



FACULTAD DE INGENIERIA UNAM
CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. VII.
*FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE
PLANES Y PROGRAMAS OPERATIVOS,
PREVENTIVOS Y REACTIVOS*

DEL 09 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 060

Instructores: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
M. en C. Verónica Dávila Moreno
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO

SEPTIEMBRE DE 2005
México, D.F.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. VII. *FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PLANES Y PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS*

DEL 09 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 060

Instructores: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
M. en C. Verónica Dávila Moreno
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
SEPTIEMBRE DE 2005

MOD. VII FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PLANES Y PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS

OBJETIVO:

Al término del módulo, el equipo directivo de la Delegación podrá realizar y aplicar la planeación y programación de estrategias y proyectos bajo el enfoque de la Planeación Estratégica Normativa o Tradicional, así como llevar a cabo el seguimiento, la evaluación y el control de ejecución de esos proyectos 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: 12 horas.

CONTENIDO:

TEMA 1:	DEFINICIÓN Y METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
	NORMATIVA.....	2
1.1	¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN)?.....	2
1.2	METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA NORMATIVA (PEN):.....	3
TEMA 2:	FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO NORMATIVO.....	4
2.1	ELEMENTOS DEL PLAN.....	4
2.2	FORMULACION DE MISION.....	4
2.3	VISION Y OBJETIVOS.....	5
2.4	DIAGNOSTICO (FODA'S).....	7
2.5	MATRIZ FODA'S PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.....	7
2.6	PROYECTOS Y PROCESOS.....	8
2.7	INDICADORES.....	8
2.8	METAS.....	10
TEMA 3:	PROGRAMACIÓN OPERATIVA, PREVENTIVA Y REACTIVA.....	16
3.1	DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO.....	16
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.....	20
3.3	CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.....	20
3.4	PROGRAMACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA.....	22

TEMA 1: DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA

1.1 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN)?

Una de sus definiciones más comunes dice así:

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

¿POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA?

Porque está basada en el enfoque del "debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos", partiendo de la base de que este debe ser (la norma) lo fija el que tiene el poder para planificar, dirigir y gobernar, tal como un gobernante o un director o un jefe de una dependencia, oficina, etc. Quien, por el hecho de tener el poder "cree" que no necesita incluir a otros en el proceso de planeación, gobierno o dirección (a los únicos que podría involucrar es a sus colaboradores inmediatos y a los responsables de las áreas, a fin de obtener sus ideas y su compromiso). Es decir, los otros que pueden participar en el proceso de planeación se entiende que están bajo el control institucional del que planifica, dirige y gobierna, por lo que se trata de una planeación que se realiza de manera unilateral (por un solo actor) aún en caso que esté basada en consultas y foros de discusión con diversos actores sociales donde generalmente prevalece un bajo involucramiento y compromiso de esos actores. No se incluyen actores internos y externos que pueden oponerse al plan y las estrategias se diseñan bajo el supuesto de que serán eficaces, eficientes y viables.

Ejercicio:

- 1 Cite un ejemplo de un plan o programa normativo:
- 2 Describa usted las principales características de la Planeación Estratégica Normativa:
- 3 ¿Cuáles son, según usted, las condiciones que debe reunir una institución, área de trabajo o ámbito humano para que sea exitosa la aplicación de la Planeación Estratégica Normativa?:
 1.

1.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA NORMATIVA (PEN): (FORMULACIÓN UNILATERAL)

ETAPAS	¿QUÉ INCLUYE CADA ETAPA?
1. FORMULACIÓN DEL RUMBO	<ul style="list-style-type: none">• MISIÓN• VISIÓN• OBJETIVOS
2. DIAGNÓSTICO (FODA)	<ul style="list-style-type: none">• ANÁLISIS INTERNO: - FORTALEZAS Y DEBILIDADES• ANÁLISIS EXTERNO: - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
3. FORMULACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none">• LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS• PROYECTOS Y PROCESOS• INDICADORES Y METAS
4. OPERACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none">• PROGRAMACIÓN• SEGUIMIENTO• EVALUACIÓN• CONTROL

TEMA 2: FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO NORMATIVO

2.1 ELEMENTOS DEL PLAN

PEN sigue un proceso metodológico en el que se formulan secuencialmente los elementos básicos de un Plan Estratégico Normativo a través de contestar las siguientes preguntas:

- * ¿Cuál es nuestra tarea fundamental, nuestra **misión**?
- * ¿Cómo queremos ser, nuestra **visión**?
- * ¿Qué resultados nos proponemos lograr, nuestros **objetivos**?
- * ¿Cómo estamos, cuál es nuestro **diagnóstico**?
- * ¿Cómo lograremos nuestros objetivos, con qué **estrategias**?
- * ¿Con qué **proyectos** y en que **procesos** ejecutaremos nuestras estrategias?
- * ¿Con qué **indicadores** mediremos las **metas** que nos fijemos?

Al contestar estas preguntas tendremos formulado un Plan Estratégico Normativo.

2.2 FORMULACION DE MISION

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 en la siguiente forma:

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

2.3 VISION Y OBJETIVOS

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

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

¿Como 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 ?, ¿ Cuando ? y ¿ Por qué ?.

Ejemplo de Visión:**VISION FONACOT:**

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

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

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

OBJETIVOS

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

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué problemas deberán resolverse para poder cumplir con la misión y visión de la organización?

¿Cómo deben expresarse los objetivos que se alcanzarán al resolverse cada uno de esos problemas, especificando los resultados a obtener, cuándo y cuánto?

¿Qué debilidades y amenazas es necesario y suficiente reducir o eliminar para alcanzar los objetivos antes formulados? (incluir estas debilidades y amenazas en la matriz FODA).

Ejemplos de objetivos:

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

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

II) Para un Plan de Superación de la pobreza:

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

2.4 DIAGNOSTICO (FODA'S)

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

En este sentido, el diagnóstico incluye:

- . Análisis Interno
- . Análisis externo

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

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

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

Debilidades son todas aquellas condiciones negativas de la Institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Ejemplo: lo contrario a fortalezas.

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

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

2.5 MATRIZ FODA'S PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

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

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

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

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

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

2.6 PROYECTOS Y PROCESOS

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

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

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

Los proyectos se realizan en procesos de trabajo. Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en resultados

2.7 INDICADORES

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

Por los indicadores, es posible saber en qué medida la Dependencia u Organización está logrando sus objetivos. También es posible identificar qué tan eficientemente se están utilizando

los recursos, a fin de tomar decisiones para corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias, reorientar los recursos.

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

Por ejemplo:

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

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

Algunos ejemplos de indicadores:

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

TIPOS DE INDICADORES:

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

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

¿Cómo formular los indicadores?

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

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

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

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

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

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

- . El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados
 - . Las políticas gubernamentales
 - . Estándares internacionales
 - . El punto de vista del personal operativo
- 3) Identificando la **forma de medición** del cumplimiento de cada factor crítico de éxito, para lo cual deberá utilizarse una medida relativa, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y/o la complejidad de concentrar la información dispersa.

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

4) **Denominando** los indicadores

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

2.8 METAS

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

Las metas deben cumplir dos características importantes:

- . Ser alcanzables
- . Ser retadoras

ALCANZABLES

Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, aunque muchas veces ésto no es fácil porque entran en juego muchos factores. Para ello, se debe realizar un análisis del desempeño

histórico del factor crítico en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

RETADORAS

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

VALOR IDEAL DE LA META O ESTANDAR:

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

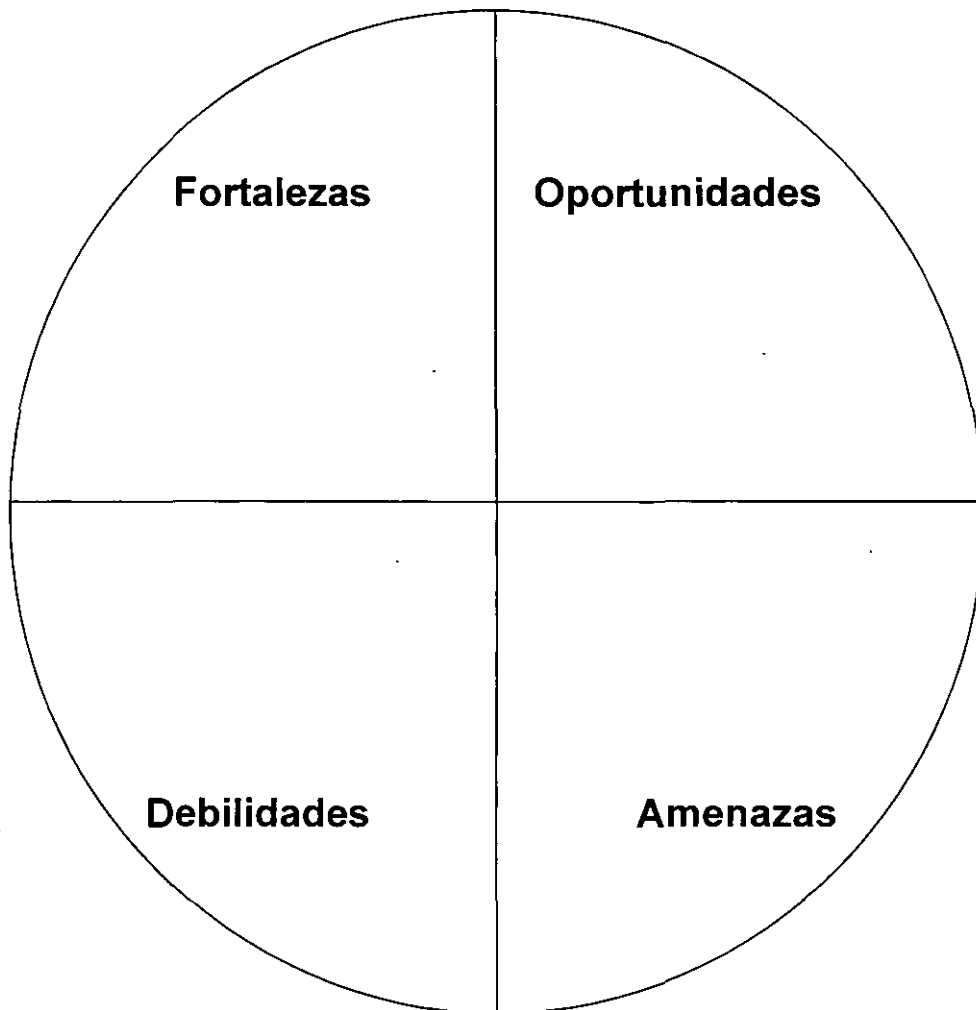
Por ejemplo, para considerar que se ha tenido éxito en la rehabilitación de los presos, probablemente definamos que se requiere, que al menos un 95 % de los presos liberados estén laboralmente activos y no más de un 5 % reincidan.

FORMULACIÓN DEL RUMBO DESEABLE

INSTITUCIÓN Y/O ÁREA DE TRABAJO:

<p>MISIÓN:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>VISIÓN:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>PROBLEMAS A RESOLVER:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>OBJETIVOS A ALCANZAR:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

FODA



MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

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

FORMULACIÓN DE PROYECTOS, PROCESOS, INDICADORES Y METAS

ESTRATEGIAS FORMULADAS	¿CON QUÉ PROYECTOS PODEMOS REALIZAR LAS ESTRATEGIAS?	¿EN QUÉ PROCESOS REALIZAREMOS LOS PROYECTOS?	¿CON QUÉ INDICADORES MEDIREMOS LOS RESULTADOS Y QUE METAS NOS FIJAREMOS?
E1:			
E2:			
E3:			
E4:			

TEMA 3: PROGRAMACIÓN OPERATIVA, PREVENTIVA Y REACTIVA

Una vez que se ha construido la viabilidad de las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar:

- Programación operativa
- Seguimiento, evaluación y control

3.1 DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO

Se debe hacer un 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 del plan.

Para ello, se utilizan los formatos que se presentan a continuación:

PROGRAMAS DE SOLUCIÓN Y METAS PARA EL HORIZONTE DEL PLAN

Escenario: _____ Horizonte del plan: _____

Problemas del actor proyectista y de sus influyentes	Causas de problemas	Estrategias de solución	Medios y estrategias de viabilización/ gubernabilización	Programas de solución (clave y denominación)	Acciones por programa (clave y denominación)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios para c/ acción				Unidad de medida de cada acción	Metas de c/acción para el horizonte del plan	Metas de indicadores de problemas
							FINANCIEROS	POLÍTICOS	HUMANOS	OTROS			

METAS POR PERIODO DEL PLAN

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											
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4				

METAS FÍSICAS DE CADA ACCIÓN Y DE CADA INDICADOR POR SUBPERIODO

Programa operativo del periodo: _____

Escenario: _____ Horizonte del plan: _____

Acciones por programa (clave)	Meta física programada para el periodo	Metas físicas en unidades de medida y/o en % por acción											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicadores de problemas	Meta de cada indicador para el periodo	Metas de cada indicador por subperiodo											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3.2 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.

3.3 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 gran número de factores que actúan en la realidad hacen que las acciones deban ajustarse, reforzarse, eliminarse, sustituirse, complementarse, recalcularse o 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).

El control correctivo responde a preguntas tales como: ¿Qué hacer para superar esta desviación negativa? y ¿cómo reparar este daño?

El control preventivo responde a preguntas tales como: ¿Qué puedo hacer desde ahora para evitar una situación indeseable en el futuro y procurar una deseable? y ¿qué puedo hacer desde ahora para que, en caso de que ocurra tal cosa, no me afecte negativamente?

Para realizar el seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo, utilizar el formato F-37, que se presenta a continuación.

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA OPERATIVO

Programa operativo del período: _____ Escenario: _____

Horizonte del plan: _____ Fecha de seguimiento, evaluación y control: _____

Acciones por programa (claves)	SEGUIMIENTO (MEDICIÓN)				Avances físicos a la fecha en unidades de medida y/o en % por acción	Avances en indicadores de problemas	EVALUACIÓN		Causas de diferencias entre lo programado y lo ejecutado en unidades de medida y/o en % por acción y lo logrado en cada indicador	CONTROL	
	Recursos empleados a la fecha por cada acción en %						Diferencias entre lo programado y lo ejecutado por acción y lo logrado en cada indicador	CORRECTIVO		PREVENTIVO	
	FINANCIERO	POLÍTICOS	HUMANOS	OTROS							Por acción

3.4 PROGRAMACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA

Para ejecutar las estrategias y programas que se han diseñado previamente, deberá tenerse en cuenta que los escenarios en que se han basado estos diseños, pueden cambiar paulatina o repentinamente. Por ello es de importancia que el actor proyectista haga una **previsión de cambios de los escenarios** y una estimación de sus impactos, a fin de prepararse para responder a estos cambios de manera oportuna, eficiente y eficaz.

La forma de responder a los posibles cambios de escenarios es a través de **estrategias preventivas y reactivas**.

Las **estrategias preventivas** son aquellas que se diseñan y ejecutan antes de que se produzcan los cambios de escenarios, con alguno de los siguientes propósitos:

1. Alterar la probabilidad de que ocurra un cambio de escenarios en el futuro, en dos vertientes:
 - a. Aumentar la probabilidad de que ocurra un escenario más favorable al inicialmente supuesto o al que actualmente se tiene.
 - b. Reducir la probabilidad de que ocurra un escenario menos favorable al inicialmente supuesto o al que actualmente se tiene.
2. Alterar el impacto que un posible cambio podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o la viabilidad de las soluciones, en dos vertientes:
 - a. Aumentar y aprovechar las bondades de los posibles impactos favorables, actuando desde antes de que se produzca el cambio de escenario.
 - b. Reducir los impactos desfavorables a generarse de un posible cambio de escenario, actuando desde antes.

Las **estrategias reactivas** son aquellas que se diseñan antes de que se produzcan los cambios de escenarios, pero se aplican una vez que estos cambios se están presentando o ya se presentaron, y tienen el propósito de alterar el impacto que un posible cambio de escenario podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o viabilidad de las soluciones, en dos vertientes:

- a. Aumentar y aprovechar las bondades de los posibles impactos favorables, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario.
- b. Reducir los impactos desfavorables a generarse de un posible cambio de escenario, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario.

Por ejemplo:

Suponga usted que se encuentra en una situación que, según como evolucione en el futuro, le puede afectar en forma negativa o positiva y usted estima pertinente preparar y aplicar estrategias preventivas y reactivas para cualquiera de las circunstancias, incluyendo contingencias:

Si los eventos futuros son tales que el impacto es **negativo**, usted decide aplicarle sólo algunas estrategias preventivas para reducir la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar o influir en algunas variables de las que dependen la ocurrencia de los eventos negativos). También decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para reducir el grado de negatividad del impacto. Asimismo, prepara usted estrategias de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos, su impacto no sea tan desfavorable.

Si los eventos futuros son tales que el impacto fuera **positivo**, usted decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para aumentar la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar o influir en algunas variables de las que dependa la ocurrencia de los eventos positivos). También decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para aumentar el grado de positividad y aprovechamiento del impacto. Asimismo, preparará usted estrategias de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos de impacto positivo, pueda usted aprovechar al máximo tal impacto.

Para realizar esta programación preventiva y reactiva, utiliza usted los formatos F-31 y F-32, que se muestran a continuación.

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA ALTERAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE CAMBIOS DE ESCENARIOS DURANTE LA APLICACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Estrategias de solución en operación	Escenarios inicialmente previstos	Nuevos escenarios posibles, incluyendo contingencias y sorpresas	Posibles impactos de nuevos escenarios sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad de las estrategias	Estrategias preventivas para alterar la probabilidad de ocurrencia de los nuevos escenarios posibles

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS PARA ENFRENTAR CAMBIOS DE ESCENARIOS DURANTE LA APLICACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Estrategias de solución en operación	Escenarios inicialmente previstos	Nuevos escenarios posibles, incluyendo contingencias y sorpresas	Posibles impactos de nuevos escenarios sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad de las estrategias	Estrategias preventivas para alterar el impacto sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad	Estrategias reactivas para alterar el impacto sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad

BIBLIOGRAFÍA

1. **Matus, Carlos “El Método PES : La Entrevista”, Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1996.**
2. **Matus, Carlos. “Teoría del juego social”, Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000.**
3. **Mejías, Rómulo. “Método PEI”: Pensamiento Estratégico Integrador. SEP-INDAUTOR, México, D.F. , 2004**
4. **Programa de Modernización Administrativa (PROMAP), SECODAM, México, 1995.**
5. **Steiner, George. “Planeación Estratégica”, Editorial CECSA, México, 1990.**