sistema que permitiera, por una parte la orientación y coordinación de las actividades institucionales y por otra, su seguimiento y control, el ISSSTE se propuso crear o adoptar un Modelo de Planeación Estratégica, que le permita desarrollar funciones y procesos en forma eficaz y alineada y congruente con los objetivos y metas programadas.

Premisas para el cumplimiento de la Misión y Visión.

- Evaluar el desarrollo de los planes y programas, con base en los resultados obtenidos de la institución
- Realizar ajustes en el esquema de una planeación dinámica basada en los indicadores y metas.
- Consolidar la aplicación de la herramienta de planeación operativa en la institución.
- Difundir y arraigar a la institución el concepto de planeación estratégica.
- Desarrollar un esquema de planeación estratégica institucional con visión de mediano y largo plazo, a la vez que se concreta la misión.
- Institucionalizar el uso de la herramienta digital incluyendo su metodología o efecto de homologar y alinear sus objetivos, procesos y proyectos.

El equipamiento de planeación del Instituto inicia todas sus actividades en el PND. El Programa Institucional 2001-2006 se vincula en todos sus órdenes al PND, como ya se vio cada actividad sustantiva y estrategias del ISSSTE tienen relación concreta con partes fundamentales del PND en algunas de sus áreas, con algunos de sus objetivos rectores y con sus estrategias generales. Ejemplo de lo anterior (pp.80 del Programa Institucional).

#### ISSSTE

Actividad sustantiva; proporcionar servicios de salud a los derechohabientes.

Estrategia; Mejorar la cobertura y la Calidad de los Servicios de Salud, de acuerdo a las necesidades de los derechohabientes.

#### PND

Área, Desarrollo Social y Humano.

Objetivo Rector 1, Estrategia General "d"

Objetivo Rector 2, Estrategia General "f"

Como puede verse la vinculación es estrecha y juntos documentos forman parte de un esfuerzo continuo

Adelante en el PI se marcan cinco líneas de política general. ¿Sabes cuáles son?, consulta el Programa y copiabas aquí

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

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

Estas políticas dan sustento normativo a ocho estrategias en el Instituto. ¿Sabes cuáles son?  
Consulta el Programa y regístralas aquí

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

Cada una de estas estrategias contiene líneas de acción específicas. En tu área de trabajo como aplicas las políticas mencionadas, con cuáles estrategia te vinculas, qué línea (s) de acción aplicas

---

---

---

---

---

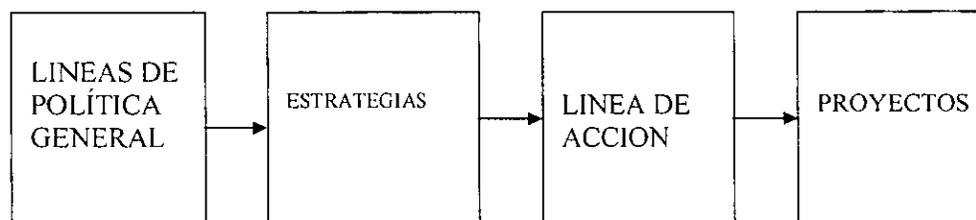
---

---

---

Y en cada Estrategia se marcan determinados proyectos a realizar.

Así pues la estructura básica del Programa Institucional del ISSSTE es



Como se recordará, se definió un plan de largo plazo aquel que sobrepasa los 10 años en sus intenciones, la actual administración federal, en sus intenciones de contar con horizontes en este sentido para evitar los ajustes que obligan los cambios coyunturales en periodos cortos, ha dado una intencionalidad de 25 años a la Visión del PND, pero en nuestra realidad democrática esto aun no se puede considerar como tal.

En cambio se tiene más elaborado y aceptado el proceso en el mediano plazo donde la existencia del Plan Nacional, del Plan Sectorial y del Plan Institucional se ubica mejor.

Así mismo, como parte de la consolidación del Modelo de Planeación Estratégica de la Administración Pública Federal se creó en las dependencias la Unidad de Planeación Estratégica (UPE).

La implementación de la planeación en el ISSSTE, exige replantear y explicitar normas, estrategias y dinámicas de coordinación intra e interinstitucional para el óptimo desempeño en el cumplimiento de las funciones de la institución, evitando la duplicidad de funciones y costos financieros y humanos, la improvisación, los malos atendidos en al atribución de

funciones y de mando, el aislamiento y al desconexión con otras instituciones de seguridad y de procuración de justicia.

Así, para atender los retos de la planeación en la actual administración y revertir las tendencias que arrojó el diagnóstico, se determinó la creación de un área que tuviera como objetivo, organizar de manera ordenada y sólida el proceso de planeación estratégica en el sector salud, a fin de orquestar las acciones y darles cumplimiento, atribución que recayó en la Unidad de Planeación Estratégica, asignándole las siguientes funciones.

- Diseñar, establecer y desarrollar las políticas públicas en materia de procuración de justicia, mediante la elaboración de estudios y escenarios que determinen las líneas de acción que dan respuesta a las demandas de la sociedad y las necesidades técnicas del país.
- Diseñar, dirigir y ejecutar el programa de planeación estratégica de la PGR de acuerdo a los objetivos de política pública plasmados en el PND en materia de procuración de justicia.
- Establecer las bases de coordinación y cooperación para la implementación de políticas públicas en materia de procuración de justicia en los tres poderes de la nación,
- Dirigir la integración de los programas nacionales, sectoriales, regionales, especiales e institucionales en materia de procuración de justicia en los tres niveles de gobierno.
- Determinar los indicadores estratégicos, lineamientos, normas, sistemas y procedimientos para la evaluación de los planes y programas en materia de procuración de justicia.
- Evaluar periódicamente la relación que guardan los objetivos y prioridades de los planes y programas con los resultados, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar en su caso, los programas respectivos.
- Administrar sistemas de información estratégica que permitan establecer el plan de desarrollo informático de la PGR.
- Planear y coordinar talleres de capacitación y asesorías a las unidades administrativas para la implementación de los procesos de planeación y programas estratégicos.

¿Recuerdas cual es la Misión y la Visión del ISSSTE?

 SI NO

**EJERCICIO GRUPAL: INTEGRAR UNA RED ESTRATEGICA DE  
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL INSTITUTO**

## Elaboración de Propuestas de Actualización

La Planeación Estratégica considera como uno de los elementos más importantes que la integran, la permanente actualización de sus fundamentos

Los ajustes pueden ser motivados por diversas causas, desde simples hasta complejas.

El apéndice de contingencias debe incluir la posible presentación de eventos que lleven actualizar el rostro de la actualización.

¿Crees que los elementos vigentes de la planeación estratégicas requieren ser en este momento ser modificados?

---

---

¿Por qué?

---

---

De manera preliminar puedes especificar ¿cuáles son tus propuestas?

MISIÓN

---

---

VISIÓN

---

---

OBJETIVOS GENERALES

---

---

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

---

---

ESTRATEGIAS

---

---

VALORES

---

---

PROYECTOS

---

---

OTROS

---

---

## **2.- Planeación-Programación-Presupuesto 2006.**

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE PLANES OPERATIVOS Y ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS MECANISMOS DE INTEGRACION (FORMATOS) DEL ANTEPROYECTO DEL PEF 2006.

## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS.

- ACKOFF, Rusell. "Planeación de la Empresa del Futuro" LIMUSA.
- AGUILAR Villanueva, Luis F. "Política y Racionalidad Administrativa" INAP
- AGUILAR Villanueva, Luis F. "La Hechura de las Políticas". Miguel Ángel Poirúa
- DEL RIO González, Cristóbal. "El presupuesto". ECASA
- GALLAGHER, Charles. "Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en Administración". Mc. Graww-Hill
- JIMENEZ Castro, Wilberg. "Introducción del Estudio de la Teoría Administrativa". F.C.E.
- JOHANSEN Bertoglio, Oscar. "Anatomía de la empresa. Una teoría general de las Organizaciones Sociales". LIMUSA
- KAST, Fremont y Rosenzweig, James. "Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas". Mc. Graw-Hill.
- KOONTZ, Harold y O' Donnell, Cyril. "Curso de Administración Moderna". Mc. Graw-Hill
- KOONTZ, Harold y O' Donnell, Cyril. "Elementos de Administración" Mc. Graw-Hill
- LINDBLOM, Charles. "El Proceso de Elaboración de Políticas Publicas" MAP
- MARQUEZ, Viviane. "Proceso Organizacional y Políticas estatales: Un acercamiento Metodológico." CIDE
- ORTEGA Blake, J. Arturo "Diccionario de Planeación y Planificación" EDICOL.
- OSZLAK, Oscar. "Políticas Publicas y regimenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias Latinoamericanas" CEDES
- STEINER, George. "Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber" CECSA.
- THIRAU, Robert. et. al. "Percepción y Aplicaciones de Administración" LIMUSA.
- TOLELA Myers, Michelle. et. al. "Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional" Mc. Graw-Hill
- VÁZQUEZ Arroyo, Fco. "Presupuesto por programas para el Sector Público de México" Universidad Nacional Autónoma de México.
- WALDO, Dwight. "Administración Pública" Trillas.
- WEBER. Max. "Economía y sociedad" F.C.E.

## DOCUMENTOS.

- DE DORINEA, F. Xavier "Métodos de Evaluación de Proyectos Públicos". En Revista Evaluación Año Enero-Febrero 1982
- DON SCHENDEL y Charles W. Hofer. " Management; a New view of Bussines Policy and Plan". Little Brown and Co.
- GALVÁN Escobedo, José. "La prognosis administrativa y los escenarios del futuro". En Revista INAP 55/56 Julio Dic 1983.
- GESTION ESTRATEGICA, PLANIFICACION Y PRESUPUESTO. I.L.P.E.S. Buenos Aires, Argentina 1992
- GÓMEZ Collado, Roberto. "La retrospección popular en la Planeacion "
- GORDILLO, Agustín. "Control de Legitimidad y de Oportunidad".
- MONTEMAYOR, Rogelio. "El Sistema de Planeación Democrática". En Revista de Administración Pública Julio- Diciembre 1983 N° 55/50 INAP
- RUIZ Dueñas, Jorge. "La vía de la Planificación Mexicana" EN Revista INAP 55/56 Jul-Dic 1983
- SACHSE, Matthias. "Bases para el diseño e implementación de de un Sistema de Planificación Estratégica". Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Ley de planeación.
- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa Institucional del ISSSTE 2001-2006
- Constitución Política de los EUM.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MÓDULO I**  
*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN EL  
ISSSTE*

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**ANEXOS**

CI-177

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MÓDULO I**  
*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN EL  
ISSSTE*

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**ANEXOS**

CI-177

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005

## 5.2 Formulación y selección de estrategias de solución (eficacia, eficiencia y viabilidad)

### Formato F-12

Formulación de estrategias de solución:

ACTOR PROYECTISTA:			
SUS PROBLEMAS	PRIORIDADES EN ORDEN: (1,2,3,...)	CAUSAS SUPERFICIALES(S), INTERMEDIAS (i) Y PROFUNDAS (P)	ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCIÓN (ES1, ES2,...)
			ES1:

## Formato F-13

### Selección de estrategias de solución:

Califique en escala de 1 a 10 la eficacia, eficiencia y viabilidad de cada una de las estrategias o soluciones opcionales, obtenga la suma total de las calificaciones asignadas y seleccione la solución con mayor suma total.

ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCION (ES1, ES2, ...)	EFICACIA (0 A 10)	EFICIENCIA (0 A 10)	VIABILIDAD (0 A 10)	SUMA TOTAL	SELECCIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN ✓
ES1					
ES2					
ES3					
ES4					
ES5					
ES6					

## Formato F-14

5.3 Identificación de programa(s), proyecto(s), actividades y recursos necesarios para la estrategia de solución.

Estrategia de solución seleccionada: \_\_\_\_\_

PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S) NECESARIO(S)	ACTIVIDADES PARA EJECUTAR PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S): a1, a2, ...	RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS (*)	ACTORES QUE PUEDEN APORTAR RECURSOS FALTANTES, % DE APORTACIÓN POSIBLE POR CADA UNO Y VOLUNTAD PARA HACERLO (EN ESCALA DE +3 A -3) A i _____ % R j _____ V= _____

--	--	--	--

\*R1: Humanos; R2: Materiales; R3: Equipos; R4: Información; R5: Tecnología; R6: Conocimiento; R7: Creatividad; R8: Habilidades; R9: Poder; R10: Naturales.

$A_i$  \_\_\_ %  $R_j$  = El actor  $A_i$  puede aportar un tanto por ciento (\_\_\_ %) del recurso " $j$ ". V= Voluntad del actor para aportar los recursos.

## TEMA 6: EVALUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

### 6.1 Distribución del poder de los actores involucrados en la estrategia de solución.

#### Formato F-15

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

PROGRAMA Y/O PROYECTO: \_\_\_\_\_

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	PORCENTAJES DE APORTACIÓN DE RECURSOS MÚLTIPLES POR CADA ACTOR A CADA ACCIÓN.											SUMAS DE %	PESO (PODER) DE CADA ACTOR EN % POR CADA ACCIÓN.	SUMA DE PESOS DE ACTOR PARA TODAS LAS ACCIONES.	PESO EN TANTO PORCIENTO DE CADA ACTOR EN EL PROGRAMA Y/O PROYECTO.	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11					
A1	a1																
	a2																
	a3																
	a4																
A2	a1																

	a2															
	a3															
	a4															
A3	a1															
	a2															
	a3															
	a4															
A4	a1															
	a2															
	a3															
	a4															
TOTAL	a1															
	a2															
	a3															
	a4															

## 6.2 Matriz de voluntades de los actores para aportar los recursos necesarios para cada programa/ proyecto.

### Formato F-16

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

PROGRAMA Y/O PROYECTO: \_\_\_\_\_

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	GRADO DE VOLUNTAD DE CADA ACTOR PARA APORTAR LOS RECURSOS (+3 A -3)											PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA CADA ACCIÓN.	PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA EL PROGRAMA/PROYECTO	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11			
A1	a1														
	a2														
	a3														
	a4														
A2	a1														
	a2														
	a3														
	a4														

<b>A3</b>	<b>a1</b>													
	<b>a2</b>													
	<b>a3</b>													
	<b>a4</b>													
<b>A4</b>	<b>a1</b>													
	<b>a2</b>													
	<b>a3</b>													
	<b>a4</b>													
<b>TOTAL</b>	<b>a1</b>													
	<b>a2</b>													
	<b>a3</b>													
	<b>a4</b>													

### 6.3 Evaluación de la viabilidad humana.

#### Formato F-17

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

ACTORES INVOLUCRADOS	PROGRAMAS Y/O PROYECTOS									
	P1			P2			P3			
	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V \times P)$	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V \times P)$	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V \times P)$	
A1:										
A2:										
A3:										
A4:										
A5:										
A6:										
FUERZAS TOTALES			(+)	(-)			(+)	(-)	(+)	(-)
BF= BALANCE DE FUERZAS (+)/(-)										
VIABILIDAD: (MUY ALTA. ALTA, MEDIANA, BAJA, O NULA)										



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MÓDULO I**  
*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN EL  
ISSSTE*

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**ANEXOS SEGUNDA PARTE**

CI-177

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MÓDULO I**  
*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN EL  
ISSSTE*

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**ANEXOS SEGUNDA PARTE**

CI-177

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005

## 6.4 Estrategias para hacer viable el plan.

### 6.4.1 Negociación blanda, dura y por paquetes.

Conteste las siguientes preguntas trabajando en equipo para su rápida solución

1. ¿Qué es negociación multilateral?

---

---

---

---

---

2 ¿Qué entiendes por negociación blanda?

---

---

---

---

---

3 ¿Qué entiendes por enfoque ganar-ganar?

---

---

---

---

---

4 ¿Cuáles son los múltiples intereses de un actor?

---

---

---

---

---

5 ¿Qué son estrategias de solución de un problema?

---

---

---

---

6 ¿Qué son estrategias viabilizantes de una estrategia de solución ?

---

---

---

---

GUÍA PARA IDENTIFICAR INTERESES ESPECÍFICOS DE LOS ACTORES

### **SATISFACTORES MÁS COMUNES EN LOS SERES HUMANOS**

- Reconocimiento
- Prestigio
- Estima
- Respeto
- Beneficios financieros
- Beneficios políticos
- Beneficios culturales
- Bienestar personal y/o familiar
- Beneficios institucionales
- Información
- Apoyo tecnológico
- Asesorías
- Beneficios económicos
- Beneficios sociales

**7. ¿Qué entiendes por negociación por paquetes? Cita un ejemplo:**

---

---

---

---

---

**8. ¿Qué es negociación por paquetes plurivalorados? Cita un ejemplo:**

---

---

---

---

---

**9. ¿Por qué conviene manejar opciones de paquetes o menús de negociación?**

---

---

---

---

---

**10. ¿Cuándo es pertinente aplicar la negociación por paquetes plurivalorados?**

---

---

---

---

---

**11. ¿Cómo se obtendría un acuerdo ganar-ganar con la técnica de paquetes plurivalorados?**

---

---

---

---

---

**12. ¿Qué es negociación dura?**

---

---

---

---

**13. ¿Cuál es la diferencia entre negociación dura y negociación blanda?**

---

---

---

---

**14. ¿Cómo se realiza la negociación dura?**

---

---

---

---

**15. ¿Qué es y que comprende el poder de influencia de un actor?**

---

---

---

---

**Selección del tipo de negociación y/o persuasión a aplicar.**

PROGRA MA(S) Y/O PROYEC TOS	ACTORES	FUERZAS	ACTITUD HACIA LA NEGOCIACIÓN		TIPO DE NEGOCIACIÓN Y/O PERSUASIÓN A APLICAR			
			Abierta	Cerrada	NB	NPP	ND	PE
P1=	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

<b>P2=</b>	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							
<b>P3=</b>	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN MULTILATERAL BLANDA CON ENFOQUE GANAR-GANAR

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

(ALIANZA, ACUERDOS, APOYOS, SOLUCIONES, OBTENCIÓN DE RECURSOS DE OTROS ACTORES)

Tipos de Interés	INTERESES ESPECÍFICOS DE CADA ACTOR Y VALORES QUE LES ASIGNAN EN ESCALA DE 0 A 10: ( )				ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO DE INTERESES GANAR-GANAR (EIIGG) EN ORDEN TÁCTICO	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS EIGG	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
RECONOCIMIENTO							
PRESTIGIO							
ESTIMA							
RESPECTO							
BENEFICIOS FINANCIEROS							
BENEFICIOS POLÍTICOS							
BENEFICIOS CULTURALES							
BIENESTAR PERSONAL Y/O FAMILIAR							
BENEFICIOS INSTITUCIONALES							

INFORMACIÓN							
APOYO TECNOLÓGICO							
ASESORÍAS							
BENEFICIOS ECONÓMICOS							
BENEFICIOS SOCIALES							

## Negociación por Paquetes Plurivalorados

### **PASOS A SEGUIR:**

1. Definir el asunto a negociar.
2. Identificar los conceptos o elementos a ser acordados con la negociación.
3. Plantear las opciones de cada uno de los conceptos a acordar.
4. Solicitar a cada actor el valor que le asigna a cada una de las opciones, utilizando una escala convencional de calificaciones, por ejemplo del 0 al 10.
5. Estructurar paquetes de negociación haciendo combinaciones de opciones entre los diferentes conceptos.
6. Sumar las valoraciones por actor.
7. Obtener la suma total de cada paquete, sumando las valoraciones de todos los actores por paquete.
8. Seleccionar el (o los) paquetes (s) que tenga (n) la (s) mayor (es) y similar (es) suma (s) total (es) para todos los actores.

**NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASOS 1 AL 4)**  
**VALORACIONES DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 AL 10**

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
<b>ACTORES</b>	1:	2:	3:	<b>ACTORES</b>	7:	8:	9:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
<b>ACTORES</b>	4:	5:	6:	<b>ACTORES</b>	10:	11:	12:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

## NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASO 5 AL 8)

ASUNTO A NEGOCIAR: \_\_\_\_\_

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN		SUMA DE VALORACIONES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON LA(S) MAYOR(ES) Y SIMILARE(ES) SUMA(S) TOTALES(ES)
PAQUETES		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5		
NO.	OPCIONES							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Problema a resolver: \_\_\_\_\_  
 (CONFLICTO, CONTROVERSIÁ POLÍTICA, SOCIAL, INSTITUCIONAL)

POSICIONES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA:

A1: _____							
A2: _____							
A3: _____							
A4: _____							
<b>COMPONENTES DEL PODER DE LOS ACTORES</b>	<b>DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10)</b>				<b>ESTRATEGIAS PARA REDISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DE LA SOLUCIÓN</b>	<b>IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS ERP</b>	<b>ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES</b>
	A1	A2	A3	A4			
1. MANEJO DE OPCIONES							

2. FLEXIBILIDAD							
3. PRECEDENTE							
4. PACIENCIA							

5. CAPACIDADES Y HABILIDADES							
6. GANAR-GANAR							
7. PREGUNTAR							

8. CREDIBILIDAD							
9. CAPITAL POLÍTICO							
10. CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN PLURISITUACIONAL							
<b>TOTAL</b>							
% DEL PODER DE CADA ACTOR							

## **6.4.2 Persuasión Empática**

### **EL DIÁLOGO PERSUASIVO EMPATICO**

ESTÁ ENFOCADO A QUE EL RECEPTOR "*TOME CONCIENCIA DE QUE TIENE UN DOLOR*". QUE LO ORILLARÁ A BUSCAR UNA MANERA DE CAMBIAR LA FORMA EN QUE ESTÁ MANEJANDO LA SITUACIÓN, CON EL OBJETO DE QUE PUEDA ALIVIAR ESE DOLOR A TRAVÉS DE LA ORIENTACIÓN O APOYO QUE EL ACTOR PROYECTISTA LE OFRECE.

- EL ACTOR PROYECTISTA TOMA EL ROL DE INDUCTOR.
- EL ACTOR OBJETIVO TOMA EL ROL DE RECEPTOR.

**ESTA TÉCNICA SE DESARROLLA EN 4 PASOS, A SABER:**

**PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL**

**PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES**

**PASO 3: MANEJO DE OBJETIVOS**

**PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS**

## PERSUASIÓN EMPÁTICA

### PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

- A) Especificar el propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal). se debe expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzar a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor.
- B) Visualizarse y colocarse en un terreno común con el receptor (en forma personal): plantear al receptor la problemática común.
- C) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas

**Por favor llene los espacios vacíos**

CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL	A)
B)	C)

## PASO 2: Diálogo Canalizado a Soluciones

- Enlazar una serie de preguntas sobre un sólo tema para llevar al receptor a revelar información con la cual se le apoye a encontrar una solución.
- La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor
- El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas de diálogo, como de la habilidad para escuchar.
- En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como *preguntas de réplica o contrapreguntas*, cuya intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal.
- Hay dos tipos de preguntas. las que conducen a respuestas secas y las que conducen al diálogo.
- Mientras que la pregunta inicial es de carácter múltiple o las preguntas que suscitan el diálogo, pueden ser amplias, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas

Lea los incisos de la izquierda y desarrolle en el espacio de la derecha un ejemplo.

<b>DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES</b>	<b>DESARROOLLO</b>
A) HACER PREGUNTAS DE DIÁLOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR SU PROBLEMA ESPECÍFICO ASOCIADO AL DEL INDUCTOR	

B) IMAGINARSE POSIBLES RESPUESTAS DEL RECEPTOR	
C) CONTINUAR CON PREGUNTAS DE DIALOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR LA RAÍZ DE SU PROBLEMA ESPECÍFICO	
D) PREGUNTAR SOBRE POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN QUE ATAQUEN ESA RAÍZ	
E) DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS, DEDUCIR Y DETALLAR LAS POSIBLES SOLUCIONES	

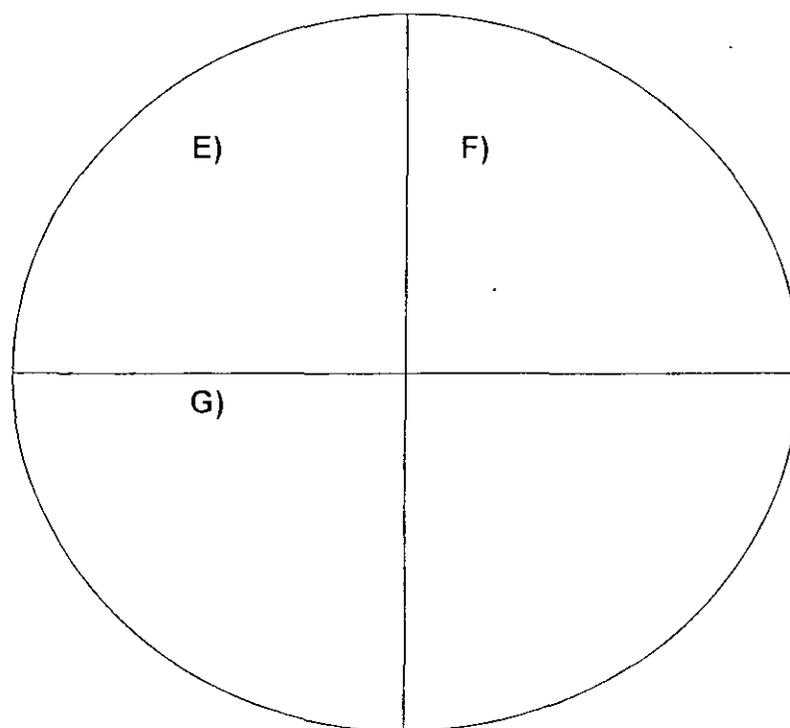
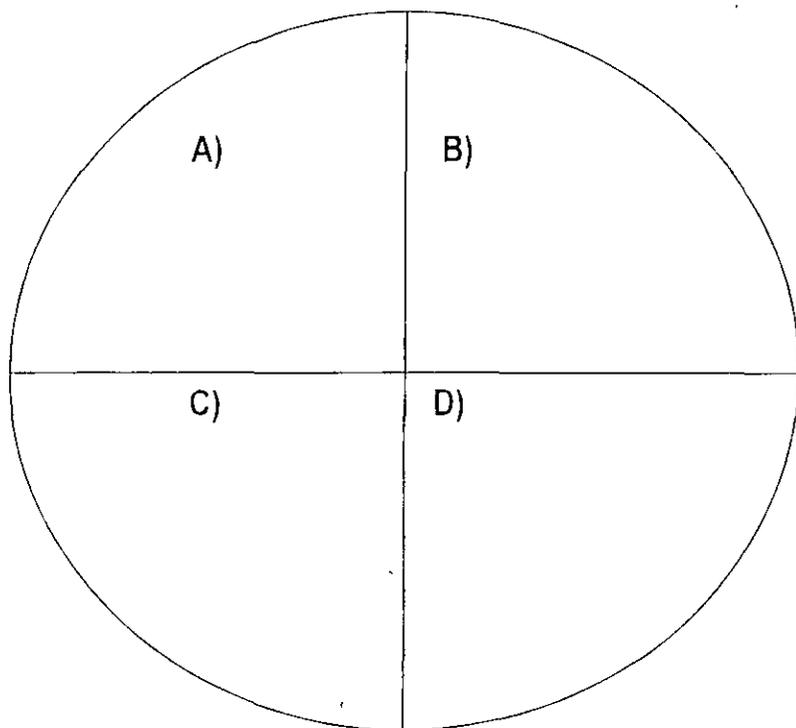
F) HACER PREGUNTAS PARA EVALUAR Y ASEGURAR LA EFICACIA, EFICIENCIA Y VIABILIDAD DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.	
G) EN FUNCIÓN DE LAS RESPUESTAS ANTERIORES, PROCEDER A AJUSTAR O CAMBIAR LAS SOLUCIONES	
H) IDENTIFICAR MUTUAMENTE LOS BENEFICIOS DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS	

<p>I) HACER PREGUNTAS QUE ASEGUREN CONFIANZA MUTUA EN LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS</p>	
<p>J) SI EL RECEPTOR MUESTRA CLARAS SEÑALES DE CIERRE Y FRANCA DISPOSICIÓN A HACERLO, PROCEDER A CERRAR LA ENTREVISTA CON UN ACUERDO CERRAR LA ENTREVISTA DETALLANDO EL ACUERDO, LAS RESPONSABILIDADES DE CADA QUIEN Y LOS TIEMPOS Y FORMAS PARA APLICAR LAS SOLUCIONES</p>	
<p>K) SI EL RECEPTOR MUESTRA SEÑALES DE CIERRE, PERO CIERTA INDISPOSICIÓN A HACERLO, CONTINUAR CON EL PASO 3. MANEJO DE OBJECIONES (PORQUE PUEDE TENER ALGÚN "PERO" QUE NO HA MANIFESTADO) Y/O AL PASO 4. CIERRE DE ACUERDOS (PORQUE PUEDE TENER INSEGURIDAD O TEMOR A HACERLO), PARA ELLO, PREGUNTARLE: ¿TIENES ALGUNA OBJECCIÓN A LAS SOLUCIONES? SI DICE QUE SÍ, CONTINUAR CON EL PASO 3, Y SI DICE ALGO ASÍ COMO: "NO, PERO HAY ALGO QUE. ", CONTINUAR CON EL PASO 4</p>	

### PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- A) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar algunas posibles objeciones que puede presentarse desde esa posición y las posibles raíces de esas objeciones.
- B) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores (vistas de punto).
- C) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada.
- D) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz puntual de la objeción, según el receptor.
- E) Replantear la objeción en relación a la raíz puntual encontrada.
- F) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz
- G) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz.  
seguir puntos e), f), g), h) i) y j) del paso 2

Con sus propias palabras, anote en cada inciso lo que se le pide. /

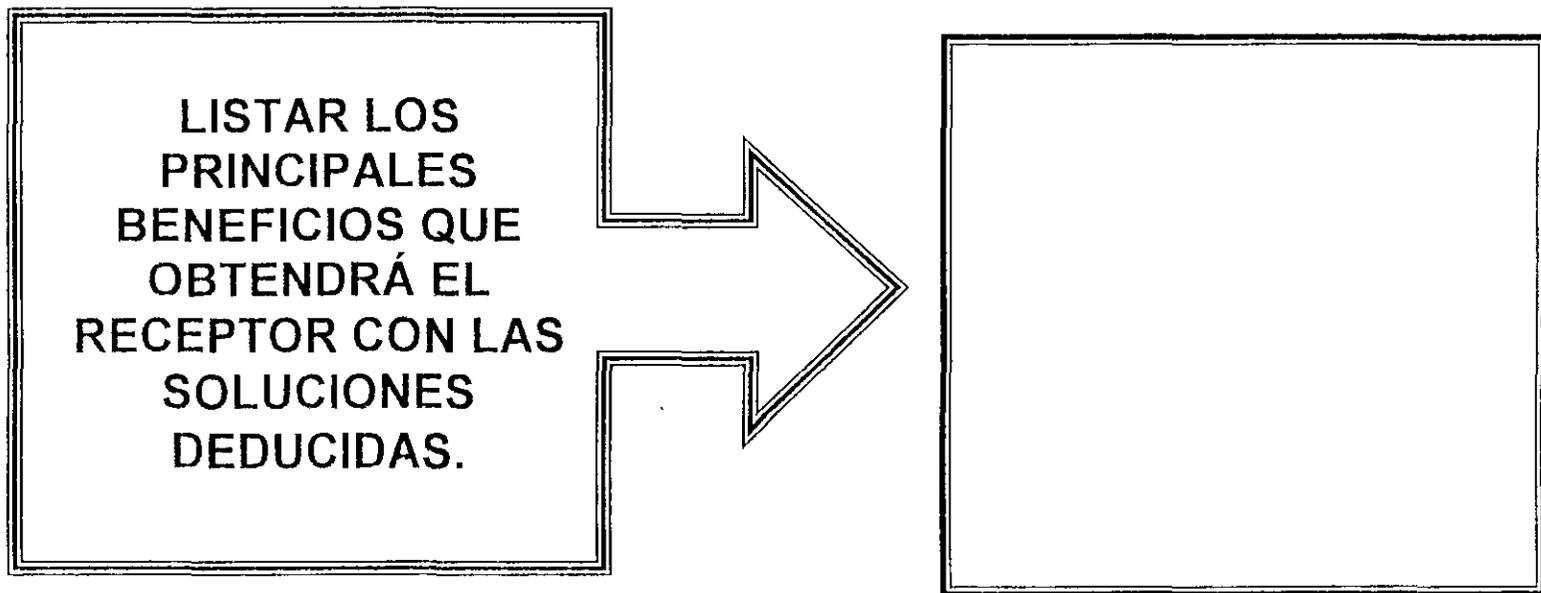


#### **PASO 4: Cierre de acuerdos**

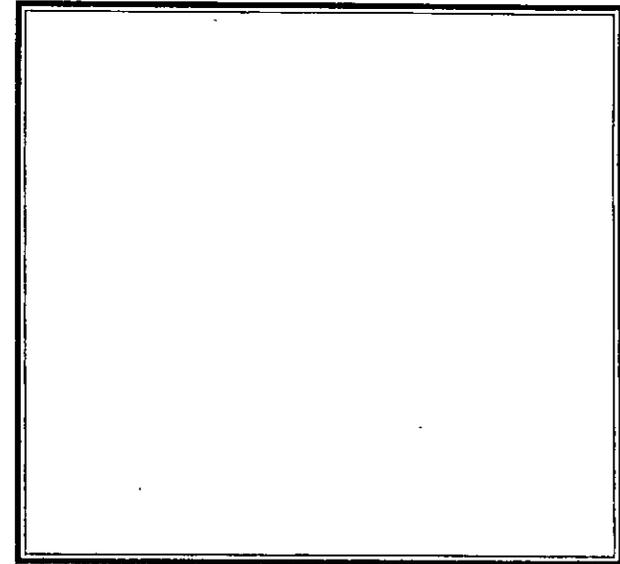
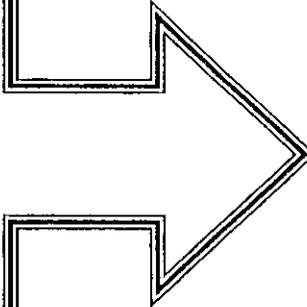
**Las señales involuntarias del receptor, que indican que está preparado para el cierre, pueden ser:**

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación
- 3) El receptor abre y cierra las manos o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.

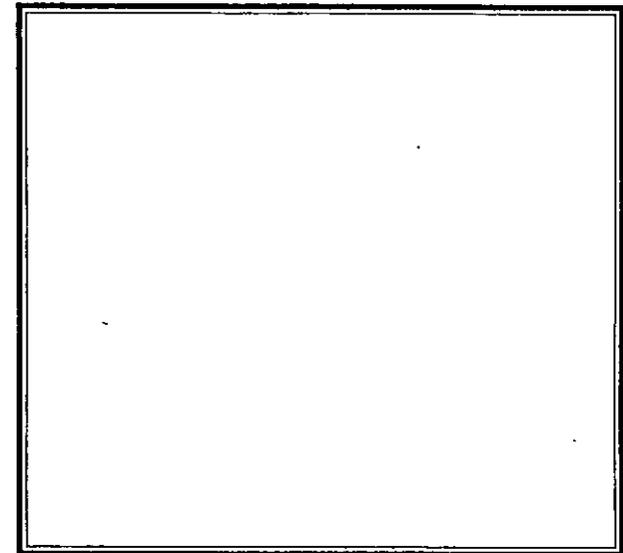
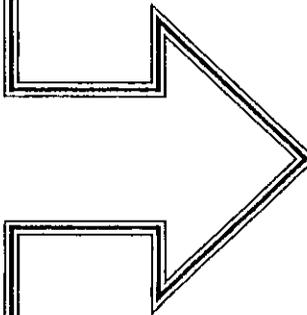
**Complete lo que se le pide, a fin de que formule su plan de cierre de acuerdos:**



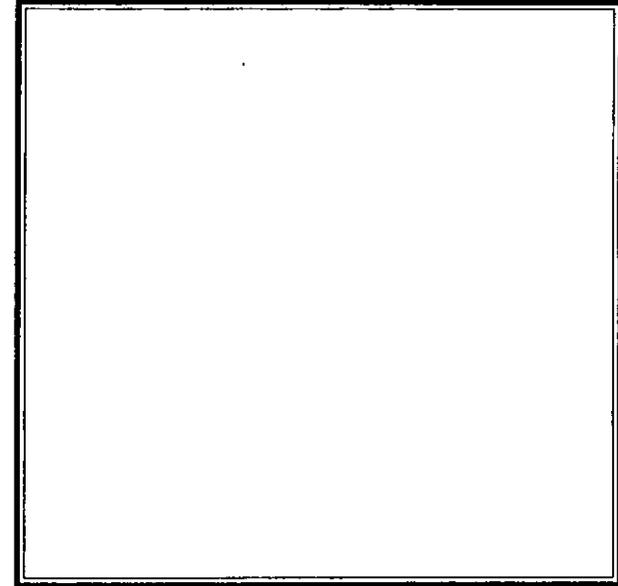
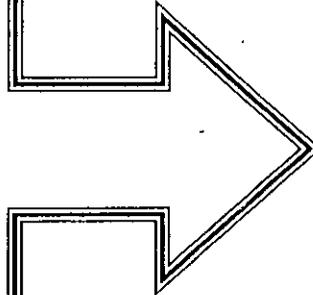
**HACER PREGUNTAS  
REFERIDAS A ESOS  
BENEFICIOS, PARA  
PROVOCAR  
RESPUESTAS  
AFIRMATIVAS DEL  
RECEPTOR.**



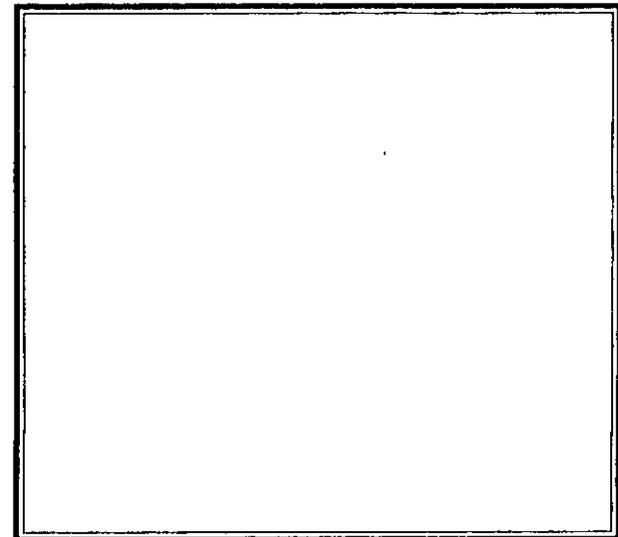
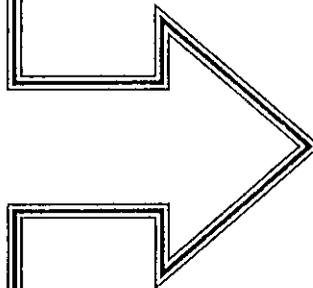
**CONSTRUIR BARRERAS A  
POSTURAS NEGATIVAS, A  
TRAVÉS DE PREGUNTAR  
AL RECEPTOR SI ESTÁ  
DISPUERTO A HACER TAL  
COSA SI ELLO PERMITIRÁ  
LOGRAR ESTAS OTRAS  
COSAS.**



**HACER CIERRE  
IMPLÍCITO,  
EXPRESANDO  
DETALLADAMENTE LO  
QUE VAMOS A HACER  
EN LA APLICACIÓN DE  
LAS SOLUCIONES.**



**HACER INDUCCIÓN TÁCTICA  
AL CIERRE A TRAVÉS DE  
EXPRESIONES TALES COMO:  
"PODEMOS EMPEZAR CON..."  
O "SI EN ESTE MOMENTO  
HACES TAL COSA, YO HAGO  
ESTA OTRA" O "HOY MISMO  
PUEDO HACER TAL COSA, SI  
TE PARECE BIEN", ETC.**





FACULTAD DE INGENIERIA UNAM  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACION ESTRATEGICA*

**MÓDULO I**  
*PLANEACION ESTRATEGICA EN LA  
ADMINISTRACION PÚBLICA Y EN EL  
ISSSTE*

Del 12 de Julio al 09 de Agosto de 2005

**ANEXOS TERCERA PARTE**

CI-177

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
ISSSTE  
Julio/Agosto del 2005

**ANEXO COMPLEMENTARIO DEL CURSO:  
"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL"**

**ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER  
(PRIMERA PARTE)**



**Ejercicio: Coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, el número (A, B, C, ...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:**

**ESTRATEGIAS:**

**DEFINICIONES PROPUESTAS**

**( ) MANEJARSE EN OPCIONES:**

A. Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta o de sus actos, en diversos horizontes de tiempo y en diversas dimensiones de la realidad (dimensión política, económica, social, etc.).

**( ) MANEJARSE  
CON FLEXIBILIDAD:**

B. Adoptar mente de jugador, si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente.

**( ) PACIENCIA:**

C. Destacar logros, prestigios y buenos resultados obtenidos previamente por los aliados y por el propio actor proyectista.

**( ) PRECEDENTE:**

D. Adoptar una actitud de apertura a las propuestas, intereses y puntos de vista de los actores participantes.

**( ) JUEGO:**

E. Manejar el tiempo con holgura, no desesperarse, aún en el

caso de que no le quede tiempo.

**( ) CAPACIDADES Y HABILIDADES:**

F. Consiste en preparar propuestas alternativas con objetivos diversos, con actores alternativos, con recursos de diferentes fuentes y varios paquetes de negociación.

**( ) VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:**

G. Explorar en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las de los actores que la rechazan, a fin de trabajar en el desarrollo de las que presentan déficits o carencias.



**Ejercicio: En el siguiente cuadro encontrará una guía de diseño de estrategias específicas para desarrollar poder.**

<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>	<b>¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?</b>
<b>1. MANEJARSE EN OPCIONES:</b>	1.1 Generar diversas alternativas con los recursos de la propuesta objetable. 1.2 Crear un ambiente negociador con diversos actores alternativos, a fin de resolver problemas que les aquejan, a cambio del apoyo a nuestra propuesta. 1.3 Generar competencia por los beneficios que se deriven del uso de los recursos que la propuesta objetada u objetable necesita para su implantación.

<p><b>2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</b></p>	<p>2.1 Plantear diversos objetivos alternativos y varios paquetes de negociación.</p> <p>2.2 Crear en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y objetivos favorables que él no se habría planteado</p> <p>2.3 Transformar al actor objetivo en "escucha" en lugar de "oponente", en "el que responde" en lugar del que pregunta.</p>
<p><b>3. PACIENCIA:</b></p>	<p>3.1 Manejar el tiempo con holgura.</p> <p>3.2 No desesperarse.</p> <p>3.4 Mostrar al otro que no se tiene premura por su aprobación</p>
<p><b>4. PRECEDENTE:</b></p>	<p>4.1 Utilizar el "poder del precedente" con inteligencia.</p> <p>4.2 Destacar sutilmente los logros, aptitudes, actitudes, fama, imagen, entre otros, por parte de los aliados, así como del actor proyectista.</p> <p>4.3 Minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo.</p>
<p><b>5. JUEGO:</b></p>	<p>Aprender a jugar.</p> <p>Reconocer errores y aprender de ellos.</p> <p>Equilibrar y controlar los sentimientos y emociones. Comprender que es un juego, aunque serio.</p> <p>Prever las posibles acciones y reacciones del actor objetivo ante las estrategias a aplicar; ello provocará que visualice mayor peso en el actor proyectista y se flexibilice ante alguna propuesta que éste le formule.</p>
<p><b>6. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</b></p>	<p>9.1 Continuamente se debe evaluar las capacidades y habilidades del actor proyectista y/o de sus aliados con respecto al actor objetivo.</p> <p>9.2 Los puntos que se detecten como deficitarios se deben subsanar a través de técnicas diseñadas para esos fines.</p>

	<p>9.3 Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, persuasión, comprensión, motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad y tolerancia al conflicto, desarrollo de poder, etc.</p>
<p><b>7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</b></p>	<p>8.1 Valorar las consecuencias de la propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social (económicos, políticos, ecológicos, psicológicos, entre otros), para reforzar la propuesta.</p> <p>8.2 Diseñar la propuesta y su forma de actuación, considerando los impactos que pueden tener en los diferentes ámbitos y tiempos de la realidad.</p> <p>8.3 Si se advierten consecuencias a corto plazo, visualizar qué podrá pasar en el mediano y largo plazo.</p> <p>8.4 Si se advierten consecuencias negativas y/o positivas para algún actor, visualizar qué reacción cabría esperar de él.</p> <p>8.5 Estudiar la posibilidad de reconsiderar, ajustar y/o modificar la propuesta, a fin de prevenir consecuencias negativas. Lo que le da seguridad y crea percepción de fortaleza ante los otros.</p>
<p><b>8. GANAR-GANAR:</b></p>	<p>6.1 Pensar y actuar con la filosofía de ganar-ganar.</p> <p>6.2 Trabajar con ética. Que la filosofía sea parte de un nuevo aprendizaje y no que se perciba como manipulación.</p> <p>6.3 Provocar actitudes de apertura y cooperación de los otros.</p>

<p><b>9. PREGUNTAR:</b></p>	<p>7.1 Formular preguntas que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Provoquen atención e interés del actor objetivo</li><li>➤ Permitan obtener y proporcionar información</li><li>➤ Generen diálogo</li><li>➤ Fomenten la reflexión e induzca a propuestas y conclusiones.</li></ul> <p>7.2 Procurar asumir el rol del que pregunta en lugar de limitarse a responder las preguntas del actor objetivo.</p> <p>7.3 Si el actor objetivo comienza a preguntarle, maneje el juego de modo tal de invertir los papeles (que sea usted el que pregunte).</p>
-----------------------------	---

## (SEGUNDA PARTE)



**Ejercicio:** Coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, la letra (A, B, C, ...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:

### ESTRATEGIAS:

( ) *SINÉRGICO:*

( ) *TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA:*

( ) *PROACTIVO:*

( ) *PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR:*

( ) *CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA:*

( ) *CONSISTENTE E INTEGRO:*

### DEFINICIONES PROPUESTAS

A. Consiste en que el actor es capaz de tomar la iniciativa, de creer en los cambios y de emprenderlos, logrando un mayor peso de influencia que los que no lo hacen.

B. Consiste en identificar a las personas, grupos, instituciones, entre otros, que están dentro del ámbito de mi influencia directa, a fin de dirigir mayormente mi esfuerzo hacia ese ámbito.

C. Es un actor que hace lo que dice, sus acciones son compatibles con sus ideas y pensamientos; es recto, coherente, firme, sólido y no flaquea.

D. Mostrarse con la capacidad y voluntad de llevar a cabo las acciones que promete.

E. Escuchar con atención, ponerse en el lugar del otro, comprenderlo y buscar conjuntamente una solución a su objeción a mi propuesta, a fin de que quede convencido.

F. Consiste en valorar las diferencias y opciones, captar y

conectarse con los sentimientos y emociones de los demás, y mostrarse seguro y convencido de sus posiciones y propuestas.

( ) **CUMPLIR LO PROMETIDO:**

G. Antes de realizar una acción, el actor debe concebirla como una estrategia, que debe diseñar previamente y secuenciar adecuadamente una estrategia de otra.

( ) **PERSUADIR CON EMPATÍA:**

H. Consiste en la actitud de sumar esfuerzos, combinar e integrar capacidades, habilidades y recursos de diversos actores, a fin de obtener mejores resultados que si cada quien actúa por su cuenta.



**Ejercicio: En el siguiente cuadro encontrara una guía de diseño de estrategias específicas, para desarrollar poder de negociación.**

ESTRATEGIAS GENERALES	¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECIFICAS?
1. <b>SER SINÉRGICO</b>	<p>PERSUADIR A LOS ACTORES DE LA CONVENIENCIA DE INTEGRAR SUS ESFUERZOS PARA MEJORAR RESULTADOS.</p> <p>SOLICITAR A LOS ACTORES SUGERENCIAS DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS.</p> <p>COMPRENDER, RESPETAR Y APROVECHAR LAS DIFERENCIAS, A FIN DE ENCONTRAR MEJORES FÓRMULAS DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS.</p> <p>DISEÑAR Y APLICAR LA MEJOR FÓRMULA DE INTEGRACIÓN.</p>
2. <b>TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</b>	<p>GENERAR Y DEMOSTRAR A LOS DEMÁS APERTURA Y FLEXIBILIDAD A TRAVÉS DE PROMOVER Y ORGANIZAR EVENTOS DE ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y NEGOCIACIÓN ENTRE VARIOS ACTORES.</p> <p>INTERIORIZAR LOS SENTIMIENTOS AJENOS Y DEMOSTRAR A LOS DEMÁS COMPENSIÓN Y DISPOSICIÓN A APOYARLES A SUPERAR "SUS DOLORES"</p> <p>REFLEJAR SEGURIDAD Y EQUILIBRIO EN LAS POSICIONES Y ACTOS DEL ACTOR PROYECTISTA.</p>
3. <b>SER PROACTIVO</b>	<p>TOMAR LA INICIATIVA DE HACER CAMBIOS POSITIVOS EN USTED Y EN SU ENTORNO.</p> <p>SELECCIONAR Y EMPRENDER ACCIONES DE CAMBIO CON BENEFICIO MULTILATERAL.</p> <p>CONVENCERSE Y CONVENCER A LOS DEMÁS DE LA NECESIDAD, CONVENIENCIA Y VIABILIDAD DEL CAMBIO.</p> <p>GESTIONAR APOYOS Y CONSTRUIR ACUERDOS PARA VIABILIZAR EL CAMBIO.</p>
4. <b>PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</b>	<p>DEMOSTRAR LOGROS QUE LOS OTROS PERCIBAN QUE EL ACTOR, PROYECTISTA PRACTICA EL ORDEN, LA ORGANIZACIÓN EN EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE ACCIONES PARA ALCANZAR OBJETIVOS, A TRAVÉS DE AGENDAS, CALENDARIOS, CUADROS EVALUATIVOS, PROGRAMAS DE COMPUTADORA, ETC.</p> <p>DEFINIR LAS ESTRATEGIAS A APLICAR, PONERLES TIEMPO, SECUENCIARLAS EN ORDEN ESTRATÉGICO, COHERENTE, VIABLE Y VIABILIZANTE</p>
5. <b>CONCENTRARSE EN EL</b>	DELIMITAR E IDENTIFICAR ACTORES Y

<b>CÍRCULO DE INFLUENCIA</b>	FACTORES QUE ESTÁN BAJO MI INFLUENCIA Y/O CONTROL, A FIN DE MEDIR HASTA DÓNDE PUEDO INFLUIR DE MANERA DIRECTA SELECCIONAR Y TRABAJAR CON ACTORES PARA PRODUCIR RESULTADOS FAVORABLES A CORTO PLAZO.
<b>6. SER CONSISTENTE E ÍNTEGRO</b>	MOSTRARSE TRANSPARENTE EN EL MANEJO DE RECURSOS. HACER LO QUE SE DICE (NO CAER EN HIPOCRESÍAS, MENTIRAS Y CHISMES) DESEMPEÑAR FUNCIONES PÚBLICAS CON PULCRITUD Y LEALTAD
<b>7. CUMPLIR LO PROMETIDO</b>	GENERAR CONFIANZA EN LOS DEMÁS, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, QUE NO REQUIERAN GRAN ESFUERZO. EMPRENDER OBJETIVOS O METAS CON RESULTADOS A CORTO PLAZO, DE TAL MANERA QUE AL PASO DEL TIEMPO AUMENTE LA SEGURIDAD DE CUMPLIR LO QUE PROMETE TRABAJAR DÍA A DÍA CON EL AUTO-CONTROL, SABER DECIR "NO" Y POR QUÉ, O SÍ Y POR QUÉ.
<b>8. PERSUADIR CON EMPATÍA</b>	CONOCER E IDENTIFICAR DE LOS ACTORES SUS INTERESES, VISTAS DE PUNTO, POSIBLES METAS Y PROBABLES OBJECIONES A MI PROPUESTA. MOSTRARLE LOS BENEFICIOS DE MI PROPUESTA, COMPRENDER SUS OBJECIONES Y CONCEDERLE "RAZÓN". BUSCAR CONJUNTAMENTE SOLUCIÓN A SU OBJECCIÓN PARA CERRAR EL ACUERDO.



**Taller de Diseño:** Realice un diseño de estrategias específicas para fortalecer el poder de negociación del equipo directivo de la delegación.

<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECIFICAS DISEÑADAS</b>
<b>MANEJARSE EN OPCIONES:</b>	
<b>MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</b>	
<b>PACIENCIA:</b>	
<b>PRECEDENTE:</b>	

<b>JUEGO:</b>	
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES:</b>	
<b>VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</b>	
<b>GANAR-GANAR:</b>	
<b>PREGUNTAR:</b>	



**Taller de Diseño:** Ubicándose mentalmente en su realidad concreta, elabore un diseño de estrategias específicas para fortalecer el poder de negociación del equipo directivo de la delegación. Puede referirse a una situación o problema prioritario.

<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS</b>
<b>1. SER SINÉRGICO</b>	
<b>2. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</b>	

<b>3. SER PROACTIVO</b>	
<b>4. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</b>	

**5. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA**

**6. CONSISTENTE E ÍNTEGRO**

<b>7. CUMPLIR LO PROMETIDO</b>	
<b>8. PERSUADIR CON EMPATIA</b>	

**(TERCERA PARTE)**



**EJERCICIO:** POR FAVOR, COLOQUE DENTRO DEL PARÉNTESIS QUE ANTECEDE A CADA CONCEPTO DE LA IZQUIERDA, EL NÚMERO (1, 2, 3,...) QUE CORRESPONDA A LA RESPECTIVA DEFINICIÓN PROPUESTA A LA DERECHA.

( ) CREDIBILIDAD

1. CAPACIDAD DE COMPRENDER POR QUÉ LOS DIFERENTES ACTORES VAN LA REALIDAD DE DIVERSAS MANERAS

( ) CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS ACTORES

2. PERSONAS QUE SE INTEGRAN PARA REALIZAR TRABAJOS COORDINADAMENTE.

( ) COMPRENSIÓN PLURAL

3. EL CONSIDERAR VÁLIDAS Y RESPETABLES LAS DIFERENCIAS DE PUNTOS DE VISTA E INTERESES

( ) CAPITAL POLÍTICO

4. CAPACIDAD DE LOGRAR QUE LOS DEMÁS CONFÍEN EN LAS RAZONES, OPINIONES Y ACTOS DE UN ACTOR

( ) SINERGIA INSTITUCIONAL

5. ACUMULACIÓN DE FUERZA QUE LOGRA UN ACTOR POR ADHERENCIA DE OTROS.

( ) EQUIPO DE TRABAJO

6. TENER LA INFORMACIÓN Y EXPLICAR LA REALIDAD DESDE VARIAS PERSPECTIVAS.

( ) RESPETO MUTUO

7. INCREMENTO DE FUERZA DE VARIOS ACTORES AL TRABAJAR Y AYUDARSE MUTUAMENTE.



EN EL SIGUIENTE CUADRO ENCONTRARÁS UNA GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS CORRESPONDIENTES A SIETE (7) ESTRATEGIAS GENERALES PARA AUMENTAR EL PODER DE INFLUENCIA DE UN ACTOR.

### GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

ESTRATEGIAS GENERALES PARA AUMENTO DE PODER	¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?
1. CREDIBILIDAD	<p>1.1 OFRECER ACCIONES DE INTERÉS PARA OTROS ACTORES CON LA CERTEZA DE PODERLAS CUMPLIR.</p> <p>1.2 GESTIONAR EL APOYO DE ACTORES DE ALTA CREDIBILIDAD</p> <p>1.3 OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EXPERIENCIAS DE ÉXITO O FRACASO EN LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DEL ACTOR Y FORMULAR LAS EXPLICACIONES BIEN FUNDAMENTADAS SOBRE UNAS Y OTRAS EXPERIENCIAS.</p>
2. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS	<p>2.1 ESTUDIAR A LOS ACTORES PARA CONOCER SUS RESPECTIVAS POSICIONES E INTERESES EN TORNO A LA SITUACIÓN EN ESTUDIO. PARA ELLO, DEBERÁ BUSCARSE INFORMACIÓN PRIMARIA (DIRECTA O INDIRECTA) Y SECUNDARIA</p>
3. COMPRENSIÓN PLURAL	<p>3.1 INVESTIGAR LAS EXPLICACIONES DE CADA ACTOR SOBRE LA SITUACIÓN EN CONSIDERACIÓN; PONERSE EN SU LUGAR PARA ENTENDER, EN FUNCIÓN</p>

	<p>DE SUS INTERESES Y PERFIL ESTRATÉGICO, EL POR QUÉ DE ESAS EXPLICACIONES Y DE ESAS POSICIONES.</p> <p><b>3.2 APLICAR SIMULACIÓN ACTORAL</b></p>
4. CAPITAL POLÍTICO	<p><b>4.1</b> GESTIONAR EL APOYO DE ACTORES SUSCEPTIBLES DE COINCIDIR, QUE TENGAN INFLUENCIA SOBRE OTROS ACTORES DIVERGENTES, PARA QUE LOGREN ADHERIRLOS.</p> <p><b>4.2</b> REALIZAR ALIANZAS, VÍA NEGOCIACIÓN Y PERSUASIÓN, CON ACTORES DIVERGENTES EN FORMA GRADUADA (DE MENOS A MÁS).</p> <p><b>4.3</b> REPOSICIONARSE FORTALECIENDO LAS ESTRATEGIAS 1, 2 Y 3.</p>
5. SINERGIA INSTITUCIONAL	<p><b>5.1</b> DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA ACCIONES Y PROYECTOS DE TRABAJO CONJUNTO Y DE BENEFICIO MUTUO.</p>
6. EQUIPO DE TRABAJO	<p><b>6.1</b> INVESTIGAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA ACTOR Y DISEÑAR UN ESQUEMA DE TRABAJO EN EL QUE SE INTEGREN AMBAS PARA LOGRAR OBJETIVOS E INTERESES COMUNES</p>
7. RESPETO MUTUO	<p><b>7.1</b> APOYARSE EN 3.1 PARA ENTENDER Y ACEPTAR LA RELATIVIDAD DE LOS PUNTOS DE VISTA E INTERESES DE LOS ACTORES, Y VALORAR ESTA DIVERSIDAD EN TÉRMINOS DE SU UTILIDAD EN EL DESARROLLO PERSONAL, LABORAL Y SOCIAL.</p>



**TALLER DE DISEÑO:** TOMANDO COMO BASE LA GUÍA ANTERIOR Y UBICÁNDOSE MENTALMENTE EN TU REALIDAD CONCRETA, REALIZA UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PARA FORTALECER EL PODER DE INFLUENCIA DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA DELEGACIÓN. TE PUEDES REFERIR A UNA SITUACIÓN O PROBLEMA PRIORITARIO.

SITUACIÓN O PROBLEMA PRIORITARIO. \_\_\_\_\_

ACTORES INVOLUCRADOS: \_\_\_\_\_

<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS</b>
1. CREDIBILIDAD	
2. CONOCIMIENTO	
3. COMPRENSIÓN PLURAL	

<b>4. CAPITAL POLÍTICO</b>	
<b>5. SINERGÍA INSTITUCIONAL</b>	
<b>6. EQUIPO DE TRABAJO</b>	
<b>7. RESPETO MUTUO</b>	

## TÁCTICAS BÁSICAS DE NEGOCIACIÓN Y PERSUASIÓN



**Analice las siguientes tácticas de negociación y persuasión, y formando equipos de trabajo, aplíquelas y representelas en un socio-drama.**

1. Crear un ambiente de buen humor, manejándose en función del estado de ánimo del actor objetivo.
2. Mostrar absoluta auto-confianza.
3. Auto-controlarse: mostrar armonía y equilibrio.
4. Hacer ofertas difícilmente rechazables.
5. Ser sutil y discreto en el manejo de sus estrategias y tácticas.
6. Crear suspenso, romper el ritmo, mostrar interés y desinterés intermitentemente.
7. Hacerse indispensable en la solución del problema.
8. Ser impredecible, no ser plano (a), ni aburrido (a).
9. Simular una retirada e indiferencia, cuando el actor objetivo muestre interés y cerrazón a la vez.
10. No precipitarse, seguir los ritmos y los tiempos de la negociación.
11. Fijarse varios objetivos satisfactorios para asegurar al menos uno.
12. Estar atento y no desperdiciar oportunidades de cierre manifestadas por el actor objetivo. Captar señales de cierre y actuar oportunamente.
13. Ser realista: cuando sea posible, cambie de actor objetivo si el acuerdo se ve inalcanzable. No desgastarse con un actor ultra-cerrado si existen opciones de actores igualmente interesantes o mejores. Si es posible, cambie de proyecto. Se trata de un juego.
14. Ser persistente: si sigues el acuerdo, lo consigues.
15. Atreverse a actuar: hablar, preguntar y seguir el proceso de la negociación.

16. Si cambia de actor objetivo, no echar tierra al anterior, puede ser contraproducente.
17. En todo momento, practicar la ética y la discreción.
18. Ser sorpresivo con las buenas noticias y los buenos actos. Ponerles pimienta.
19. Practicar la humildad, no mostrarse superior ni inferior al actor objetivo.
20. No exagerar los beneficios a obtener. Dejar el romanticismo y ser realista.
21. Mostrarse con seguridad y autosuficiencia para lograr los objetivos del acuerdo.
22. Genere competencia por su oferta.
23. Anticiparse a la ruptura ante claros indicios observables en el actor objetivo.
24. Dar importancia a los valores del actor objetivo (ponerse en su lugar).
25. No contradecirlo, al contrario, sincronizarse. No señalarle defectos crudamente.
26. No empeñarse en imponer sus propios intereses, gustos y prioridades.

## **Tácticas de Sincronización PNL**

Nuestro interlocutor lo percibe y desconfía, sobre todo si es observador.

La sincronización es la voluntad de interactuar con nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable a la negociación.

\*La sincronización es una manera eficaz de sintonizar en la misma onda.

### **1ª Técnica del espejo: la sincronización en la postura.**

Es una sincronización global, fácil de practicar, que consiste en adoptar naturalmente la misma postura corporal que nuestro interlocutor. El espejo es tranquilizador.

### **2ª Técnica del espejo: la sincronización con los gestos de nuestro interlocutor.**

Nuestro interlocutor tiene movimientos y gestos que le pertenecen y lo caracterizan. Cruza las piernas, los brazos o las manos. Inclina la cabeza a la izquierda o a la derecha. Hace movimientos hacia delante, toda su personalidad se expresa en sus movimientos. Reproduciendo precisamente sus gestos, reconocemos su identidad, de ahí el clima de simpatía que se desarrolla muy pronto.

### **3ª Técnica del espejo: la sincronización de la voz.**

Se trata de reflejar las cualidades de la voz de nuestro interlocutor y no de hacer una imitación exacta de ella: ¿cómo habla nuestro interlocutor?, ¿tiene una voz grave o aguda?, ¿un ritmo lento o rápido?, ¿un habla regular o brusca?, ¿qué tipo de pausas hace?

La técnica del espejo nos permite interactuar en un clima propicio para una negociación ganar/ganar. Borrarnos nuestras diferencias fisiológicas para encontrarnos en el terreno de nuestras semejanzas. Es el feedback que nos da la posibilidad de verificar si mantenemos la relación, a través de mensajes no verbales.

## **Las indicaciones aportadas por los movimientos de los ojos**

Los desplazamientos oculares preceden sistemáticamente la expresión del pensamiento porque ellos dependen de procesos neurológicos que no es posible controlar.

### Los movimientos visuales

- Cuando sus ojos se dirigen hacia arriba, su interlocutor se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual.
- Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto (vs).
- Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (vc). No lo interrumpa, déle el tiempo de formarse una imagen clara.
- Evalúe: si la expresión de su cara es positiva, lo que usted acaba de decirle evoca en él imágenes recordadas o en construcción agradables; usted está en la misma longitud de onda, puede avanzar en su negociación.
- Por el contrario, si nota una tensión, una ligera crispación de sus músculos faciales, el oscurecimiento de su piel, verifique qué es lo que pasa; su propuesta le inquieta o tiene dificultades en representarse la imagen que surgió de sus palabras.
- Su interlocutor puede tener igualmente los ojos fijos delante de él, en el vacío, focalizado. Si representa imágenes, sin embargo, usted no puede saber si son imágenes recordadas o imágenes construidas.

### **Los movimientos auditivos**

- CUANDO LOS OJOS DE SU INTERLOCUTOR SE DESPLAZAN LATERALMENTE, HACIA EL OÍDO DERECHO O HACIA EL IZQUIERDO (SIEMPRE A LA DERECHA O IZQUIERDA DE USTED), ÉL ESTÁ EN EL CANAL AUDITIVO, PRESTA ATENCIÓN A LAS PALABRAS, LOS SONIDOS, LOS RUIDOS. DEL MISMO MODO, A LA DERECHA, ÉL ESCUCHA SONIDOS YA ESCUCHADOS (AS), A LA IZQUIERDA, BUSCA MENTALMENTE SUS PALABRAS, CONSTRUYE FRASES, SELECCIONA NUEVAS ASOCIACIONES DE SONIDOS (AC). UNA VEZ MÁS, OBSERVE, EVALÚE; USTED PUEDE SEGUIR CON FACILIDAD "CÓMO PIENSA ÉL", E INTERVIENE SI ES NECESARIO.
- En ciertos momentos de la negociación, usted ve que su interlocutor dirige los ojos hacia abajo a la derecha frente a usted. Él está allí sumergido en un

diálogo interno que lo desconecta del intercambio. Se interroga, se hace preguntas y responde mentalmente, lo olvida a usted un instante.

- Un negociador advertido se calla inmediatamente porque sabe que su interlocutor no puede escucharlo realmente; respete su diálogo interno en la relación y espere que salga de él. En general, la calidad del silencio que se establece entonces, lo lleva rápidamente a la conversación, y él le agradece haberle facilitado ese momento de interrogación interna, importante para él.

## **EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL. EL MODELO DEL MUNDO DEL INTERLOCUTOR**

Las palabras que utilizamos no son fruto del azar. Son la expresión de nuestra representación interna del mundo exterior, pasadas por los filtros de nuestra percepción sensorial.

Nuestros cinco sentidos son los primeros filtros que interponemos entre la realidad exterior y nosotros mismos. Inducen modos de comunicación privilegiados y diferentes para cada uno de nosotros. Ciertamente, todos disponemos de los cinco sentidos, pero tenemos generalmente un sistema dominante que da las indicaciones sobre el modo en que aprehendemos el mundo, cómo accedemos a las informaciones y sobre nuestros procesos de pensamiento. Son indicaciones preciosas para el negociador que quiere comprender y hacerse comprender.

### **El sistema de representación sensorial**

De acuerdo con algunos estudios el 40% de las personas tienen una dominante visual (v).

Esas personas en las que domina lo visual, piensan el mundo a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo flashes. Como deben poner palabras a las imágenes producidas, hablan generalmente bastante rápido, con un ritmo veloz. Entonces, apenas tienen el tiempo de tomar aliento, conteniendo la respiración en lo alto de su pecho y a causa de esto, su voz es generalmente aguda y nasal. Utilizan fácilmente metáforas visuales para "clarificar" sus ideas, o un vocabulario típicamente pleno de imágenes. No hay más que prestar atención a las expresiones que emplean para hablar:

- "ves, está claro para mi."
- "tu idea es demasiado vaga/ es luminosa."
- "tu propuesta me abre horizontes inesperados/ de brillantes perspectivas".
- "las cosas están claras entre nosotros, no podíamos quedar en esa confusión."

El 40 por ciento de las personas tienen un dominante auditivo (a). Las personas con un dominante auditivo son muy sensibles a las palabras que utilizan y las que usted utiliza. Las palabras tienen para estas personas resonancias que las atraen o no. Como prestan más atención a las palabras, a los sonidos, se toman el tiempo para respirar en su caja torácica, lo que les da una voz mejor timbrada, de mejor ritmo. Su postura un poco más relajada y las vemos a menudo en posición "de escucha al teléfono", la cara atentamente apoyada sobre una mano. Sus expresiones favoritas son expresiones auditivas:

- "eso no me dice nada."
- "escúcheme bien."
- "oigo bien lo que usted me dice."
- "¿qué entiende usted por eso?."
- "su propuesta me interpela."
- "eso suena bien."
- "de acuerdo."
- "¿qué canción es esa?."

Desgranar sus discursos con adjetivos como "melodioso, armonioso, discordante, musical, con ritmo, alarmante". Tienen una predilección por los verbos "decir, escuchar, hablar, dialogar, cuestionar, entender, sonar, crear...". Evocan fácilmente metáforas auditivas, sacadas de la historia de la música.

En fin, el 20 por ciento de las personas tienen un dominante kinestésico (k). Esto significa que antes que nada, reaccionan a las sensaciones; sus emociones preceden sistemáticamente a sus pensamientos. Su modo de aprehensión del mundo es entonces mucho más lento porque están en contacto con su dimensión emocional. Al tener una respiración abdominal profunda, amplia, su postura aparece relajada, su voz es grave y hablan lentamente.

Su vocabulario es esencialmente emocional,, buscan las descripciones concretas. Sus frases más corrientes son:

- "capto su idea porque es concreta, sólida, fiable, firme o sensible."
- "tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir."
- "no me cae bien lo que usted me propone."
- "capto bien la situación porque usted me ha permitido no desconectarme durante la negociación."

"usted me alivia de una preocupación."  
"guardo el asunto bajo la manga."  
"confío mantener el contacto con usted."

Son personas que tienen particularmente las necesidades de ser tranquilizadas en el momento de una negociación. Porque si "no les cae bien" lo que usted desea, resultan inmediatamente invadidos por un sentimiento de inquietud, de malestar que bloquea sus procesos internos. Si entran en su cadena interna negativa, usted no avanzará más.

Son igualmente sensibles a un ambiente cálido, simpático, confiado. Fuera de nuestro dominante, apelamos a sub-dominantes que multiplican las combinaciones sensoriales.

Su interlocutor puede mostrarse va, vk, ak, ka, kv...

Si usted se comunica con él en el modo visual mientras el dominante de su interlocutor es el del tipo auditivo, él no podrá escucharlo. Y cuando usted le repite cien veces: "vea lo que se puede hacer", él responderá sinceramente: "no, no lo veo" sintonizado en otro canal, usted piensa que su interlocutor tiene mala voluntad. La comunicación es confusa.

La negociación sincrónica se apoya en un segundo tipo de sincronización: la sincronización sobre el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor.

Si él se comunica en un modo visual, auditivo kinestésico, yo entro en relación con él en el mismo canal.

Esta es la manera de comprenderlo y hacemos comprender. Es suficiente escuchar las expresiones y palabras sensoriales que él privilegia en la conversación.

Entramos entonces en su modelo del mundo, es decir, en su manera personal de representarse el mundo.