



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

## **DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

MOD. V.      DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE  
PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y  
REACTIVOS

Del 18 de octubre al 15 de noviembre de 2001

## ***APUNTES GENERALES***

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
Gobierno del Distrito Federal  
octubre – noviembre /2001

11  
12  
13



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

**MÓDULO V**

**DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS,  
PREVENTIVOS Y REACTIVOS**

**OBJETIVO**

Al término del módulo, el participante podrá realizar la programación en el tiempo de las acciones de solución a los problemas procesados en el plan estratégico, así como llevar a cabo el seguimiento, la evaluación y el control de ejecución de esas acciones para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos del plan. Asimismo, podrá diseñar programas preventivos y reactivos para evitar y/o contrarrestar y/o reducir la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos contingentes que pudieran vulnerar al plan y/o programa, así como propiciar y/o aumentar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos favorables al plan y/o programa.

**Duración: 20 horas**

**TEMARIO**

**1. Programación operativa.**

- 1.1 Diseño de programa operativo de las acciones del plan.
- 1.2 Sistema de seguimiento, evaluación y control del programa operativo.
- 1.3 Flujo de información.
- 1.4 Control correctivo y preventivo.

**2. Actualización del programa y plan estratégico.**

- 2.1 Aprendizaje de errores y aciertos.
- 2.2 Nuevos escenarios y sus impactos.
- 2.3 Cambios en el diagnóstico y en los escenarios.
- 2.4 Cambios de estrategias, metas y objetivos.
- 2.5 Cambios de recursos necesarios.
- 2.6 Cambios en la gobernabilidad.
- 2.7 Cambios en el programa.
- 2.8 Rendición y cobranza de cuentas.



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

- 3. Planeación de contingencias en escenarios dinámicos.**
  - 3.1 Eventos sorpresivos contingentes.
  - 3.2 Escenarios críticos previsibles a corto plazo
  - 3.3 Diseño de planes contingentes.
  - 3.4 Diseño de planes en escenarios críticos negativos y positivos.
  - 3.5 Diseño de planes de juego con escenarios dinámicos.

## **TEMA 1: PROGRAMACIÓN OPERATIVA**

### **1.1. DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO DE LAS ACCIONES DEL PLAN**

Una vez que se ha construido la gobernabilidad del sistema social para las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar el Momento IV del PES (OPERATIVO) cuyos submomentos son los siguientes:

- Programación operativa
- Formulación del rumbo
- Seguimiento, evaluación y control
- Actualización del programa y plan estratégico
- Planeación de contingencias en escenarios dinámicos

A continuación se describen los pasos del primer submomento:

- 1) Programación de soluciones con especificación de las metas para los diversos periodos en que se puede dividir el horizonte del plan..
- 2) El diseño del programa operativo de cada periodo del horizonte del plan con especificaciones de las metas físicas, las metas de recursos y de los indicadores de resultados por cada subperiodo dentro de cada periodo del horizonte de plan.

Para desarrollar este submomento, se utilizan los formatos F-01, F-02 y F-03.

En el segundo submomento, se formula el rumbo que se propone tomar el sistema social a través del plan que, bajo la coordinación del actor proyectista, ha sido diseñado por el conjunto de actores involucrados en la solución de los problemas abordados en el plan.

Este rumbo se describe a través de:

- a) La misión que, en forma conjunta, se comprometen a cumplir los actores para la solución de los problemas, así como la misión a la que se compromete cada actor en particular..
- b) La visión que, en forma conjunta, se proponen alcanzar los actores en el horizonte del plan, así como la visión por actor.
- c) El (o los) objetivo(s) que, en forma conjunta se proponen lograr los actores en el horizonte del plan, a fin de alcanzar la visión

conjunta, así como los objetivos que cada actor se propone lograr para hacer posible su respectiva visión.

Para realizar el segundo submomento, se utiliza el formato F-04.

Además de los formatos, se presenta una muestra de un programa operativo anual para una Delegación Política del Distrito Federal en el año 2000.

Para su elaboración, cada área de la Delegación determinó las acciones institucionales a realizar durante el año, con base en consultas ciudadanas, en los programas establecidos, en la priorización de los problemas y de acuerdo con los programas autorizados y los recursos asignados, describiendo las características de cada acción, el lugar donde se ejecutará y las metas anuales de cada una de ellas con su correspondiente calendarización.

## **1.2. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.**

La programación no garantiza por sí sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones, y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

Para ejemplificar este proceso, se presenta más adelante un formato de seguimiento, evaluación y control aplicado en la Delegación Política del Distrito Federal antes referida.

## **1.3. FLUJO DE INFORMACIÓN**

En virtud de que cualquier institución de gobierno está conformada por muchas áreas funcionales interrelacionadas, se hace necesario describir el mecanismo mediante el cual la información debe fluir de unas áreas a otras, por ejemplo, de las operativas a las administrativas (para la toma de

decisiones), y viceversa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de la institución en su conjunto.

A continuación, se describe el proceso de flujo de información correspondiente al seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo anual para el caso de la Delegación Política que nos ocupa.

Este proceso se desarrolla en tres niveles:

**1er. Nivel:** Las Unidades Departamentales de cada Subdelegación Territorial llevarán un registro riguroso de todas las acciones que realicen durante los períodos que se determinen. Inmediatamente se realizará una medición de estas acciones y se evaluará si fueron alcanzadas las metas. De no alcanzarse las metas, se aplicarán medidas de ajuste para que en el siguiente mes puedan corregirse los retrasos, intensificar las acciones programadas para con ello facilitar el cumplimiento de las metas.

Solo en caso necesario y debidamente justificado se realizarán las modificaciones pertinentes de las acciones y se actualizará el programa a nivel de zona territorial, siguiendo los procedimientos administrativos previstos para ello.

La información será concentrada por el Coordinador Administrativo de la Territorial y después enviada a las respectivas áreas centrales.

**2do. Nivel:** Las áreas centrales analizarán y validarán la información recibida, haciendo el seguimiento, evaluación, control y consolidación de las acciones correspondientes a toda la Delegación, evaluando los resultados y realizando las modificaciones necesarias al programa para alcanzar las metas esperadas.

Cada área central entregará por escrito y en diskettes, sus respectivos reportes mensuales a la Subdelegación de Administración, Coordinación de Asesores y Subdelegación General dentro de los primeros 5 días del mes. La Subdelegación General realizará el seguimiento, evaluación, control y actualización sobre las territoriales y verificará in situ que las acciones hayan sido realizadas en tiempo y forma.

**3er. Nivel:** La Coordinación de Asesores consolidará la información a nivel delegacional para elaborar un informe ejecutivo al C. Delegado el décimo día de cada mes.

Este procedimiento se realizará internamente con el Sistema Informático, a través de la red de la Delegación; cuando no sea posible, la información se hará llegar por medio de diskettes a las Áreas Centrales, Subdelegación General y Coordinación de Asesores.

Se anexa:

- Flujograma de Información: Seguimiento, Evaluación, Control y Actualización del Programa Operativo.
- Muestra de un cuestionario para la evaluación general de avances del Programa.

#### **1.4. CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.**

El proceso de planeación no se limita a conocer la realidad, diseñar el futuro y crear las posibilidades de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo termina temporalmente su tarea en la decisión concreta del día a día.

Las acciones del plan siempre son el producto terminal de un diseño o de un cálculo, pero no necesariamente un producto definitivo.

El sinnúmero de factores que actúan en la realidad hacen que las acciones deban ajustarse, reforzarse, eliminarse, sustituirse, complementarse, recalcularse, rediseñarse.

Una acción realizada, que produzca resultados insatisfactorios, amerita ser corregida, y deja un aprendizaje importante para que en el futuro podamos prevenir. A lo anterior le denominamos control correctivo (actuar después de lo consumado) y control preventivo (actuar antes de lo consumado).

A pesar de que siempre es más conveniente el control preventivo que el reactivo, en la mayoría de las situaciones prácticas se hace lo contrario.

El control correctivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué hacer para superar esta desviación negativa?
- 2.- ¿Cómo reparar este daño?

El control preventivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para evitar una situación indeseable en el futuro y procurar una deseable?
- 2.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para que, en caso de que ocurra tal cosa, no me afecte negativamente.?

# METAS DEL PLAN MULTIPERIODOS

**FORMAT 2**

**ESCENARIO:** \_\_\_\_\_ **HORIZONTE DEL PLAN:** \_\_\_\_\_

PROGRAMAS DE SOLUCIÓN (CLAVE)	ACCIONES POR PROGRAMA (CLAVE)	ACTORES Y/O ÁREAS RESPONSABLES	METAS DE RECURSOS NECESARIOS POR PERIODO DEL PLAN																METAS FÍSICAS DE C/ACCIÓN POR PERIODO				METAS DE INDICADORES DE PROBLEMAS POR PERIODO				
			FINANCIEROS				POLÍTICOS				HUMANOS				OTROS:				PERIODOS				PERIODOS				
			PERIODOS				PERIODOS				PERIODOS				PERIODOS				PERIODOS				PERIODOS				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	



PROC MA OPERATIVO DEL PERIODO: \_\_\_\_\_  
 (METAS FÍSICAS DE LAS ACCIONES POR SUBPERIODO)

FO'	TO 03
	A 2

ESCENARIO: \_\_\_\_\_ HORIZONTE DEL PLAN: \_\_\_\_\_

UNIDAD DE MEDIDA	META FÍSICA PROGRAMADA PARA EL PERIODO:  (NO. DE UM'S)	METAS FÍSICAS (%)											
		S U B P E R I O D O S											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

# FORMULACIÓN DEL RUMBO

FORMATO No. 04

ESCENARIO: \_\_\_\_\_

HORIZONTE: \_\_\_\_\_

MISIÓN CONJUNTA	VISIÓN CONJUNTA	OBJETIVOS CONJUNTOS
MISIÓN POR ACTOR	VISIÓN POR ACTOR	OBJETIVOS POR ACTOR
MISIÓN DE A1:	VISIÓN DE A1:	OBJETIVOS DE A1:
MISIÓN DE A2:	VISIÓN DE A2:	OBJETIVOS DE A2:
MISIÓN DE A3:	VISIÓN DE A3:	OBJETIVOS DE A3:

**PROGRAMACIÓN**  
(EJEMPLO DE POA EN UNA DELEGACIÓN)

CLAVE DE ACCIÓN NUEVA (ANI)	NÚMERO DE COLONIA DEL CESAC	PRIORIDAD	ZONA	NOMBRE DE LA COLONIA	CLAVE DEL POA			DENOMINACIÓN	ACCIÓN ESPECÍFICA	ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE ACCIÓN	
					PG	PE	AI				PA	PC
	6	11	1	CUCHILLA DEL TESORO	58	00	28	RIEGO DE ÁREAS VERDES	RIEGO DE ÁREAS VERDES EN AV. TEXCOCO	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	6	11	1	CUCHILLA DEL TESORO	58	00	30	RESTAURACIÓN DE ÁREAS RECREATIVAS	RESTAURACIÓN DE ÁREAS RECREATIVAS EN AV. NORTE	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	134	12	6	AMPLIACIÓN PANAMERICANA	62	00	22	CONSERVAR Y MANTENER EL ALUMBRADO PÚBLICO	CONSERVAR Y MANTENER EL ALUMBRADO PÚBLICO EN AV. NORTE 1 Y 3	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	134	12	6	AMPLIACIÓN PANAMERICANA	62	00	40	CONSERVAR Y MANTENER LA RED SECUNDARIA DE DRENAJE	DESAZOLVAR LA RED SECUNDARIA DE PONIENTE 110, 112 Y 116	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	

## PROGRAMACIÓN

UNIDAD DE MEDIDA	META FÍSICA PROGRAMADA ANUAL	METAS FÍSICAS (%)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
M2	1,600	40	40	20									
M2	1,200	20	20	20	20	20							
PIEZA	25	30	30	40									
M3	10	50			50								

**SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL**  
(EJEMPLO EN UNA DELEGACIÓN)

AVANCE DEL PERIODO (%)	ACUMULADO AL PERIODO DE LA META FÍSICA	DIFERENCIA EN (%)	POBLACIÓN BENEFICIADA	CAUSAS DE DIFERENCIAS	ACCIONES DE CONTROL QUE SE SUGIEREN
10	10	-30	17,785	FALTA DE MATERIAL, EQUIPO, HERRAMIENTA Y MANO DE OBRA EN TIEMPO OPORTUNO	MAYOR COORDINACIÓN ENTRE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
0	0	-20	17,785	FALTA DE MATERIAL, EQUIPO, HERRAMIENTA Y MANO DE OBRA EN TIEMPO OPORTUNO	MAYOR COORDINACIÓN ENTRE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
15	15	-15	33,240	UNA MAYOR ATENCIÓN A LA DEMANDA, DEBIDO A RECORRIDOS CON COMITÉS VECINALES Y UNA MAYOR VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA INFRAESTRUCTURA	PROGRAMAR EN BASE A LOS LOGROS ALCANZADOS
20	20	-30	33,240	UNA MAYOR ATENCIÓN A LA DEMANDA, DEBIDO A RECORRIDOS CON COMITÉS VECINALES Y UNA MAYOR VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA INFRAESTRUCTURA	PROGRAMAR EN BASE A LOS LOGROS ALCANZADOS

## CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

PERIODO QUE SE EVALÚA: \_\_\_\_\_

ÁREA CENTRAL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL ÁREA: \_\_\_\_\_

1. PARA EL PERIODO QUE SE EVALÚA, ¿EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLIERON LAS METAS DE LOS PROGRAMAS EMPRENDIDOS POR EL ÁREA BAJO SU COORDINACIÓN?

\_\_\_\_\_ %

2. SI USTED HA ADVERTIDO LA EXSTENCIA DE PROBLEMAS DURANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS, INDIQUE CON UNA "v" LAS CAUSAS DE ESTAS ANOMANÍAS EN CUANTO A:

- a) \_\_\_\_\_ NEGLIGENCIA
- b) \_\_\_\_\_ IRRESPONSABILIDAD
- c) \_\_\_\_\_ INTERESÉS ENCONTRADOS
- d) \_\_\_\_\_ FRICCIONES INTERPERSONALES
- e) \_\_\_\_\_ FRICCIONES ENTRE ÁREAS
- f) \_\_\_\_\_ DEFICIENTE COMUNICACIÓN
- g) \_\_\_\_\_ NO SE TRABAJA EN EQUIPO
- h) \_\_\_\_\_ EQUIPOS OBSOLETOS
- i) \_\_\_\_\_ EQUIPOS INSUFICIENTES
- j) \_\_\_\_\_ LOS MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO
- k) \_\_\_\_\_ ACTORES SOCIALES Y POLÍTICOS HAN IMPEDIDO LA BUENA MARCHA DE LOS PROGRAMAS
- l) \_\_\_\_\_ OTRAS CAUSAS (ESPECIFIQUE CUALES) \_\_\_\_\_

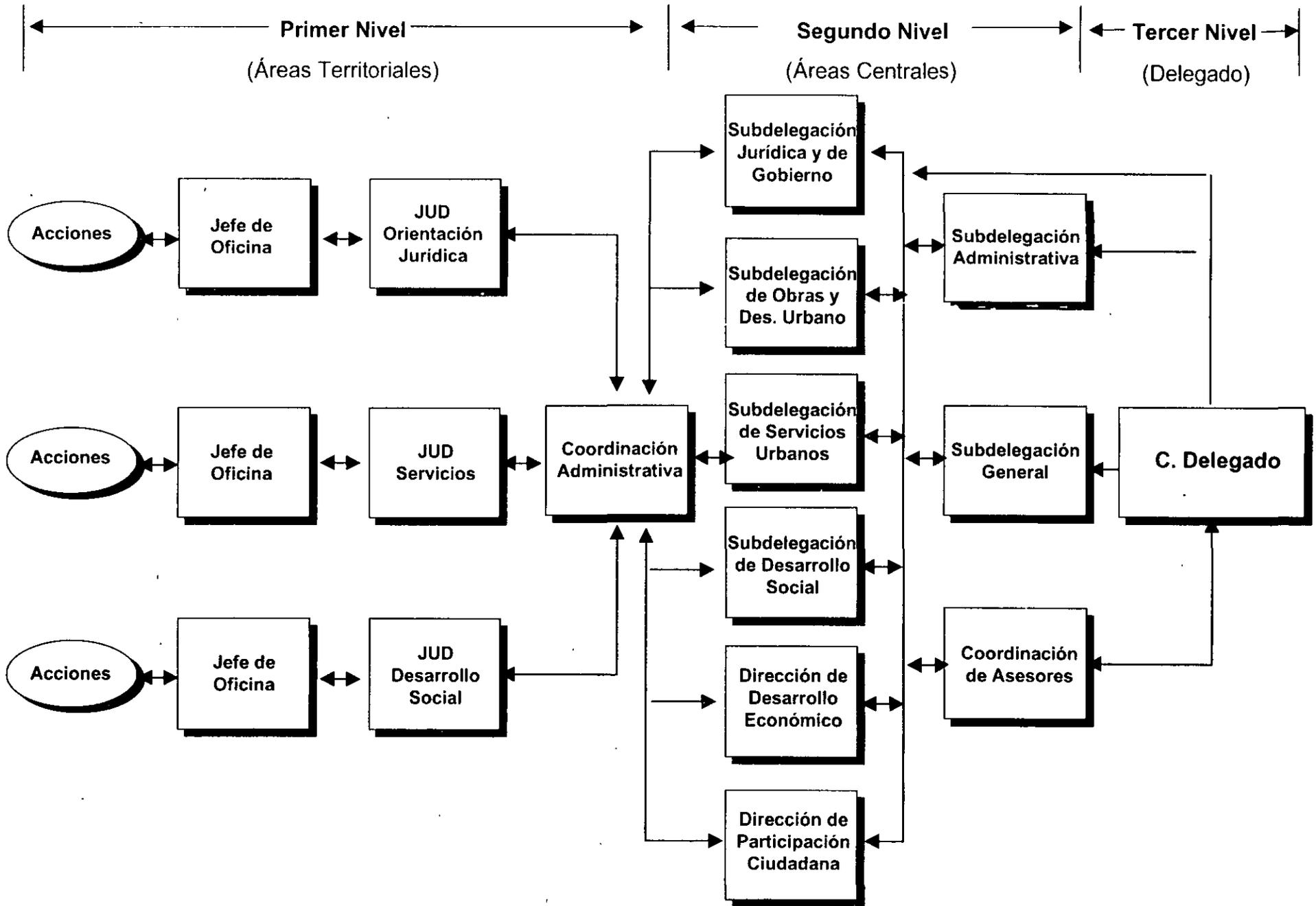
3. SEGÚN LA INFORMACIÓN QUE USTED POSEE, ¿CÓMO CONSIDERA QUE HAN TRABAJADO LAS SUBDELEGACIONES TERRITORIALES Y SU ÁREA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS BAJO SU COORDINACIÓN?

SUBDELEGACIÓN	MUY BIEN	BIEN	REG.	MAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
SU ÁREA				





# FLUJOGRAMA INFORMACIÓN



## **TEMA 5: PLANEACION...ESTRATÉGICA DE JUEGOS SOCIO-POLITICOS**

### **5.1 ¿ QUÉ SON LOS JUEGOS SOCIO-POLITICOS ?**

Según el método PES, la sociedad es la responsable de la gestación, agudización y también solución de los problemas que le aquejan, por lo que tendremos que considerar el modo en que actúa la sociedad para producir, advertida o inadvertidamente, los resultados que hoy muchos califican de inaceptables y reprochables.

En este sentido, se puede concebir a la sociedad como un conjunto de individuos que en forma personal, agrupada o colectiva interactúa con otros individuos y con la naturaleza para satisfacer necesidades e intereses que en muchos casos son conflictivas(os) entre si, y en consecuencia, los individuos con mayores capacidades y habilidades obtienen los mayores beneficios en desmedro de los otros individuos y de la propia naturaleza.

Dado que esta interacción es dinámica, continua, cambiante, impredecible, sorpresiva, etc., puede ser vista como un juego en el que participan diversos actores sociales como jugadores, que realizan acciones (jugadas) para satisfacer sus necesidades e intereses (mejorar sus marcadores), y esas jugadas están acotadas por muy diversas normas (reglas) que restringen los tipos de jugadas posibles. En la medida que las reglas favorecen a un grupo de jugadores en desmedro de otros, se genera un permanente conflicto que hace que las reglas tiendan a cambiar dinámicamente, en función del propio proceso del juego y a alterar la correlación de fuerzas entre los jugadores.

El resultado del juego social es satisfactorio para algunos e insatisfactorio para otros, dando lugar a una lucha incesante entre actores por preservar su status quo o superar sus insatisfacciones.

Si al gobierno, a través de sus diferentes niveles, le compete la coordinación de la dinámica social, siendo a su vez actor participante del juego, tiene la misión de trabajar con actores en conflicto para lograr la solución de problemas públicos; tal misión lleva a la necesidad de aplicar una metodología que sistematice la coordinación de la gestión pública con una visión de alta complejidad. El PES es una metodología especialmente diseñada para satisfacer esta necesidad.

Por lo anterior, cualquier sistema social, por pequeño que sea, puede verse como un juego muy especial y complejo, ya que, además de ser altamente creativo y conflictivo, muchas veces resulta difícil predecir las jugadas, sus consecuencias y el orden en que se ejecutarán, pues éstas derivan de **estrategias, iniciativas, motivaciones e intereses** de múltiples jugadores.

### ¿ Por qué el juego social es también político ?

Porque la política podemos verla como el arte de actuar para satisfacer necesidades individuales o grupales, es el arte de lo posible, el cómo hacer posible la obtención de los satisfactores que se desean.

La definición anterior de política nos lleva a considerarla como un arte que practicamos todos los seres humanos en sociedad, práctica que hacemos en forma consciente o inconsciente, con ética o sin ella y utilizando muy diversos tipos de recursos y habilidades, aunque en muchos ámbitos de la sociedad se ha generalizado el concepto de política en el sentido de ser un arte que se practica en forma consciente, sin ética y utilizando recursos que pueden considerarse como "impropios o sucios", a lo que también algunos autores denominan "antipolítica" o "política con minúsculas".

A este respecto, el Método **PES** proporciona los elementos fundamentales para hacer posible la práctica de la "**Buena Política**" o la "**Política con Mayúsculas**", la cual siempre es recomendable.

### 5.2 ¿QUÉ ES UN SISTEMA MONOCONTROLADO, UN SEMICONTROLADO Y UN POLICONTROLADO?

**UN SISTEMA ES MONOCONTROLADO** por un jugador si los otros jugadores que participan en el juego tienen comportamientos predecibles porque hacen jugadas con criterios mecánicos, matemáticos, normales, no creativos, y buscan aumentar sus recursos con cada nueva jugada, la cual se puede explicar y predecir aplicando leyes científicas, lógica racional o sentido común. Se trata de un cálculo apoyado en una sola lógica del comportamiento de los otros jugadores que cooperan y compiten por los mismos recursos.

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el cálculo bien estructurado que permite al jugador que controla el juego

anunciar resultados precisables con certeza. El monocontrolador "supone" que cuenta con todos los mecanismos necesarios para asegurar que todos los jugadores jueguen como él lo decida. De no hacerlo, se aplican medidas de castigo. Puede decirse que se trata de un juego con un solo jugador.

En la vida real hay sistemas que son monocontrolados por quienes los dirigen. Estos son sistemas cerrados tales como la Institución Militar, la Iglesia, Empresas, e Instituciones Públicas y Privadas tradicionalistas, Escuelas tradicionalistas, Organizaciones religiosas, etc., aunque se observa una tendencia hacia la pérdida del control absoluto de estos sistemas por un actor y una mayor vulnerabilidad por la acción de actores y factores externos.

En estos sistemas cerrados se aplica la **TEORIA DEL CONTROL** con una eficiencia aparente y con baja eficacia porque se hace a costa de la paralización de la creatividad, mínima innovación y absoluto estancamiento.

Una característica sobresaliente de estos sistemas cerrados, no democráticos, controlados por la dirección, o de los sistemas totalitarios, es que no hay libertad para generar ideas, no hay diversidad de opiniones y está prohibido oponerse al jefe. Son sistemas que sólo sirven para la reproducción de lo establecido, no para la transformación y el avance.

**UN SISTEMA SEMICONTROLADO** es aquel en el que un jugador, aunque no tiene control absoluto sobre las decisiones y jugadas de los otros, puede hacer una previsión precisa de todas sus jugadas posibles, y lo mismo ocurre con los otros jugadores. Por consiguiente, se trata también de un juego bien estructurado como el monocontrolado, pero de mayor complejidad porque no se conoce con certeza la jugada que realizará el otro, y en el monocontrolado sí se conoce.

Un ejemplo de un sistema semicontrolado lo constituye el juego del "gato", donde si bien no se pueden predecir con certeza las jugadas del otro, sí podemos prever todas sus posibles jugadas en cada momento del juego.

A este respecto, un gran peligro que presenta la Planeación Estratégica Normativa es que razona con una lógica similar a la de un Sistema Monocontrolado o semicontrolado.

En la Administración Pública tradicional, en el mejor de los casos, se planifica y gobierna la sociedad con una analogía a la de un juego como el del "gato". En efecto, el funcionario tradicional o tecnócrata aplica un modelo econométrico donde **"se supone que él conoce la conducta de los agentes económicos, y puede hacer predicciones de resultados con una supuesta buena aproximación, así como también puede elaborar su plan dentro de ciertos escenarios previsibles, conocibles y enumerables"**.

El tecnócrata se siente seguro de atinarle porque utiliza un modelo técnicamente comprobado, muchas veces en países desarrollados, pero como a veces (o muchas veces) el juego no le sale como él lo previó, lo que hace es **"culpar"** a otros que intrusamente impidieron la eficacia de sus jugadas. El tecnócrata culpa a la realidad de haber impedido el éxito de sus planes, programas, estrategias, etc.

El tecnócrata juega sin saber que esos otros a los que llama intrusos, también juegan, y su error es aún más infantil cuando supone que el juego en el que participa es Semi ó Cuasicontrolado, cuando realmente se trata de un juego Policontrolado, y como cree que está aplicando el mejor de los modelos, **"no sabe que no sabe"**.

**UN SISTEMA POLICONTROLADO** es aquel en el que todos los jugadores que participan en el juego son estrategias creativas que cooperan y entran en conflicto por los limitados recursos que el resultado del juego distribuye en cada momento de su desarrollo interminable, y donde cada jugador no conoce a priori todas las posibles jugadas de los otros, ni siquiera las propias, por lo tanto, no puede predecir el futuro ni prever todas sus posibilidades. Aquí el destino del juego es nebuloso y depende de todos los jugadores.

## **JUEGO DE LA CUERDA ELÁSTICA Y LA CAMPANA**

Para ilustrar un juego social policontrolado, utilicemos como símil el siguiente **"juego de la cuerda elástica y la campana"**:

Suponga que usted es un jugador 1 que tiene una cuerda elástica de un metro cincuenta de largo. Suponga que en el medio de la cuerda usted amarra, pendiente de un hilo corto, una campana pequeña y alargada que, por ser muy sensible a la inestabilidad, emite su típico sonido ante cualquier movimiento.

El juego consiste en tomar la cuerda por los dos extremos y estirla intentando reducir al mínimo el tiempo en que suena la campana.

Si usted es el único jugador, el problema parece fácil. Sólo depende de usted no hacer movimientos innecesarios, para lo cual tratará de conservar la cuerda elástica suficientemente tensa.

Agreguemos ahora un jugador 2. Usted tiene ahora sólo un extremo de la cuerda y el jugador 2 tiene el otro.

Supongamos que ambos jugadores cooperan para que no suene la campana, y sin embargo, ahora el problema es más difícil, pues cualquier pequeño movimiento del otro jugador puede derrotar su objetivo.

Tampoco será fácil un acuerdo entre los 2 jugadores sobre el concepto de "cuerda suficientemente tensa", pues el grado de tensión es subjetivo.

Agreguemos ahora 2 jugadores más, de manera que los cuatro jugadores, en ciertos momentos, desean cooperar para lograr el objetivo, y en otros momentos tratan de impedir que el jugador 1 mantenga la estabilidad.

Habrán discusiones entre los aliados sobre la tensión de la cuerda, con las consiguientes acciones contradictorias o incoherentes, y los oponentes tratarán de desestabilizar el sistema. En estas condiciones, alcanzar el objetivo de estabilidad es muy difícil porque depende de todos los jugadores.

¿ En cuánto depende ahora del jugador 1 la meta de estabilizar la campana ? . ¿ Cuánto pesan los movimientos de los jugadores 2, 3 y 4 en el logro del objetivo ? . Este es exactamente un juego donde su resultado depende sólo en parte de la acción del jugador 1.

En este caso, el cálculo que debe hacer el que quiere impedir que suene la campana, es un cálculo no bien estructurado, que supera las posibilidades de las matemáticas modernas, y el plan basado en ese cálculo mal estructurado, es una **apuesta** que tiene una determinada vulnerabilidad.

Ciertamente, el juego socio-político es mucho más variado y complejo que éste, entre otras razones porque se compone de muchos subjuegos donde el jugador 1 tiene en alguno(s) de los otros jugadores menos o

más control que en otros.

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el juicio del apostador, fundamentado en parte por cálculos parciales bien estructurados, y, sobre todo, por juicios y preferencias basadas en cálculos mal estructurados sobre el futuro del desarrollo del juego.

El juicio del apostador puede afinarse explorando la eficacia de nuestras acciones, o sea sus resultados, en diversos futuros posibles que se desarrollan en múltiples circunstancias o escenarios.

Por ejemplo, en el juego de la cuerda y la campana, el jugador 1 no tiene capacidad alguna de predicción, y su capacidad de previsión es incompleta e imprecisa sobre los movimientos de los otros jugadores.

En un sistema social democrático, se gobierna y planifica en un juego policontrolado, donde ningún jugador, por muy poderoso que sea, puede tener el control absoluto del juego, y esto remueve los paradigmas del actor proyectista que utiliza el Método **PEN** pensando que está planificando un sistema monocontrolado o semicontrolado, cuando realmente está policontrolado.

Entonces, en un sistema democrático la Planeación Estratégica Pública deberá basarse en la **TEORIA DE UN JUEGO SOCIAL POLICONTROLADO**, lo que equivale a la **TEORIA DE UN SISTEMA SOCIAL SEMIGOVERNABLE O DE MEDIANA GOBERNABILIDAD** por el actor que planifica y gobierna, no puede basarse en la **TEORÍA DEL CONTROL**, según la cual **“Gobernar es tener y ejercer el control de un sistema social por parte de un actor”**.

### **5.3 ¿CUAL ES LA PRINCIPAL CARACTERISTICA DE UN JUEGO SOCIO-POLITICO POLICONTROLADO ?**

La principal característica es que hay aspectos y momentos del juego en que, a pesar de los otros jugadores, se pueden calcular resultados con un cierto margen de seguridad o utilizando cálculo de probabilidades.

Por ejemplo, si la campana está estabilizada, basta con que los jugadores se abstengan de hacer movimientos para que la campana continúe silenciosa (**acuerdo de gobernabilidad**). El sistema se hace más previsible. Pero hay otros aspectos y momentos del juego en los que

sólo se pueden hacer apuestas condicionadas a la ocurrencia de determinadas circunstancias y decidir sólo sobre la base de preferencias sobre algunas apuestas, porque el cálculo de resultados precisos es imposible.

Por ejemplo, de repente la campana está sonando y todos tratan de hacer movimientos para estabilizarla, con resultados imprevisibles. En este caso, el futuro es nebuloso o difuso e impredecible. No se puede calcular el riesgo de una jugada o de una decisión. Aquí la **incertidumbre es dura**. Lo que el plan puede anunciar en este caso será una **apuesta débil** y debe manejarse en escenarios.

Por lo tanto, para comprender la teoría de la planeación y del gobierno conviene distinguir entre un sistema monocontrolado, uno semicontrolado y otro policontrolado.

#### **5.4 DIFICULTAD PARA CONTROLAR UN JUEGO POLICONTROLADO**

**¿Por qué cada jugador tiene gran dificultad para controlar un juego socio-político policontrolado?**

Porque todos los jugadores tienen limitaciones de información y de recursos para intentar ganar el juego y, aun con abundancia de recursos económicos y de poder, no pueden comprar buena parte de esa información.

Una parte muy importante de la información que los jugadores necesitan para jugar con eficacia no puede lograrse mediante investigación o espionaje. Por lo tanto, los jugadores no saben con certeza cómo superar esas limitaciones, porque en cada momento del juego ellos tampoco saben con exactitud la siguiente jugada que deben hacer. No se puede comprar o espiar una información que nadie posee, ya que en el cálculo interactivo abierto ningún jugador puede definir con certeza su jugada inmediata más eficaz.

En otras palabras, en un juego socio-político policontrolado ningún jugador puede razonar de la manera determinística siguiente: "**Si decido A, la consecuencia es B**", y esto es válido a pesar de que el juego social sea desigual, y otorga a unos jugadores más poder que a otros. Ahora bien, teóricamente es posible reducir la incerteza dura y convertirla

en certeza. Esto se podría dar si:

a) Un jugador llega a controlar todos los recursos limitados de un juego y transforma a sus oponentes en servidores, convirtiendo el juego en un sistema monocontrolado, y

b) Ese juego se pudiese independizar de los otros juegos que se desarrollan simultáneamente en forma interactiva.

Pero en la práctica de la vida real actual, que es política, económica, social, y con tendencia hacia la profundización de la democracia, ninguna de las dos condiciones mencionadas es alcanzable por un jugador.

## 5.5 LO QUE ES UN PROBLEMA PARA UN JUGADOR NO LO ES PARA OTRO

La eficacia de la jugada del jugador 1 depende de lo que antes haya jugado el jugador 2 y de lo que juegue después. Pero aún en la cooperación entre jugadores, hay incerteza, pues no siempre es fácil decidir la jugada que es de mutua conveniencia. En este juego, en cada momento de su desarrollo, los jugadores pueden comparar los objetivos que se han propuesto con los resultados del juego, es decir con los objetivos alcanzados.

Por esta vía, al evaluar los resultados del juego, cada uno de los jugadores identifica problemas. Así, un problema para un jugador es el resultado insatisfactorio que, en una determinada fecha, el juego ofrece para él. Por consiguiente, es natural que el problema del jugador 1 sea justamente un buen resultado para el jugador 2.

El problema es siempre relativo a un jugador. Sin embargo, hay una excepción: los problemas que provienen de beneficiarios del juego B que afectan negativamente a nuestro juego A. En este caso, surgen problemas comunes a todos los jugadores que participan en el juego A. En este juego de conflicto y cooperación, pueden surgir tres tipos de retos:

a) Peligro de perder ventajas o conquistas ya acumuladas, que llamamos **amenazas**.

b) Posibilidades que abre el juego o su contexto, que podemos

aprovechar o desperdiciar, que llamamos **oportunidades**.

c) Resultados insatisfactorios para algún(os) jugador(es) que se pueden manifestar en cada momento del juego, que llamamos **problemas**.

En el juego los actores lidian con problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## **5.6 POSIBLES JUGADAS ESTRATÉGICAS DE LOS OPOSITORES AL PLAN**

Para inferir las posibles jugadas estratégicas de los actores que de manera abierta u oculta pueden oponerse al plan, así como de aquellos que puedan apoyarlo, es necesario realizar un **Estudio de Actores**, que consiste en una investigación detallada de cada uno de los actores que operan en el sistema social donde tiene lugar el juego en el que el Actor Proyectista tiene un problema que se propone resolver.

### **ESTUDIO DE ACTORES**

Este Estudio se realiza para obtener información sobre el conjunto de capacidades, incapacidades, habilidades, inhabilidades, (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), intereses, objetivos, lógica de juego, estrategias y tácticas, etc., que posee y utiliza cada uno de los Actores, y que debemos conocer para poder interactuar adecuadamente con cada uno de ellos.

## CONTENIDO BASICO DE UN ESTUDIO DE ACTORES

GOB-11

- 1) Nombre del Actor: .....
- 2) Ubicación física: .....
- 3) Tamaño (nº de afiliados o nº de adherentes): .....
- 4) Intereses que representa: .....
- 5) Ideología: .....
- 6) Problemas sociales que le son prioritarios: .....
- 7) Problemas sociales que no le son prioritarios: .....
- 8) ¿ Cuáles son sus puntos vulnerables y sus puntos fuertes ? : .....
- 9) ¿ Cuáles son sus oportunidades y amenazas ? : .....
- 10) ¿ Qué tanta credibilidad tiene y por qué ? : .....
- 11) ¿ Cómo está posicionado ante los demás actores, cuáles son sus atributos positivos y cuáles sus negativos ? .....
- 12) ¿ Con qué actores tiende a hacer alianzas y en qué términos ? : .....

13) ¿ En qué actores tiene influencia y cómo influye en ellos ?:.....  
.....  
.....

14) ¿ Qué actores influyen en él y cómo lo hacen ? : .....  
.....  
.....

15) Recursos sobre los que tiene control parcial (P) o total (T): .....  
.....  
.....

16) ¿ Qué posición tiene o puede tener (de apoyo o rechazo) frente al (a los) problema(s) que se propone resolver el actor proyectista y con qué jugada(s) podrá manifestar su posición?:.....  
.....  
.....

17) ¿ Qué soluciones propone o puede proponer para esos problemas ? : .....  
.....  
.....

18) ¿ Qué hace o deja de hacer para que esos problemas continúen sin resolverse ? : .....  
.....  
.....

19) ¿ Qué avances y/o retrocesos ha tenido con cada uno de los otros actores en los últimos tiempos, y qué ha hecho para obtenerlos?:.....  
.....  
.....

20) ¿ Qué objetivos se propone alcanzar y qué estrategias podrá aplicar en el corto plazo ? : .....  
.....  
.....

21) Estrategias de negociación (blanda y/o dura) que utiliza: .....  
.....

22) Estrategias de persuasión/comunicación:.....  
.....

- 23) Estrategias con las que tiene éxito:.....  
.....  
.....
- 24) Estrategias reactivas ante agresiones de otros actores:.....  
.....  
.....
- 25) Estrategias reactivas ante propuestas que no apoya: .....  
.....  
.....
- 26) Estrategias preventivas que utiliza: .....  
.....  
.....
- 27) Actitud ante el diálogo y la negociación: .....  
.....
- 28) Concesiones que ofrece y no ofrece en las negociaciones: .....  
.....
- 29) Intereses que pide a cambio de sus concesiones: .....  
.....
- 30) Otros Intereses que pueden ofrecérsele: .....  
.....  
.....
- 31) Otros datos referentes al Actor: .....  
.....  
.....

A partir del Estudio de Actores, podemos inferir las posibles jugadas estratégicas que cada uno de los actores puede ejecutar ante las estrategias de solución, sobre todo las jugadas opositoras, que son las que el Actor Proyectista debe considerar como de mayor importancia en tanto que representan los principales obstáculos a la implantación exitosa de su plan.

Dependiendo del tipo de juego social de que se trate, las jugadas opositoras son de una gran variedad, pues pueden manifestarse como:

- \* declaraciones de rechazo o críticas directas en los medios de comunicación masiva
- \* marchas de protesta
- \* huelgas
- \* paros
- \* obstrucción del tránsito
- \* rompimiento de una alianza
- \* rompimiento de un acuerdo
- \* retiro de un apoyo
- \* negociaciones o alianzas con oponentes
- \* sabotaje
- \* agresión física a bienes y/o personas
- \* traición
- \* venganza
- \* etc.

## **5.7 ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS ANTE OPOSICIONES**

A partir de las jugadas estratégicas que podemos prever de cada uno de los actores, tanto de oposición como de apoyo al plan, el Actor Proyectista diseña estrategias preventivas y reactivas que puedan bien sea reducir la probabilidad de ocurrencia de jugadas opositoras o aumentar esa probabilidad para jugadas de apoyo, o alterar el impacto de dichas jugadas, trabajando desde antes (preventivas) o después (reactivas) de que reaccionen los actores.

En virtud de que los actores podrán reaccionar a las estrategias preventivas y reactivas, e incluso, es posible que diseñen sus propios planes preventivos y reactivos, se hace necesario que el actor proyectista diseñe un plan de jugadas y contrajugadas de unos y otros para un horizonte abierto, pero estimado como suficiente para cubrir el tiempo que se considere necesario para alcanzar un nivel de gobernabilidad adecuado.

# ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS ANTE OPOSICIONES

GOB-12

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN (Es <sub>i</sub> )	ACTORES QUE PUEDEN Oponerse A LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN (A <sub>i</sub> )	POSIBLES JUGADAS ESTRATEGICAS Opositoras A CADA Es <sub>i</sub>	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS ANTE OPOSICIONES	ESTRATEGIAS REACTIVAS ANTE OPOSICIONES

# WILLIAMS WESLEY





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

# CURSOS INSTITUCIONALES

## DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA

MOD. V. DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE  
PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y  
REACTIVOS

Del 22 de octubre al 12 de noviembre de 2001

## *APUNTES GENERALES*

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
Gobierno del Distrito Federal  
octubre – noviembre /2001



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

**MÓDULO V**

**DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS,  
PREVENTIVOS Y REACTIVOS**

**OBJETIVO**

Al término del módulo, el participante podrá realizar la programación en el tiempo de las acciones de solución a los problemas procesados en el plan estratégico, así como llevar a cabo el seguimiento, la evaluación y el control de ejecución de esas acciones para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos del plan. Asimismo, podrá diseñar programas preventivos y reactivos para evitar y/o contrarrestar y/o reducir la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos contingentes que pudieran vulnerar al plan y/o programa, así como propiciar y/o aumentar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos favorables al plan y/o programa.

**Duración: 20 horas**

**TEMARIO**

- 1. Programación operativa.**
  - 1.1 Diseño de programa operativo de las acciones del plan.
  - 1.2 Sistema de seguimiento, evaluación y control del programa operativo.
  - 1.3 Flujo de información.
  - 1.4 Control correctivo y preventivo.
  
- 2. Actualización del programa y plan estratégico.**
  - 2.1 Aprendizaje de errores y aciertos.
  - 2.2 Nuevos escenarios y sus impactos.
  - 2.3 Cambios en el diagnóstico y en los escenarios.
  - 2.4 Cambios de estrategias, metas y objetivos.
  - 2.5 Cambios de recursos necesarios.
  - 2.6 Cambios en la gobernabilidad.
  - 2.7 Cambios en el programa.
  - 2.8 Rendición y cobranza de cuentas.



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

- 3. Planeación de contingencias en escenarios dinámicos.**
  - 3.1 Eventos sorpresivos contingentes.
  - 3.2 Escenarios críticos previsible a corto plazo
  - 3.3 Diseño de planes contingentes.
  - 3.4 Diseño de planes en escenarios críticos negativos y positivos.
  - 3.5 Diseño de planes de juego con escenarios dinámicos.

## **TEMA 1: PROGRAMACIÓN OPERATIVA**

### **1.1. DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO DE LAS ACCIONES DEL PLAN**

Una vez que se ha construido la gobernabilidad del sistema social para las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar el Momento IV del PES (OPERATIVO) cuyos submomentos son los siguientes:

- Programación operativa
- Formulación del rumbo
- Seguimiento, evaluación y control
- Actualización del programa y plan estratégico
- Planeación de contingencias en escenarios dinámicos

A continuación se describen los pasos del primer submomento:

- 1) Programación de soluciones con especificación de las metas para los diversos periodos en que se puede dividir el horizonte del plan..
- 2) El diseño del programa operativo de cada periodo del horizonte del plan con especificaciones de las metas físicas, las metas de recursos y de los indicadores de resultados por cada subperiodo dentro de cada periodo del horizonte de plan.

Para desarrollar este submomento, se utilizan los formatos F-01, F-02 y F-03.

En el segundo submomento, se formula el rumbo que se propone tomar el sistema social a través del plan que, bajo la coordinación del actor proyectista, ha sido diseñado por el conjunto de actores involucrados en la solución de los problemas abordados en el plan.

Este rumbo se describe a través de:

- a) La misión que, en forma conjunta, se comprometen a cumplir los actores para la solución de los problemas, así como la misión a la que se compromete cada actor en particular..
- b) La visión que, en forma conjunta, se proponen alcanzar los actores en el horizonte del plan, así como la visión por actor.
- c) El (o los) objetivo(s) que, en forma conjunta se proponen lograr los actores en el horizonte del plan, a fin de alcanzar la visión

conjunta, así como los objetivos que cada actor se propone lograr para hacer posible su respectiva visión.

Para realizar el segundo submomento, se utiliza el formato F-04.

Además de los formatos, se presenta una muestra de un programa operativo anual para una Delegación Política del Distrito Federal en el año 2000.

Para su elaboración, cada área de la Delegación determinó las acciones institucionales a realizar durante el año, con base en consultas ciudadanas, en los programas establecidos, en la priorización de los problemas y de acuerdo con los programas autorizados y los recursos asignados, describiendo las características de cada acción, el lugar donde se ejecutará y las metas anuales de cada una de ellas con su correspondiente calendarización.

## **1.2. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.**

La programación no garantiza por sí sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones, y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

Para ejemplificar este proceso, se presenta más adelante un formato de seguimiento, evaluación y control aplicado en la Delegación Política del Distrito Federal antes referida.

## **1.3. FLUJO DE INFORMACIÓN**

En virtud de que cualquier institución de gobierno está conformada por muchas áreas funcionales interrelacionadas, se hace necesario describir el mecanismo mediante el cual la información debe fluir de unas áreas a otras, por ejemplo, de las operativas a las administrativas (para la toma de

decisiones), y viceversa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de la institución en su conjunto.

A continuación, se describe el proceso de flujo de información correspondiente al seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo anual para el caso de la Delegación Política que nos ocupa.

Este proceso se desarrolla en tres niveles:

**1er. Nivel:** Las Unidades Departamentales de cada Subdelegación Territorial llevarán un registro riguroso de todas las acciones que realicen durante los periodos que se determinen. Inmediatamente se realizará una medición de estas acciones y se evaluará si fueron alcanzadas las metas. De no alcanzarse las metas, se aplicarán medidas de ajuste para que en el siguiente mes puedan corregirse los retrasos, intensificar las acciones programadas para con ello facilitar el cumplimiento de las metas.

Solo en caso necesario y debidamente justificado se realizarán las modificaciones pertinentes de las acciones y se actualizará el programa a nivel de zona territorial, siguiendo los procedimientos administrativos previstos para ello.

La información será concentrada por el Coordinador Administrativo de la Territorial y después enviada a las respectivas áreas centrales.

**2do. Nivel:** Las áreas centrales analizarán y validarán la información recibida, haciendo el seguimiento, evaluación, control y consolidación de las acciones correspondientes a toda la Delegación, evaluando los resultados y realizando las modificaciones necesarias al programa para alcanzar las metas esperadas.

Cada área central entregará por escrito y en diskettes, sus respectivos reportes mensuales a la Subdelegación de Administración, Coordinación de Asesores y Subdelegación General dentro de los primeros 5 días del mes. La Subdelegación General realizará el seguimiento, evaluación, control y actualización sobre las territoriales y verificará in situ que las acciones hayan sido realizadas en tiempo y forma.

**3er. Nivel:** La Coordinación de Asesores consolidará la información a nivel delegacional para elaborar un informe ejecutivo al C. Delegado el décimo día de cada mes.

Este procedimiento se realizará internamente con el Sistema Informático, a través de la red de la Delegación; cuando no sea posible, la información se hará llegar por medio de diskettes a las Áreas Centrales, Subdelegación General y Coordinación de Asesores.

Se anexa:

- Flujograma de Información: Seguimiento, Evaluación, Control y Actualización del Programa Operativo.
- Muestra de un cuestionario para la evaluación general de avances del Programa.

#### **1.4. CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.**

El proceso de planeación no se limita a conocer la realidad, diseñar el futuro y crear las posibilidades de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo termina temporalmente su tarea en la decisión concreta del día a día.

Las acciones del plan siempre son el producto terminal de un diseño o de un cálculo, pero no necesariamente un producto definitivo.

El sinnúmero de factores que actúan en la realidad hacen que las acciones deban ajustarse, reforzarse, eliminarse, sustituirse, complementarse, recalcularse, rediseñarse.

Una acción realizada, que produzca resultados insatisfactorios, amerita ser corregida, y deja un aprendizaje importante para que en el futuro podamos prevenir. A lo anterior le denominamos control correctivo (actuar después de lo consumado) y control preventivo (actuar antes de lo consumado).

A pesar de que siempre es más conveniente el control preventivo que el reactivo, en la mayoría de las situaciones prácticas se hace lo contrario.

El control correctivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué hacer para superar esta desviación negativa?
- 2.- ¿Cómo reparar este daño?

El control preventivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para evitar una situación indeseable en el futuro y procurar una deseable?
- 2.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para que, en caso de que ocurra tal cosa, no me afecte negativamente.?

**PROGRAMAS DE SOLUCIÓN Y METAS PARA EL HORIZONTE DEL PLAN**

**FORMATO 01**

ESCENARIO: \_\_\_\_\_ HORIZONTE DEL PLAN: \_\_\_\_\_

PROBLEMAS DEL ACTOR PROYECTISTA Y DE SUS INFLUYENTES	CAUSAS DE PROBLEMAS	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	MEDIOS Y ESTRATEGIAS DE GOBERNABILIZACIÓN	PROGRAMAS DE SOLUCIÓN (CLAVE Y DENOMINACIÓN)	ACCIONES POR PROGRAMA (CLAVE Y DENOMINACIÓN)	METAS DE RECURSOS NECESARIOS PARA C/ ACCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PLAN				METAS DE C/ ACCIÓN PARA EL HORIZONTE DEL PLAN	METAS DE INDICADORES DE PROBLEMAS
						FINANCIEROS	POLITICOS	HUMANOS	OTROS		

7





PROGRAMA OPERATIVO DEL PERIODO: \_\_\_\_\_  
 (METAS FÍSICAS DE LAS ACCIONES POR SUBPERIODO)

FORM 003  
 I. 2

ESCENARIO: \_\_\_\_\_ HORIZONTE DEL PLAN: \_\_\_\_\_

UNIDAD DE MEDIDA	META FÍSICA PROGRAMADA PARA EL PERIODO:	METAS FÍSICAS (%)											
		S U B P E R I O D O S											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(NO. DE UM'S)													

# FORMULACIÓN DEL RUMBO

FORMATO No. 04

ESCENARIO: \_\_\_\_\_

HORIZONTE: \_\_\_\_\_

MISIÓN CONJUNTA	VISIÓN CONJUNTA	OBJETIVOS CONJUNTOS
MISIÓN POR ACTOR	VISIÓN POR ACTOR	OBJETIVOS POR ACTOR
MISIÓN DE A1:	VISIÓN DE A1:	OBJETIVOS DE A1:
MISIÓN DE A2:	VISIÓN DE A2:	OBJETIVOS DE A2:
MISIÓN DE A3:	VISIÓN DE A3:	OBJETIVOS DE A3:

**PROGRAMACIÓN**  
(EJEMPLO DE POA EN UNA DELEGACIÓN)

CLAVE DE ACCIÓN NUEVA (ANI)	NÚMERO DE COLONIA DEL CESAC	PRIORIDAD	ZONA	NOMBRE DE LA COLONIA	CLAVE DEL POA			DENOMINACIÓN	ACCIÓN ESPECÍFICA	ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE ACCIÓN	
					PG	PE	AI				PA	PC
	6	11	1	CUCHILLA DEL TESORO	58	00	28	RIEGO DE ÁREAS VERDES	RIEGO DE ÁREAS VERDES EN AV. TEXCOCO	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	6	11	1	CUCHILLA DEL TESORO	58	00	30	RESTAURACIÓN DE ÁREAS RECREATIVAS	RESTAURACIÓN DE ÁREAS RECREATIVAS EN AV. NORTE	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	134	12	6	AMPLIACIÓN PANAMERICANA	62	00	22	CONSERVAR Y MANTENER EL ALUMBRADO PÚBLICO	CONSERVAR Y MANTENER EL ALUMBRADO PÚBLICO EN AV. NORTE 1 Y 3	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	
	134	12	6	AMPLIACIÓN PANAMERICANA	62	00	40	CONSERVAR Y MANTENER LA RED SECUNDARIA DE DRENAJE	DESAZOLVAR LA RED SECUNDARIA DE PONIENTE 110, 112 Y 116	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS	X	

## PROGRAMACIÓN

UNIDAD DE MEDIDA	META FÍSICA PROGRAMADA ANUAL	METAS FÍSICAS (%)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
M2	1,600	40	40	20									
M2	1,200	20	20	20	20	20							
PIEZA	25	30	30	40									
M3	10	50			50								

**SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL**  
(EJEMPLO EN UNA DELEGACIÓN)

AVANCE DEL PERIODO (%)	ACUMULADO AL PERIODO DE LA META FÍSICA	DIFERENCIA EN (%)	POBLACIÓN BENEFICIADA	CAUSAS DE DIFERENCIAS	ACCIONES DE CONTROL QUE SE SUGIEREN
10	10	-30	17,785	FALTA DE MATERIAL, EQUIPO, HERRAMIENTA Y MANO DE OBRA EN TIEMPO OPORTUNO	MAYOR COORDINACIÓN ENTRE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
0	0	-20	17,785	FALTA DE MATERIAL, EQUIPO, HERRAMIENTA Y MANO DE OBRA EN TIEMPO OPORTUNO	MAYOR COORDINACIÓN ENTRE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
15	15	-15	33,240	UNA MAYOR ATENCIÓN A LA DEMANDA, DEBIDO A RECORRIDOS CON COMITÉS VECINALES Y UNA MAYOR VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA INFRAESTRUCTURA	PROGRAMAR EN BASE A LOS LOGROS ALCANZADOS
20	20	-30	33,240	UNA MAYOR ATENCIÓN A LA DEMANDA, DEBIDO A RECORRIDOS CON COMITÉS VECINALES Y UNA MAYOR VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA INFRAESTRUCTURA	PROGRAMAR EN BASE A LOS LOGROS ALCANZADOS

# CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

PERIODO QUE SE EVALÚA: \_\_\_\_\_

ÁREA CENTRAL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL ÁREA \_\_\_\_\_

1. PARA EL PERIODO QUE SE EVALÚA, ¿EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLIERON LAS METAS DE LOS PROGRAMAS EMPRENDIDOS POR EL ÁREA BAJO SU COORDINACIÓN?

\_\_\_\_\_ %

2. SI USTED HA ADVERTIDO LA EXSTENCIA DE PROBLEMAS DURANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS, INDIQUE CON UNA "V" LAS CAUSAS DE ESTAS ANOMANÍAS EN CUANTO A:

- a) \_\_\_\_\_ NEGLIGENCIA
- b) \_\_\_\_\_ IRRESPONSABILIDAD
- c) \_\_\_\_\_ INTERESES ENCONTRADOS
- d) \_\_\_\_\_ FRICCIONES INTERPERSONALES
- e) \_\_\_\_\_ FRICCIONES ENTRE ÁREAS
- f) \_\_\_\_\_ DEFICIENTE COMUNICACIÓN
- g) \_\_\_\_\_ NO SE TRABAJA EN EQUIPO
- h) \_\_\_\_\_ EQUIPOS OBSOLETOS
- i) \_\_\_\_\_ EQUIPOS INSUFICIENTES
- j) \_\_\_\_\_ LOS MATERIALES NO LLEGAN A TIEMPO
- k) \_\_\_\_\_ ACTORES SOCIALES Y POLÍTICOS HAN IMPEDIDO LA BUENA MARCHA DE LOS PROGRAMAS
- l) \_\_\_\_\_ OTRAS CAUSAS (ESPECIFIQUE CUALES) \_\_\_\_\_

3. SEGÚN LA INFORMACIÓN QUE USTED POSEE, ¿CÓMO CONSIDERA QUE HAN TRABAJADO LAS SUBDELEGACIONES TERRITORIALES Y SU ÁREA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS BAJO SU COORDINACIÓN?

SUBDELEGACIÓN	MUY BIEN	BIEN	REG.	MAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
SU ÁREA				





# FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN

