



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Del 18 de Agosto al 13 de Septiembre de 2005

APUNTES GENERALES

CI-173

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Procuraduría General de la República
Agosto/Septiembre del 2005

MODULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN**OBJETIVO:**

Al término del módulo, el participante estará en capacidad de aplicar herramientas de planeación estratégica para lograr objetivos y metas de diferentes áreas de la P. G. R.

Duración: 24 Hrs.

- 1. Enfoques de la planeación: normativo, indicativo, estratégico y situacional.**
- 2. Análisis situacional de PGR y de sus áreas funcionales.**
 - 2.1 Entorno
 - 2.2 FODA de PGR, de sus áreas y de actores influyentes.
 - 2.3 Factores críticos de éxito de la PGR y áreas funcionales.
 - 2.4 Tecnología de información relevante para la planeación estratégica.
 - 2.5 Sistema de encuestas (clima organizacional, satisfacción de clientes y percepción ciudadana).
- 3. Elementos del Sistema de Planeación Estratégica (SPE)**
 - 3.1 Orientación institucional: misión, visión de PGR, de sus áreas y actores influyentes.
 - 3.2 Alineación y congruencia de los elementos del SPE.
 - 3.3 Atención a atribuciones y funciones de PGR y de sus áreas.
 - 3.4 Elementos del Plan Estratégico Institucional.
 - Objetivos: ¿Qué quiere lograr PGR, sus áreas y sus actores influyentes?
 - Líneas estratégicas: ¿Cómo desarrollar el juego socio-político para formular las estrategias?
 - Proyectos: ¿Qué acciones realizar para lograrlo?
 - Procesos: ¿Cómo operar para lograr los objetivos?,
 - Indicadores y metas: Resultados a obtener y cómo medirlos.
- 3. Construcción de viabilidad del plan.**
 - 3.1 Evaluación de viabilidad humana, por capacidad y por entorno.
 - 3.2 Estrategias de incremento de viabilidad por negociación blanda, por paquetes y dura.
 - 3.3 Estrategias de viabilización por persuasión empática.

4. Instalación de paradigmas de buen gobierno.

- 4.1 Necesidad de cambiar paradigmas.
- 4.2 Conveniencia.
- 4.3 Viabilidad.
- 4.4 Círculo NCV-MRR.

Producto terminado: Dictamen situacional y definición de objetivos, estrategias, proyectos, procesos, indicadores y metas de su DG.

TEMA 1: ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN: NORMATIVO, INDICATIVO, ESTRATÉGICO Y SITUACIONAL.

PREMISAS INICIALES:

- 1. ENFOQUE NORMATIVO**
- 2. ENFOQUE INDICATIVO**
- 3. ESTRATEGIA**
- 4. ENFOQUE ESTRATÉGICO**
- 5. ENFOQUE SITUACIONAL**

1. ENFOQUE NORMATIVO: Se basa en el “debe ser”, en lo que debe hacerse para alcanzar objetivos, sin considerar rigurosamente el “puede ser” ni la construcción de “lo posible”.

Bajo este enfoque, el plan es elaborado por la dirección, apoyada por un área de planeación con la participación de las demás áreas funcionales con un enfoque estrictamente institucional y como mandato.

2. ENFOQUE INDICATIVO: se basa también en el “debe ser”, sin considerar el “puede ser” ni la construcción de lo posible, pero sin mandato ni obligatoriedad rigurosa y con cierta flexibilidad en el contenido y aplicación del plan.

3. ESTRATEGIA: Es un esquema de actuación que se concibe para alcanzar un objetivo en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de oposición, de riesgo, con factores positivos y negativos de limitación de recursos, con diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia y de falta de control y desconocimiento 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 consciente 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”.

4. ENFOQUE ESTRATÉGICO: Se basa en la coherencia entre el “debe ser” y el “puede ser”, así como en la construcción de “lo posible”.

Bajo este enfoque, el plan es elaborado con el concepto de “estrategia” antes descrito y con la participación y/o inclusión de las fuerzas vivas internas y externas de las que depende el éxito del plan.

5. ENFOQUE SITUACIONAL : Es un complemento al enfoque estratégico, considerando la realidad concreta en la que se pretende aplicar el plan, incluyendo actores y factores influyentes en esa realidad, sus puntos de vista, sus intereses, sus objetivos, sus estrategias, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, etc.

ANÁLISIS REFLEXIVO:

Por favor, con sus propias palabras y considerando las premisas anteriores responda lo que se le solicita a continuación:

1. ¿Cuáles son las principales características del enfoque normativo e indicativo en la planeación?

2. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para aplicar el enfoque normativo o indicativo en la planeación de una institución?

3. ¿Qué condiciones hacen necesaria la aplicación de un enfoque estratégico de planeación en una institución?

4. ¿Cuáles son las principales características del enfoque situacional en la planeación?

5. ¿Considera usted que en la PGR existen las condiciones para aplicar un enfoque estratégico en la planeación?

SI: NO: ¿Por qué?

6. ¿Considera usted que la aplicación de un enfoque normativo e indicativo en la PGR es coherente con a la eficacia de la institución?

SI: NO: ¿Por qué?

7. ¿Considera usted que en la PGR es viable aplicar un enfoque situacional en la planeación?

SI: NO: ¿Por qué?

8. ¿Considera usted de gran utilidad la planeación actual en la PGR?

SI: NO: ¿Por qué?

9. ¿Considera usted que, en cuanto a la planeación en la PGR, las áreas funcionales operan de manera sincronizada y sinérgica con el área de planeación?

SI: NO: ¿Por qué?

10. ¿Considera usted que la planeación en la PGR está enfocada a la realidad concreta o es un requisito de formalidad y/o una carga adicional de trabajo?

Su opinión:

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"> • ESTRATEGIAS • ACCIONES O PROYECTOS • RECURSOS
4. OPERACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES) • SEGUIMIENTO • EVALUACIÓN • CONTROL • ACTUALIZACIÓN DE ACCIONES

¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)?

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

¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE?

Porque el plan lo hace un actor que está ubicado en una determinada situación o posición desde donde ve la realidad de una determinada manera, persigue intereses y objetivos situacionales, utiliza estrategias situacionales, aprovecha sus fortalezas y oportunidades situacionales, enfrenta sus amenazas y debilidades situacionales, y todo ello lo hace en una situación y entorno particulares, que pueden cambiar en tiempo y espacio, y en esa misma medida el actor tiende a cambiar su plan.

En un ámbito social cualquiera, los actores pueden hacer planes situacionales diferentes. Por ejemplo, quien se encuentra en una situación de director o de jefe, hace planes para elevar la productividad y la calidad de su área y/o para alcanzar metas en determinados tiempos, pero simultáneamente los trabajadores que él dirige pueden de manera consciente o inconsciente hacer planes y/o actuar de un modo que obstaculiza su objetivo.

Cite un ejemplo de actores que interactúan en un determinado ámbito social y de sus respectivos planes situacionales.

Ambito social:

Actor A1:

Actor A2:

Objetivo del Plan Situacional de A1:
.....
.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A1:
.....
.....

Objetivo del Plan Situacional de A2:
.....
.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A2:
.....
.....

¿Considera usted que A1 debe diseñar sus estrategias sin considerar el Plan Situacional de A2?

Si: No: ¿Por qué?:
.....
.....

¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE ESTRATÉGICAMENTE?

Porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre, que se derivan de la existencia de otros actores que también planifican y/o actúan situacionalmente para alcanzar objetivos que, en muchos casos le son conflictivos, o si no lo son, lo pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo que hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible.

En tal sentido, el plan para alcanzar objetivos por un actor (denominado actor proyectista), debe ser diseñado con estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias y ajenas, a través de considerar a otros actores (denominados actores influyentes) en cuanto a sus puntos de vista, sus intereses, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, sus lógicas de juego social, sus estrategias, sus posiciones, bien sea de aceptación, de apoyo o rechazo a las estrategias del actor proyectista, así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer a las estrategias del plan y a la solución de los problemas que se propone resolver el actor proyectista.

Los anterior significa que el actor que planifica debe tener las capacidades y habilidades de un "Estratega" que pueda diseñar y aplicar estrategias que permitan obtener la cooperación de otros actores y cuando sea el caso, que permitan enfrentarlos con eficiencia y eficacia para lograr que el plan sea viable y exitoso.

Además, el estratega debe saber trabajar con múltiples subjetividades y situacionalidades propias de los actores, los cuales denominamos "Vistas de Punto", verdades relativas o diversas perspectivas o panorámicas que se tienen desde diversos puntos de observación de la realidad. Debe acudir a la explicación causal de su(s) problema(s) desde las perspectivas de otros actores influyentes, a fin de enriquecer la explicación propia, que es víctima de la vista limitada que posee el actor proyectista por el punto o lugar desde donde observa y aprecia la realidad del (o de los) problema(s) que le aqueja(n).

Así mismo, el estratega debe obtener la cooperación de otros para diseñar estrategias en forma plural y/o lo sabe hacer con simulación de actores (personas que se programan para representar los papeles de cada uno de los otros actores influyentes y del propio actor proyectista).

También, el estratega sabe cómo obtener los recursos que son necesarios para ejecutar sus estrategias, incluyendo los que están en manos de actores que se oponen a sus estrategias, sabe enfrentar oposiciones, prever muchas posibilidades de ocurrencia de eventos y escenarios positivos y negativos para sus objetivos, así como diseñar y aplicar las estrategias y acciones preventivas y reactivas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos indeseables, aumentar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos deseables, y alterar su impacto sobre el plan.

¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO INTEGRADOR (P.E.I.)?

Es el estado y condición mental que alcanza una persona, que le permite distinguir en una realidad a un conjunto de jugadores identificables como "actores" con vida, intereses, necesidades, capacidades, habilidades, recursos, estrategias e iniciativas particulares; que actúan afectándose mutuamente a favor o en contra de lo que pretende lograr cada uno de ellos.

Otros elementos que la persona con pensamiento estratégico integrador identifica en un contexto son factores de diferente naturaleza; tales como factores políticos, sociales, económicos, culturales, ecológicos, jurídicos, naturales, etc., que constituyen fuerzas que se han gestado como consecuencia de las múltiples interacciones que han tenido y tienen los actores y los factores incluidos en esa realidad.

Esta cualidad de pensamiento proporciona, además, una serie de instrumentos de aplicación práctica para conocer y explicar problemas desde diversas perspectivas; diseñar soluciones viables, eficaces y convenientes, trabajando con la interacción entre múltiples actores y factores, considerando sus muy diversos intereses, capacidades y debilidades, y la incertidumbre que se tiene en una realidad cambiante e impredecible.

El pensamiento es estratégico porque, cuando un actor se propone alcanzar un objetivo, deberá considerar que se encuentra en un medio que le presenta resistencia y adversidad, ya que, si bien es cierto que puede contar con elementos a favor de su objetivo, también lo es que existen elementos en contra del mismo, que pueden tener o ejercer una fuerza superior a la de los elementos a favor.

En tal situación, el pensamiento estratégico provee al individuo de la capacidad para identificar, conocer, comprender y dimensionar los elementos a favor y en contra, y de realizar un manejo interactivo con ellos, que le permita construir las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar su objetivo a un nivel satisfactorio y viable.

En el P.E.I., el pensamiento estratégico es además integrador, porque la realidad es abordada como un sistema holístico, en el cual se estudia a todos los actores y factores que interactúan dinámicamente en esa realidad, así como a las múltiples interacciones que se han dado o que se pueden dar entre ellos, teniendo en cuenta que todo ello se da conociendo a la realidad en parte con certeza y en gran parte con incerteza.

Por otra parte, el pensamiento es integrador porque las soluciones a los problemas se conciben integrando varias dimensiones de la realidad (lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo natural, lo jurídico, lo ambiental, etc.) ; integrando varias percepciones sobre las causas y efectos de los problemas (las percepciones de los diversos actores involucrados); integrando varias propuestas de solución; integrando los recursos que poseen varios actores; integrando voluntades y capacidades de varios actores e integrando varios criterios para la toma de decisiones (la viabilidad, la eficacia causal, la eficacia interactiva, los beneficios y los costos de cada decisión).

El P. E. I. es el método de pensamiento que sirve de fundamento teórico a la P. E. S.

METODOLOGÍA DEL PES BAJO EL ENFOQUE DEL P. E. I. (PENSAMIENTO ESTRATEGICO INTEGRADOR)

(FORMULACIÓN PLURAL O UNILATERAL) (*)

MOMENTOS DEL PES	¿QUÉ INCLUYE CADA MOMENTO?
1. DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS Y DISEÑO DE ESCENARIOS	<ul style="list-style-type: none"> * PROBLEMAS Y ACTORES * PRIORIZACIÓN PLURAL DE PROBLEMAS * DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS Y SUS INDICADORES * EXPLICACIÓN PLURAL DE CAUSAS * ESCENARIOS * PERFILES ESTRATÉGICOS DE ACTORES
2. FORMULACION DEL PLAN EN ESCENARIOS	<ul style="list-style-type: none"> * ESTRATEGIAS * ACCIONES O PROYECTOS * RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS
3. VIABILIZACION DEL PLAN Y FORMULACIÓN PLURAL DEL RUMBO	<ul style="list-style-type: none"> * VIABILIDAD * VIABILIZACION * RUMBO PLURALMENTE DESEABLE Y POSIBLE BAJO COMPROMISO: <ul style="list-style-type: none"> - MISIÓN CONJUNTA - VISIÓN CONJUNTA - OBJETIVOS CONJUNTOS
4. OPERACIÓN DEL PLAN: PREVENCIÓN Y REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES) * SEGUIMIENTO * EVALUACION * CONTROL * ACTUALIZACIÓN DEL PLAN * PROGRAMACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA

(*) Cuando el Método PES se aplica de manera unilateral, se requiere realizar un esfuerzo mucho mayor en el Momento 3 (Viabilización) y el riesgo de perder eficacia es mayor que si se realiza de manera plural.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Del 18 de Agosto al 13 de Septiembre de 2005

ANEXOS

CI-173

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Procuraduría General de la República
Agosto/Septiembre del 2005

MÓDULO III

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

2.1 Entorno.

Es el conjunto de factores que afectan o impactan positiva y/o negativamente el desempeño de una organización, directa o indirectamente

Entorno externo: Se compone del conjunto de factores que coexisten e influyen positiva o negativamente en el desempeño de la organización.

Elementos que conforman el entorno externo de la P. G. R.:

- ✓ Comportamiento de la delincuencia organizada
- ✓ Secuestro
- ✓ Tráfico de armas
- ✓ Prostitución infantil
- ✓ Internacionalización del crimen organizado
- ✓ Violación de derechos de autor
- ✓ Violencia intrafamiliar
- ✓ Comportamiento de la economía y las finanzas públicas
- ✓ Cultura de la prevención del delito
- ✓ Factores políticos (Comportamiento de la política nacional en relación a la P. G. R.)
- ✓ Factores sociales (innovación de la delincuencia, mejores prácticas) ¿Como está el estado del arte de la delincuencia?
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Benchmarking (mejores prácticas de otros países).

EJERCICIO No. 1

Identifique al actor proyectista así como a los principales actores influyentes externos.

Actor proyectista: A1

Actores influyentes: A2, A3, A4, etc.

A1: Ejemplo: P. G. R.

A2: Delincuencia organizada

A3:

A4:

A5:

A6:

EJERCICIO No. 2

Describe el entorno externo de la P. G. R., según el punto de vista de la institución y de sus principales actores influyentes.

ACTOR	Descripción del entorno externo
Según A ₁	
Según A ₂	
Según A ₃	
Según A ₄	
Según A ₅	
Según A ₆	

Entorno interno: Conjunto de factores que coexisten al interior de la institución e influyen positiva o negativamente en su desempeño.

- ✓ Clima organizacional
- ✓ Burocratización de los procesos internos de la P. G. R.
- ✓ Cultura organizacional (Trabajo en equipo o no)
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Cultura reactiva

NOTA: Trabajar con la problemática detectada por área

EJERCICIO No. 3

Identificar los principales actores internos de la P. G. R. que influyen en el desempeño de la organización (institución).

A1 Procurador

A2 Subprocurador

A3

A4

A5

EJERCICIO No. 4

Describa el entorno interno de la P. G. R., según el punto de vista de la institución y de sus principales actores influyentes.

ACTOR	Descripción del entorno interno
Según A₁	
Según A₂	
Según A₃	
Según A₄	
Según A₅	
Según A₆	

2.2 FODA.

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.

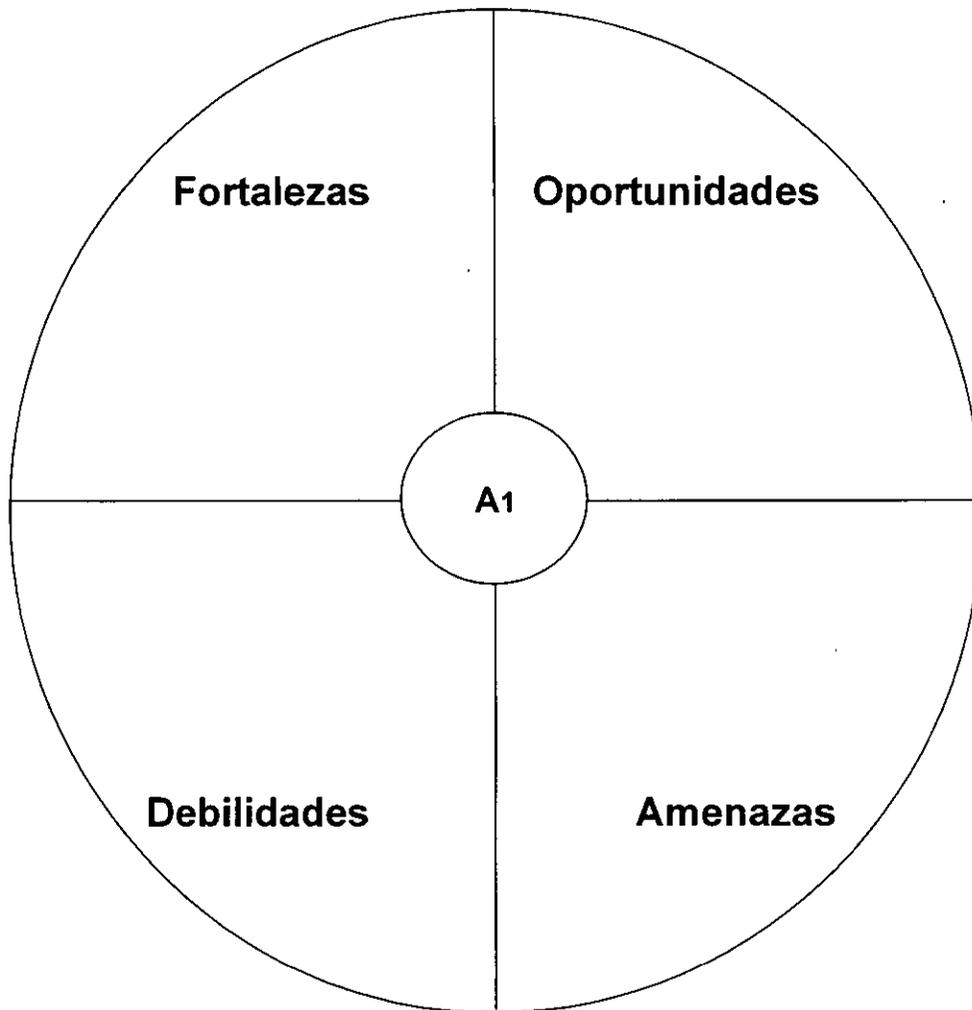
Debilidades son todas aquellas condiciones negativas de la Institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Ejemplo: lo contrario a fortalezas.

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

EJERCICIO No. 5

A partir de los ejercicios anteriores y de la información anexa, deduzca la FODA "FODA P. G. R. UNILATERAL".



NOTA: Lo elabora el actor proyectista únicamente

De acuerdo a su problemática planteada por área, defina actores proyectistas e influyentes y resuelva los siguientes ejercicios:

EJERCICIO No. 6

EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA POR ACTORES.....

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES PARA IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA DE A1 DEBIDAS A LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS DIVERSOS ACTORES, SGÚN LA VISTA DE PUNTO DE CADA ACTOR.

PROBLEMA:.....

ACTORES	CAUSAS: ¿QUÉ JUGADAS HAN REALIZADO LOS ACTORES PARA HACER QUE EL PROBLEMA SE ENCUENTRE COMO ESTA Y POR QUÉ ESAS JUGADAS?
SEGÚN A1:	
SEGÚN A2:	
SEGÚN A3:	
SEGÚN A4:	

EJERCICIO No. 7

Perfiles estratégico actorales.

MATRIZ FODA PLURISITUACIONAL

ACTORES	DESCRIPCIÓN DE FODA'S DE CADA ACTOR			
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄
Según A ₁	F			
	O			
	D			
	A			
Según A ₂	F			
	O			
	D			
	A			
Según A ₃	F			
	O			
	D			
	A			
Según A ₄	F			
	O			
	D			
	A			
Según A ₅	F			
	O			
	D			
	A			

EJERCICIO No. 8

A continuación, reflexiona y contesta las siguientes preguntas:

1. ¿De qué me sirve conocer mi FODA desde la perspectiva de otros actores?
.....
.....
2. ¿De qué me sirve conocer las FODA'S de los demás actores?
.....
.....
3. ¿En qué me puede afectar el no conocer mi FODA desde la perspectiva de los demás?
.....
.....
.....
4. ¿En qué me puede afectar el no conocer las FODA'S de los demás?
.....
.....
.....
5. ¿De qué me sirve conocer las fortalezas y oportunidades de mis aliados o aliabes?
.....
.....
.....
6. ¿De qué me sirve conocer las fortalezas y oportunidades de mis oponentes actuales y potenciales?
.....
.....
7. ¿De qué me sirve conocer las debilidades y amenazas de mis oponentes?
.....
.....
8. ¿Qué me aporta una matriz FODA plurinstitucional para la planeación de mi área?
.....
.....
.....

¿Cómo se hace un diagnóstico en el PES?

Diagnostico descriptivo: {

Diagnostico explicativo: {

EJERCICIO No. 9

Perfiles estratégico actorales.

MATRIZ PLURINSTITUCIONAL DE INTERESES Y ESTRATEGIAS ACTORALES EN ESCENARIOS (MPIE).

ACTORES	¿Cuáles son los intereses de c/actor y qué estrategias utiliza p/lograrlos?				
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅
Según A ₁	I				
	E				
Según A ₂	I				
	E				
Según A ₃	I				
	E				
Según A ₄	I				
	E				
Según A ₅	I				
	E				

EJERCICIO No. 10

PLANEAR ESTRATEGIAS GENERALES POR ACTOR, INVOLUCRANDO A LOS DEMÁS ACTORES, CONSIDERANDO EL MOVIMIENTO DE INTERESES Y ESTRATEGIAS DEL TODO COMO UNO SOLO. DENTRO DE UN TERRENO DE JUEGO CON CONOCIMIENTO ADECUADO DE C/ACTOR.

ACTOR PROYECTISTA:		
PROBLEMAS (1, 2, 3)	CAUSAS SUPERFICIALES, INTERMEDIOS Y PROFUNDAS	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN**

Del 18 de Agosto al 13 de Septiembre de 2005

ANEXOS

CI173

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Procuraduría General de la República
Agosto/Septiembre de 2005

3. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Orientación Institucional: misión, visión de PGR, de sus áreas y de actores influyentes

Describe la misión y visión de la PGR, de su área y actores influyentes

MATRIZ PLURISITUACIONAL DE MISIÓN (M), VISIÓN (V) Y OBJETIVO (O) PARA LA P.G.R.

Escenarios de PGR (Tendencial, Pesimista y Optimista):

ACTORES	ESCENARIO								
	TENDENCIAL			PESIMISTA			OPTIMISTA		
	M	V	O	M	V	O	M	V	O
A1									
A2									
A3									
A4									

Escenarios de su área (Tendencial, Pesimista y Optimista):

ÁREA FUNCIONAL: _____

ESCENARIO								
TENDENCIAL			PESIMISTA			OPTIMISTA		
M	V	O	M	V	O	M	V	O

3.2 Alineación y congruencia

Describe la alineación y congruencia de los siguientes elementos de la planeación: objetivos, líneas estratégicas, proyectos, procesos, indicadores y metas

3.3 Atribuciones y funciones de la PGR y de sus áreas funcionales

Atribuciones: _____

Funciones: _____

MATRIZ FODA 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 (FODA). De esta manera, las estrategias son formuladas con base en la Matriz FODA.

¿Qué es la matriz FODA y cómo se aplica para formular 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.
- 5) En la intersección de fortalezas y debilidades, deberán formularse Estrategias FD con el fin de usar las fortalezas internas y reducir a un mínimo las debilidades.
- 6) En la intersección de oportunidades y amenazas, deberán formularse Estrategias OA con el fin de aprovechar las oportunidades externas para enfrentar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.

MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

A PARTIR DE LA MATRIZ FODA PLURISITUACIONAL, AFINE LA FODA DE LA PGR Y FORMULE LAS ESTRATEGIAS PERTINENTES.

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.		

Evaluación de eficacia interactiva de estrategias

Es la capacidad de las estrategias o soluciones de lograr un balance favorable en el manejo de los aspectos positivos y negativos que se tendrían una vez que dichas estrategias o soluciones entren en contacto con el medio en el que se prevé aplicarlas, así como la posibilidad de que dichas estrategias puedan ser modificadas o cambiadas por otras durante su aplicación, a fin de que puedan adaptarse y responder adecuadamente a los cambios en su contexto.

Sobre el formato

Se evalúa cada estrategia opcional con base en los siguientes criterios:

1. Oportunidad: Se evalúa si las características del contexto en el que se aplicará la estrategia son o no propicias para su éxito en el momento de su aplicación.
2. Sorpresividad (para oponentes): Cuán preparado estará el oponente para reaccionar a la estrategia. Mientras menos preparado esté, la estrategia tendrá una mayor posibilidad de contundencia.
3. Reactividad favorable: Grado de apoyo que obtendría el actor proyectista de otros actores (influyentes) por la decisión que va a tomar y/o reacciones de adversarios no perjudiciales al actor proyectista.
4. Nula vengatividad: Capacidad de la estrategia de no provocar reacciones de venganza. Mientras mayor sea esta capacidad, mejor será la estrategia.
5. Cooperatividad: Capacidad que tiene la estrategia de lograr la colaboración mutua. Al satisfacer a los diferentes actores, será más probable la permanencia, solidez y estabilidad de la estrategia.
6. Multifinalidad: Capacidad de la estrategia de producir diversos resultados favorables. Mientras más fines positivos pueden lograrse con una estrategia, ésta será más eficaz.
7. Impacto en pesos de influencia: Qué tanto impacto podrá tener la estrategia en la capacidad que tiene el decisor de influir sobre los demás actores o sobre la problemática.
8. Consecuencias multitemporales y multidimensionales: Variedad de alcances que tendrán los resultados de la estrategia en diversos plazos (corto, mediano y largo), así como en varias dimensiones de la realidad (dimensión económica, política, social, etc.).
9. Flexibilidad de cambio: Capacidad de una estrategia para ser modificada, adaptándola a los cambios en su contexto.

10. Reversibilidad: Capacidad de la estrategia de ser cambiada por otra en el momento en que se encuentra que no está siendo eficaz.

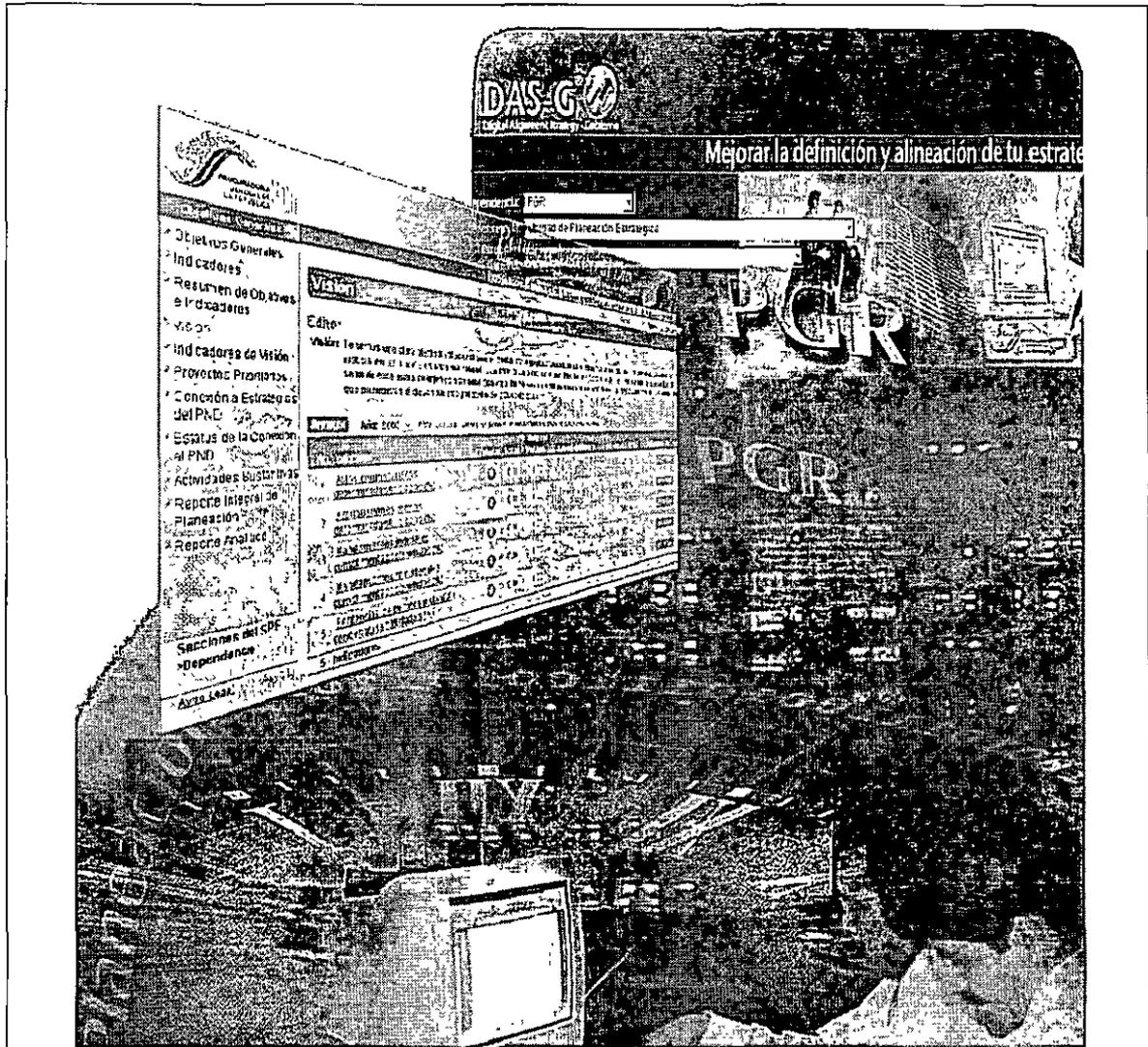
La evaluación de cada estrategia opcional se realiza calificándola en función de cada uno de los 10 criterios antes descritos, utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 10, considerando 0 a 4 como calificación negativa y de 5 a 10 como calificación positiva. La suma total de estas 10 calificaciones nos permite definir el grado de eficacia interactiva de la estrategia, tal como se especifica en la parte inferior del formato.

EVALUACIÓN DE EFICACIA INTERACTIVA DE ESTRATEGIAS O SOLUCIONES OPCIONALES

Estrategias opcionales Escala: 0 a 10: 0 a 4 = negativo 5 a 10 = positivo	Oportunidad	Sorpresividad para oponentes	Reactividad favorable	Nula vengatividad	Grado de cooperatividad	Multifinalidad	Impacto favorable en pesos de influencia	Consecuencias favorables multitemporales y multidimensionales	Flexibilidad de cambio	Reversibilidad	Suma total (ST)	Grado de Eficacia Interactiva (GEI)
E1												
E2												
E3												
E4												

Grado de Eficacia Interactiva (GEI)

$90 \leq ST$ Muy alto
 $70 < ST < 90$ Alto
 $50 < ST \leq 70$ Mediano
 $20 < ST \leq 50$ Bajo
 $ST \leq 20$ Nulo



Manual de Operación del Sistema de Planeación Estratégica (SPE/DAS-G)

Enero 2004

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
<i>Introducción.....</i>	4
<i>Estructura del Sistema de Planeación Estratégica (SPE).....</i>	6
<i>Acceso al Sistema de Planeación Estratégica (SPE).....</i>	7
<i>Menú Principal y Registro de Información Preparatoria del DAS-G.....</i>	9
<i>Sección de Preparación del DAS-G.....</i>	11
Datos básicos.	
Registro de Áreas.	
Registro de Personal Clave.	
Registro de Patrocinadores Ejecutivos.	
<i>Actividades Institucionales (FCE 1).....</i>	15
Definición de Actividades Institucionales	
Instrucciones de registro de las Actividades Institucionales.	
<i>Definición del SAM (FCE 1).....</i>	16
Instrucciones de captura.	
<i>Definición del TIM (FCE 1).....</i>	17
Instrucciones de captura.	
<i>Objetivos de Dirección General (FCE 1).....</i>	18
Consideraciones generales para la definición de objetivos de Dirección General.	
Definición de Objetivos de Dirección General	
Instrucciones de registro de Objetivos de Dirección General.	
<i>Contribución a Programas (FCE 2).....</i>	20
Instrucciones para la definición de contribución a Programas de Gobierno.	

Procesos de Dirección General (FCE 3).....	21
Definición de procesos.	
Instrucciones para registro de los procesos.	
Proyectos de Innovación/Mejora y de Inversión (FCE 4 y 5).....	24
Definición de proyectos de innovación/mejora y de inversión.	
Instrucciones de registro de proyectos.	
Alineación de Proyectos y Procesos (FCE 6).....	27
Procedimiento para la alineación de procesos y proyectos en el DAS-G	
Procedimiento de alineación	
Verificación de Elementos sin Alinear (Objetivos, procesos y proyectos) en el DAS-G.	
Procedimiento para la verificación de elementos sin alinear	
Priorizar Proyectos (FCE 7).....	29
Portafolio de Proyectos	
Análisis de Impacto	
Prioridad acordada de proyectos	
Análisis de Riesgo Beneficio	
Definición y Registro de Indicadores (FCE 8).....	33
Consideraciones generales para la definición de indicadores	
Clasificación de indicadores	
Sistema de medición	
Mecánica de operación	
Registro de indicadores correspondiente al nivel de Dirección General	
Instrucciones para capturar las metas, los umbrales y registro de avances	

Introducción.

El Sistema de Planeación Estratégica (SPE) es un conjunto de metodologías, mejores prácticas y herramientas digitales que habilitan el proceso de planeación estratégica de la Administración Pública Federal (APF), facilitando la definición y seguimiento de los proyectos y procesos que contribuyen al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo

El SPE esta estructurado por niveles:

Observatorio de la Presidencia de la República.- Se establecen y registran las grandes directrices nacionales, documentadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Observatorio de la Procuraduría General de la República (Sistema de Planeación Estratégica SPE).- Donde a partir de las prioridades nacionales establece las directrices, Visión, Misión, los Objetivos e indicadores institucionales.

Observatorio de la Subprocuraduría u homóloga (DVO-G) - Permite la definición de los objetivos con sus respectivos indicadores y estrategias que apoyan el cumplimiento de lo establecido en el observatorio de la Procuraduría, así como facilitar el monitoreo y seguimiento de las áreas adscritas.

Nivel de Dirección General (DAS-G).- Está estructurado para orquestar, enfocar y alinear las actividades, objetivos, procesos y proyectos de las Direcciones Generales u homólogas, a las actividades, objetivos y estrategias que orientan las acciones de la Institución.

El acceso al SPE, se realiza a través del sitio de la página electrónica, claves de usuario y contraseñas para cada uno de los niveles antes citados y se definen requerimientos de información específica.

El SPE, permite la realización de la planeación en dos niveles: la **Estratégica**: aquella en donde se enmarca la orientación del quehacer institucional, misma que se realiza a través de la información registrada en los observatorios de la Presidencia de la República, de la Procuraduría General de la República y Subprocuradurías u homólogas, la **Operativa**: que se realiza a nivel de Dirección General y que cumplen una función importante dentro del sistema; en virtud de que es aquí, en donde se lleva a cabo la ejecución de los objetivos, procesos y proyectos que dan cumplimiento y soporte a lo establecido en la planeación estratégica.

En el presente manual, se documenta el nivel de Dirección General (DAS-G) y los requerimientos de información necesaria a fin de preparar el sistema y que dichos datos serán vinculados en los diferentes factores críticos de éxito (FCE), entendidos estos últimos como los elementos que nos permiten analizar, evaluar y mejorar la planeación operativa.

En lo que concierne a las actividades institucionales de la Dirección General, se explican brevemente los criterios que se deben considerar al momento de su definición así como, el procedimiento a seguir a fin de dar de alta en el Sistema

Una parte fundamental en la estructura del SPE/DAS-G, son los objetivos los cuales deberán de estar alineados y ser congruentes con las actividades institucionales, con los procesos y proyectos en un primer plano, así como con las líneas estratégicas a la que se este alineando.

Es importante que los elementos definidos para planeación: actividades, objetivos, procesos y proyectos, principalmente estos tres últimos muestren una clara orientación y apoyo al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas que inciden en la institución, para lo cual en el DAS-G y de manera enunciativa se hace referencia de aquellos programas en que estamos y podemos contribuir en nuestro quehacer como Dirección General.

A nivel de dirección general, se encuentran los procesos, donde se realiza el trabajo para dar cumplimiento, a los objetivos de dirección general y apoyar a los niveles superiores. Es imprescindible consolidar el registro de procesos sustantivos y imitar el de administrativos o actividades y acciones parciales, como se explica en el apartado correspondiente.

Una parte que impacta de manera indirecta a los procesos que se ejecutan en las direcciones son los proyectos, los cuales van encaminados a mejorar el quehacer del área; asimismo, resulta imprescindible llevar acabo su registro y seguimiento, a fin de saber si es posible alcanzar la madures de dichos proyectos.

En el DAS-G se realiza la alineación interna de la información de planeación, para lo cual se cuenta con un factor crítico de éxito específico, en donde una vez establecidos los objetivos de Dirección General procedemos a alinear los procesos y proyectos soportes al mismo.

En virtud de que en la Administración Pública Federal (APF), se cuenta con recursos humanos, materiales y financieros escasos; resulta imprescindible contar con un esquema que nos permita la toma de decisiones de llevar a cabo la ejecución o no de un o varios proyectos determinados Para lo cual dentro del DAS-G, se establece un FCE que nos permite realizar la priorización de proyectos y en función de ello, determinar la viabilidad de conclusión de un proyecto.

Como se muestra, más adelante y de manera gráfica, el Sistema se encuentra interrelacionado; asimismo, se establecen indicadores, mismos que pueden ser estratégicos los cuales se registran en los niveles de alta dirección (observatorio del C. Procurador y en el DVO-G) y los de operación y gestión, aquellos que se realizan en las direcciones generales (DAS-G).

Estructura del Sistema de Planeación Estratégica (SPE).

En el SPE se establecen tres niveles para la institución, mismos que se encuentran interrelacionados:

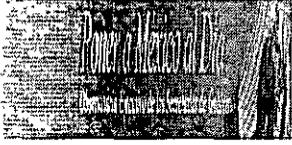
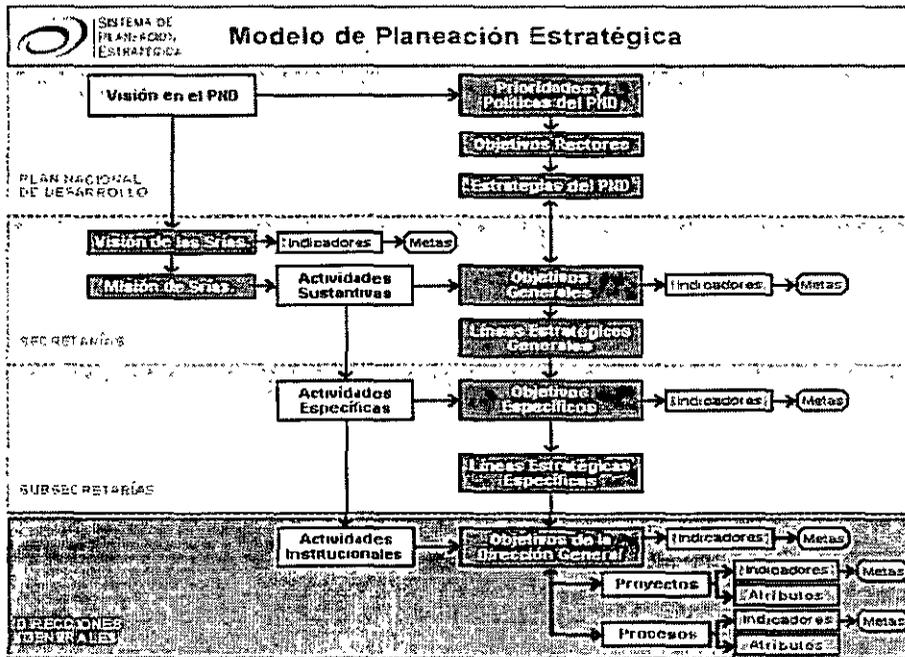
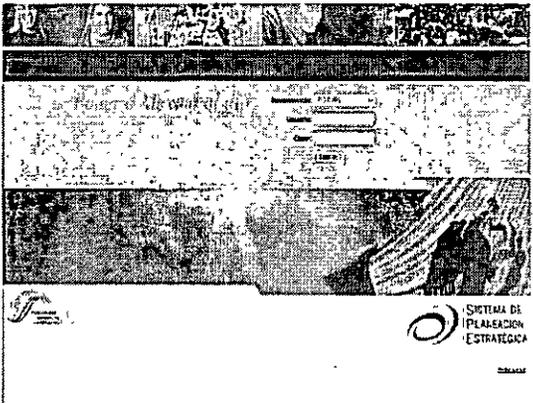
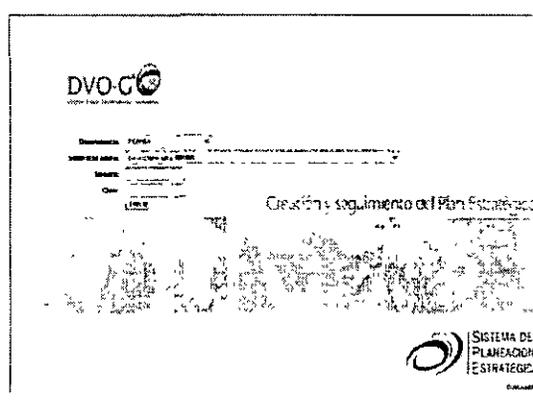
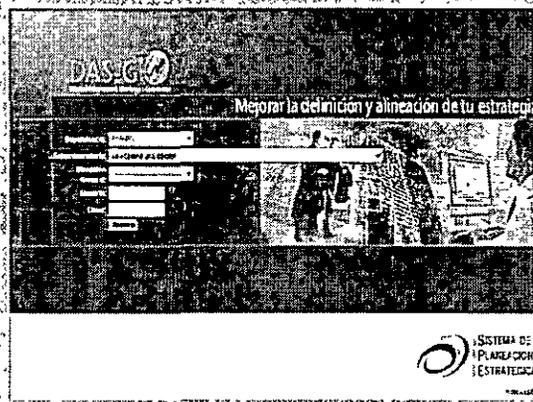
	<p>Nivel A: Corresponde a la titularidad de la Procuraduría General de la República y se encuentra la información rectora: Actividades Sustantivas, Objetivos Generales con sus indicadores respectivos y Líneas Estratégicas Generales.</p>
	<p>Nivel B: Correspondiente al grupo de colaboradores directos, es decir, Subprocuradurías, Fiscalías u Homólogas, que responden en forma desagregada del quehacer sustantivo institucional y contiene: Actividades Específicas, Objetivos Específicos con sus correspondientes indicadores y las Líneas Estratégicas Específicas, enfocados a dar cumplimiento a la orientación determinada en el nivel A.</p>
	<p>Nivel C: Comprende al nivel operacional de la Institución y corresponde a las Direcciones Generales u Homólogas, que presentan una mayor desagregación del quehacer; en este nivel se registran: Actividades Institucionales, Objetivos de Dirección General, Procesos, Proyectos y sus respectivos indicadores para estos últimos tres conceptos.</p>

Diagrama del SPE:



Acceso al Sistema de Planeación Estratégica (SPE).

El acceso al sistema es a través del sitio de la página electrónica, para lo cual el usuario deberá de contar con una clave de usuario y un password específico para cada área registrada en el Sistema y nivel que se desee ingresar.

<p style="text-align: center;">Observatorio de la Procuraduría General de la República (SPE)</p> <p>Sitio de la página electrónica:</p> <p style="text-align: center;">https://spe.oppedr.gob.mx/pnd/sec/login.jsp</p> <p>Pasos para ingresar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la Dependencia. 2. Ingresar claves de usuario y contraseña. 3. Hacer clic en el botón Aceptar. 	
<p style="text-align: center;">Observatorio de la Subprocuraduría u homóloga (DVO-G)</p> <p>Sitio de la página electrónica:</p> <p style="text-align: center;">https://spe.oppedr.gob.mx/pnd/dvogob/login.jsp</p> <p>Pasos para ingresar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la Dependencia. 2. Seleccionar la Subprocuraduría u homóloga. 3. Ingresar claves de usuario y contraseña. 4. Hacer clic en el botón Aceptar. 	
<p style="text-align: center;">Nivel de Dirección General (DAS-G)</p> <p>Sitio de la página electrónica:</p> <p style="text-align: center;">https://spe.oppedr.gob.mx/pnd/das/login.jsp</p> <p>Pasos para ingresar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la Dependencia. 2. Seleccionar la Subprocuraduría u homóloga. 3. Seleccionar la Dirección General u homóloga. 4. Ingresar claves de usuario y contraseña. 5. Hacer clic en el botón Aceptar. 	

OPERACIÓN DEL DAS-G

Menú Principal y Registro de Información Preparatoria del DAS-G.

Al ingresar al DAS-G, se mostrará el menú principal mismo que estructura de manera gráfica, los factores críticos de éxito (FCE) enumerados del 1al 9.

Al hacer clic sobre la definición de cada uno de los factores, el sistema muestra el siguiente apartado correspondiente y podemos desplegar las herramientas registradas en dicho factor.

Concluidas las acciones de procesamiento de información, podemos regresar al menú principal con solo hacer clic en las siguientes pestañas:

Menú; misma que se encuentra en la esquina superior derecha de la pantalla

Preparación: nos permite ingresar la información básica-necesaria que son los datos de los responsables y de la dirección general.

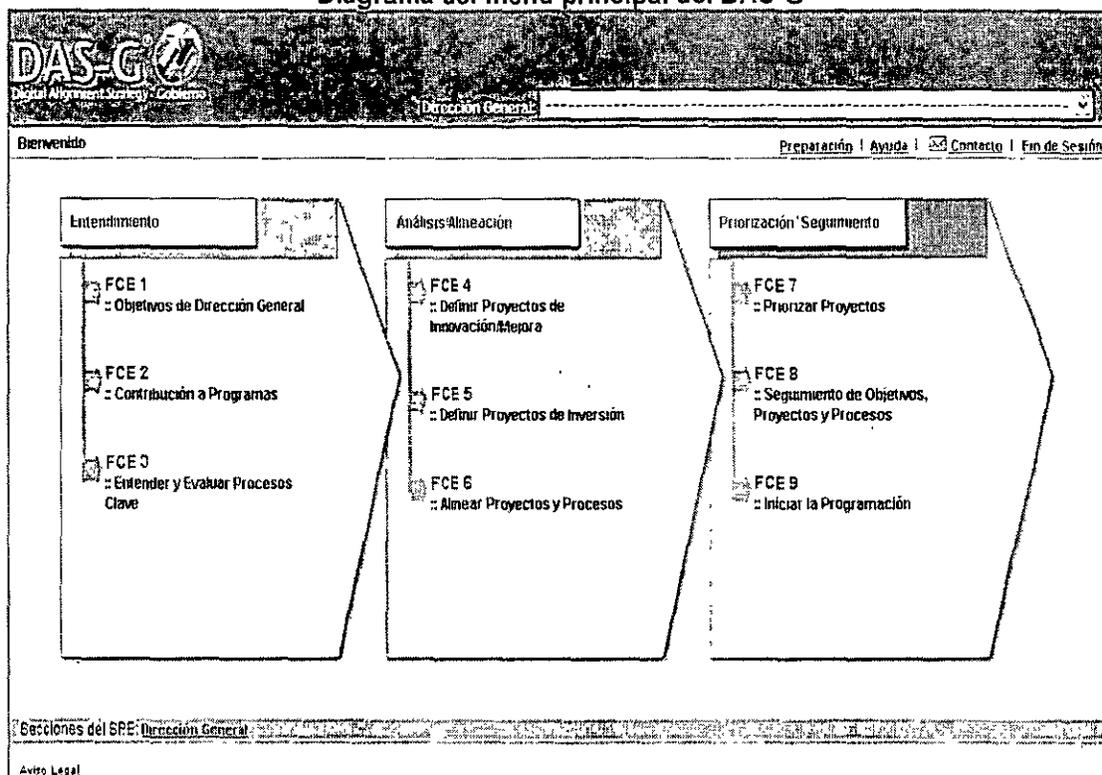
Ayuda, despliega la información a nivel de detalle nos auxilia y apoya en el requisitazo de la información en el sistema SPE.

Contacto se realiza a través de un correo electrónico mediante el cual se reciben los comentarios, quejas, etc., con respecto al sistema y

Fin de Sesión al hacer clic sobre el botón estaremos concluyendo nuestro ingreso al sistema.

Es importante mencionar que al estar registrando información en el sistema debemos de hacer clic en el botón rojo **aceptar** que se encuentra ubicado generalmente en la parte inferior y principalmente en las hojas de captura; esto con la finalidad que nuestra información quede grabada en la base de datos.

Diagrama del menú principal del DAS-G



Como se mencionó anteriormente, el menú principal se compone de 9 Factores Críticos de Éxito (FCE) los cuales tienen una función específica dentro del sistema:

(FCE 1) Objetivos de Dirección General.	Nos permite establecer la planeación de la Dirección General a través de la definición de las Actividades Institucionales y los objetivos correspondientes; así como realizar su alineación con el nivel superior
(FCE 2) Contribución a Programas.	Este FCE nos permite determinar como los Objetivos de Dirección General están contribuyendo o pueden contribuir a los diferentes programas institucionales.
(FCE 3) Entender y Evaluar Procesos Clave.	Realizamos el registro y edición de los procesos mediante los cuales damos soporte a los objetivos planteados; asimismo, a través de este factor asignamos valores de importancia y clasificamos los procesos en términos de sustantivos o adjetivos en función a la naturaleza de los mismos.
(FCE 4) Definir Proyectos de Innovación y Mejora.	Nos permite el registro y edición de los proyectos, asimismo identificamos el impacto estratégico que el proyecto tiene a consideración de la Dirección General (mejora de servicios ó costos/efectividad).
(FCE 5)	Nos permite el registro y edición de los proyectos de

Definir Proyectos de Inversión.	inversión, estos se relacionan únicamente con la adquisición de bienes muebles e inmuebles.
(FCE 6) Alinear Proyectos y Procesos.	A través de este factor realizamos la alineación de objetivos con los procesos y proyectos soportes, dados de alta con anterioridad.
(FCE 7) Priorizar Proyectos.	Nos permite asignarle a cada proyecto, en función a su importancia e impacto, el nivel de prioridad que tiene en la Dirección General.
(FCE 8) Seguimiento de Objetivos, Proyectos y Procesos.	Nos permite registrar y editar indicadores de los objetivos, procesos y proyectos, los indicadores son parte esencial del DAS-G, ya que a través de ellos realizamos el seguimiento a las metas, lo que nos permite detectar y prevenir desviaciones que puedan impedir los logros de los objetivos, procesos y proyectos.
(FCE 9) Iniciar la Programación.	Definida la información de planeación, se procede a costear los procesos con lo cual podemos generar diversos escenarios presupuestales, supeditados a un incremento o decremento de los recursos financieros asignados; lo anteriormente mencionado, se realiza a través de este factor

Sección de Preparación del DAS-G.

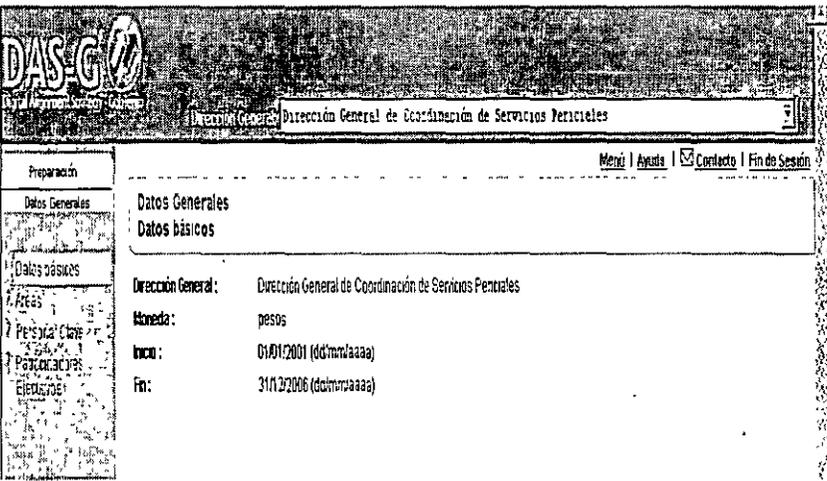
En esta sección y como su nombre lo indica, se ingresarán los datos de las personas y áreas que conforman la dirección general, dicha información será utilizada y vinculada más adelante en cada Factor Crítico de Éxito (FCE).

Datos básicos

Esta pantalla es de carácter informativa; donde se muestra el nombre de la dirección general u homóloga, asignación presupuestal y la vigencia (inicio-fin) para el acceso al sistema

1 En el menú principal, haga clic sobre **Preparación**.

2. En la barra de navegación, haga clic sobre **Datos Básicos**.



The screenshot shows the DAS-G web application interface. At the top, there is a header with the DAS-G logo and the text 'Dirección General de Coordinación de Servicios Penales'. Below the header, there is a navigation menu with options: 'Preparación', 'Datos Generales', 'Datos básicos', 'Persona Clave', 'Presupuesto', and 'Ejecución'. The 'Datos básicos' section is active, displaying the following information:

Dirección General:	Dirección General de Coordinación de Servicios Penales
Moneda:	pesos
Inicio:	01/01/2001 (dd/mm/aaaa)
Fin:	31/12/2006 (dd/mm/aaaa)

Registro de Áreas

En este campo se capturan los nombres de las áreas (coordinación administrativa, direcciones de área, etc.) que conforman a la Dirección General u homóloga.

Instrucciones de captura

3. En el menú principal, haga clic sobre Preparación.
4. En la barra de navegación, haga clic sobre Áreas.
5. Haga clic en el botón Agregar.
6. Al finalizar haga clic en el botón Aceptar.

Criterios de Captura

Campos	Criterio de Captura
Agregar un área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haga clic en el botón Agregar. 2. Haga clic en el nuevo campo que aparecerá, y capture el nombre del área de la Dirección General 3. Haga clic en el botón Aceptar. 4. Repita los pasos 1 y 2 para cada nueva área que desee agregar
Borrar un área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique el área que se va a borrar 2. Márquela en la columna borrar 3. Al finalizar haga clic en el botón Aceptar

Registro de Personal Clave

En este campo se registrará el o los nombre(s) de aquella(s) persona(s) que intervenga(n) o tenga(n) alguna responsabilidad en la realización de los objetivos, procesos, proyectos e indicadores de la Dirección General.

Instrucciones de captura

- 1 En el menú principal, haga clic sobre **Preparación**.
2. En la barra de navegación, haga clic sobre **Personal Clave**.
3. Haga clic en el botón **Agregar**.

The screenshot shows the DAS-GO system interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Menú', 'Ayuda', 'Contacto', and 'Fin de Sesión'. Below the menu, there is a sidebar with a tree view containing 'Preparación', 'Datos Generales', 'Personal Clave', 'Patrocinadores', and 'Ejecutores'. The main content area is titled 'Editor' and contains the following fields: 'Nombre' (with a note '* Campos requeridos'), 'Apellido', 'Posición', and 'Correo Electrónico'. Below these fields, it says 'Tipo de acceso: No hay acceso'. At the bottom, there is a note: 'Nota: Para cambiar el tipo de acceso al usuario, contacte al administrador del sistema' and an 'Aceptar' button.

Criterios de Captura.

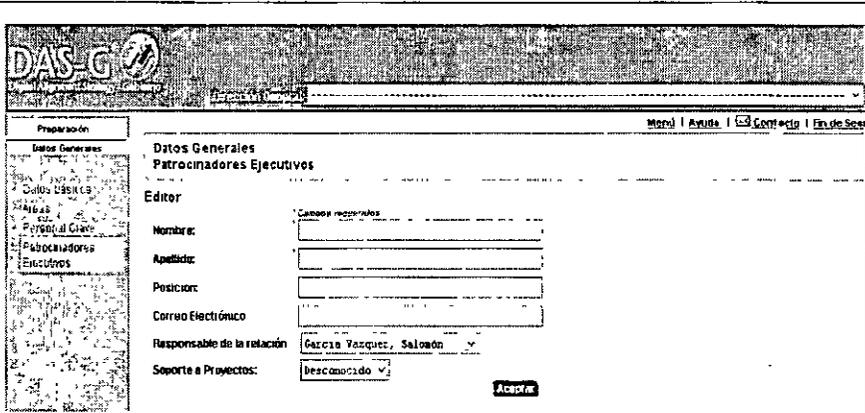
Campos	Criterio de Captura
Nombre (capturar)	Se captura el o los nombres de la persona clave
Apellido (capturar)	Se capturarán el apellido paterno y materno de la persona clave.
Posición (capturar)	Se capturaré el puesto o cargo de la persona clave.
Correo Electrónico (capturar)	Como su nombre lo indica, en este campo se anotará una cuenta de correo electrónico a través de la cual se pueda tener contacto con la persona a la que se está registrando (el requisito de dicha cuenta es optativa)
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar

Registro de Patrocinadores Ejecutivos.

Son las personas de más alto rango en una organización y su papel será librar los obstáculos que se pudiera encontrar en el camino para la consecución del o los proyecto(s) y aumentar la probabilidad de éxito.

Un Patrocinador Ejecutivo puede ser: El C. Procurador de la República, el Subprocurador o el Director General, esto en función del impacto o dimensión del proyecto o proceso, al que se este referenciado como lo veremos más adelante

Instrucciones de captura

<ol style="list-style-type: none"> 1 En el menú principal, haga clic sobre Preparación 2 En la barra de navegación, haga clic sobre Patrocinadores Ejecutivos. 3 Haga clic en el botón Agregar. 4 Al finalizar haga clic en el botón Aceptar. 	
---	---

Criterios de Captura

Campos	Criterio de Captura
Nombre (capturar)	Capturar el nombre de la persona que funge como patrocinador ejecutivo.
Apellido (capturar)	Capturar el apellido paterno y materno del patrocinador ejecutivo
Posición (capturar)	Registra el puesto o cargo del patrocinador ejecutivo
Responsable de la relación (seleccionar)	Seleccionar el nombre del responsable de la relación con el patrocinador ejecutivo, que se capturó en personal clave .
Soporte a proyectos (seleccionar)	Seleccionar el nivel de apoyo que el patrocinador ejecutivo brinda a los proyectos.
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar

Actividades Institucionales (FCE 1)

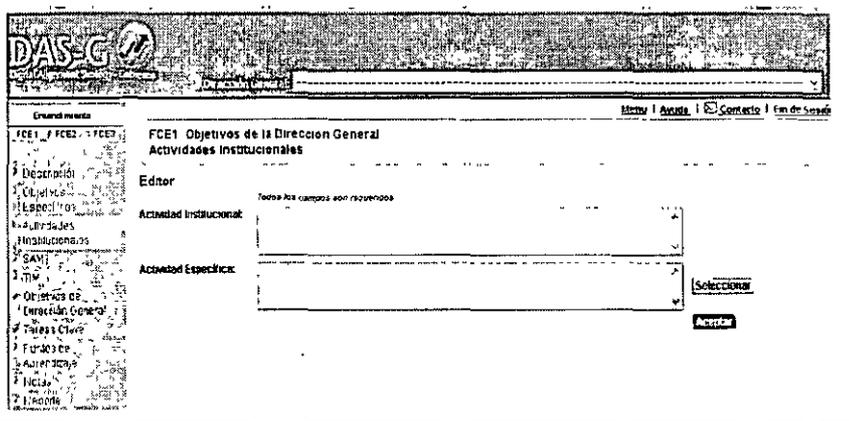
Definición de Actividades Institucionales.

Corresponden al marco legal que indican a la unidad administrativa las funciones que la Ley le otorga y se conforman en el marco de referencia para evitar realizar funciones que por Ley NO le competen al área.

En cada uno de los niveles y en el que corresponda, las actividades generales, específicas e institucionales, deben de reflejar en su descripción y sintetiza las atribuciones que le otorga a cada área la Ley Orgánica de la PGR y su Reglamento, documentos normativos que rigen el actuar institucional, mismos que no son limitativos, ni tampoco únicos para la definición de las actividades.

Cuando se realice el registro y alineación entre los diferentes niveles de las actividades, se deberá de revisar la congruencia que exista; es decir se revisarán la calidad del contenido de los textos y que entre ellos exista una correspondencia.

Instrucciones de registro de las Actividades Institucionales.

<ol style="list-style-type: none"> 1 En el menú principal, haga clic sobre FCE 1, Objetivos de la Dirección General. 2 En la barra de navegación, haga clic sobre Actividades Institucionales. 3. Haga clic en el botón Agregar. 4 Al finalizar haga clic en el botón Aceptar. 	
---	---

Criterios de Captura

Campos	Criterio de Captura
Actividad institucional (capturar)	En este campo se registra la descripción detallada de la actividad institucional correspondiente a la Dirección General, y representa el conjunto de acciones fundamentales establecidas por la normatividad en su actuar.
Actividad específica (seleccionar)	<p>El campo Actividad Especifica contiene la actividad de nivel superior a partir de la cual se deriva la Actividad Institucional.</p> <p>Ejemplo.</p> <p>Suponiendo que la Actividad Institucional sea - <i>Intervenir como parte permanente en los juicios de amparo relevante</i>.</p> <p>La Actividad Especifica a partir de la cual se deriva y que se seleccionaría en el campo sería.- <i>Coordinar la intervención del Ministerio Público de la Federación en los juicios de amparo</i></p>
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar .

Definición del SAM (FCE 1)

Modelo de Alineación Estratégica (SAM), con esta herramienta y de manera gráfica, ubicamos el posicionamiento de la Dirección General, es decir, partimos de nuestra ubicación actual bajo un espectro entre Mejora de Servicios y Costo/Efectividad y trazamos una línea a través de la cual transitaría la Dirección General a un nuevo posicionamiento y para lo cual tendremos que enfocar nuestros esfuerzo.

Instrucciones de captura

1. En el menú principal, haga clic sobre FCE 1, Objetivos de la Dirección General.
2. En la barra de navegación, haga clic sobre SAM

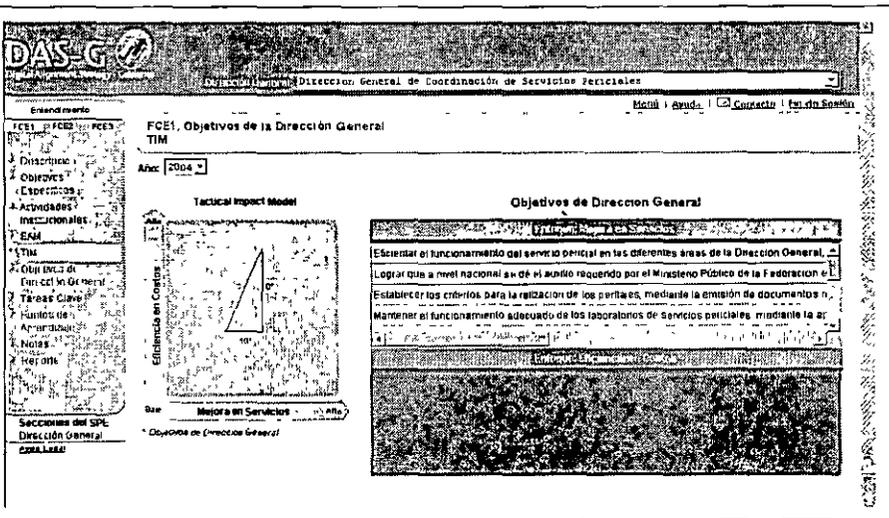
Criterios de captura

Campos	Criterio de Captura
Dibujar SAM	<p>Haga clic en el botón dibujar SAM.</p> <p>En la grafica SAM, haga clic en el cuadrante y posicionarse donde se desea establecer la posición actual de la Dirección General.</p> <p>Haga clic en el cuadrante y posesionarse donde se dirigen los esfuerzos de la Dirección General</p>
Captura de los clientes	En el campo de clientes capture el nombre de los clientes para los que desempeña sus funciones la Dirección General
	Al terminar de llenar la información de los campos haga clic en el botón Aceptar.

Definición del TIM (FCE 1)

Modelo de Impacto Táctico (TIM), esta herramienta nos permite establecer los Objetivos de Dirección General que ayuden a lograr la posición establecida en la gráfica del SAM, tanto en el área de Mejora de Servicios o/y en la de Costo/Efectividad; es decir, el TIM nos permite conocer si con los objetivos establecidos vamos a alcanzar el nuevo posicionamiento que quiere lograr la Dirección General.

Instrucciones de captura

<p>3. En el menú principal, haga clic sobre FCE 1, Objetivos de la Dirección General.</p> <p>4. En la barra de navegación, haga clic sobre TIM.</p>	
---	---

Criterios de captura

Campos	Criterio de Captura
Consulta de los Objetivos de Dirección General	De la lista seleccione el Año, para consultar los Objetivos de Dirección General.
Captura de los Objetivos de Dirección General (si deseamos dar de alta objetivos)	De la lista seleccione Año, para capturar objetivos de Dirección General Haga clic en el área gris debajo de Mejora de servicios o Eficiencia en Costos y capture el nuevo nombre del objetivo de dirección General. En el nuevo campo capture el nombre del Objetivo de la Dirección General o homóloga cuyo impacto táctico se relaciona con este caso
Editar Objetivos de Dirección General (si deseamos modificar objetivos dados de alta con anterioridad)	De la lista de selección Año, para editar sus Objetivos de Dirección General o homóloga. Haga clic sobre el Objetivo que desea editar. Edite y modifique el contenido del Objetivo
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar

Objetivos de Dirección General (FCE 1)

Consideraciones generales para la definición de objetivos de Dirección General

La definición de los objetivos se realizará con una clara orientación hacia el cumplimiento del PND y de los programas nacionales, sectoriales e iniciativas federales, que incidan en la institución.

Es requisito, analizar la congruencia entre los textos vertidos en los objetivos con los elementos alineados al mismo y de los vínculos con el nivel superior.

Al definir los objetivos se deberá tener cuidado que estos **NO expresen las actividades o funciones encomendadas**, sino que muestren **claramente las intenciones y lo que queremos conseguir** en el desarrollo de nuestro trabajo.

Registro de Objetivos de Dirección General.

- El Objetivo de la Dirección General se trata de un enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados esperados; *cuyas características debe considerar: que esté orientado a resultados, enfatizar la idea principal o área de oportunidad, ser alcanzable en un tiempo establecido y ser medible*. Para su redacción se debe tomar en cuenta las actividades institucionales, líneas estratégicas específicas alineadas al objetivo y la regla de sintaxis.
- Cada objetivo de Dirección General u homóloga, dado de alta deberá de contar con al menos un indicador y tener alineados sus procesos o proyectos soporte.
- Con la finalidad de reflejar la información relevante de este Nivel, se sugiere que el número de objetivos no sea mayor a seis.
- Regla de sintaxis, misma que deberá de ser observada para su definición:

Sintaxis:	Resultado Esperado (el "qué")	+	MEDIANTE	+	Acciones (el "cómo")
Ejemplo:	<i>Disminuir el rezago de los Mandamientos Judiciales</i>	+	<i>MEDIANTE</i>	+	<i>la creación y organización de un grupo especial de Agentes Federales de Investigación</i>

Verbos sugeridos para redactar los objetivos.

		
Lograr Mejorar Resolver Incrementar Actualizar Instalar Extender Elevar	Promover Presentar Organizar Efectuar Informar Dirigir Integrar Elaborar	Reducir Eliminar Disminuir

Instrucciones de registro de Objetivos de Dirección General

<ol style="list-style-type: none"> 1. En el menú principal, haga clic sobre FCE 1, Objetivos de la Dirección General. 2. En la barra de navegación, haga clic sobre Objetivos de la Dirección General. 3. Haga clic en el botón Agregar. 4. Al finalizar haga clic en el botón Aceptar. 	
---	--

Criterios de captura

Campos	Criterio de Captura
Objetivo de la Dirección General (capturar)	En este campo se debe capturar la definición del objetivo.
Enfoque (seleccionar)	<p>Este campo indica el resultado que se pretende obtener con el Objetivo.</p> <p>Para seleccionar el enfoque del Objetivo:</p> <p>Mejora en Servicios si el Objetivo implica la creación, ampliación o mejora de los servicios que otorga la Institución.</p> <p>Ejemplo <i>Aumentar la capacidad de respuesta de las Agencias del Ministerio Público</i></p> <p>Costo / Efectividad si el Objetivo se encuentra orientado a reducir los costos de operación o producción de servicios y/o mejorar la efectividad en el uso de los recursos de la Institución</p> <p>Ejemplo <i>Formular nuevos procesos de operación para agilizar la captura de información</i></p>
Inicio (capturar)	<p>Se utiliza para indicar la fecha en que comenzará a tener vigencia el Objetivo, expresada con el siguiente formato: dd/mm/aaaa</p> <p>Ejemplo: 01/12/2000.</p>
Fin (capturar)	<p>Indica la fecha en la que el Objetivo dejará de tener vigencia, expresada con el siguiente formato dd/mm/aaaa</p> <p>Ejemplo: 30/11/2006</p>
Línea estratégica específica (seleccionar)	Se selecciona la línea estratégica específica del nivel superior (Subprocuraduría u homóloga) a la que se relaciona el objetivo.
Actividad institucional (seleccionar)	La Actividad Institucional debe estar relacionada con el objetivo, y se dará de alta antes de capturar los objetivos de la Dirección General.
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar.

Contribución a Programas (FCE 2)

A través de este factor vamos establecer el nivel de contribución de la Dirección General a los diversos Programas de Gobierno.

Instrucciones para la definición de contribución a Programas de Gobierno.

<ol style="list-style-type: none"> 1. En el menú principal, haga clic sobre FCE 2, Contribución a Programas. 2. En la barra de navegación, haga clic en Programas de Gobierno en el lado izquierdo de la pantalla. 3. Haga clic en Estamos Contribuyendo o Podemos Contribuir dependiendo si el objetivo tiene alguna aportación. 	
--	--

Criterios de registro

Para...	Los pasos a seguir son...
Desplegar los programas.	En la lista seleccione el Año, para desplegar los Programas de Gobierno y elija el tipo de Programa como Sectorial, Regional, Especial y Temático.
Establecer el nivel de contribución de la Dirección General o equivalente a un Programa	Haga clic en casilla seleccionada de la Columna Estamos Contribuyendo o Podemos Contribuir y esto se hace a cada uno de los Programas de Gobierno a los que desea establecer el nivel de Contribución de la Dirección General.
	Al Finalizar de llenar la Información de los campos haga un clic en el botón aceptar .

Procesos de Dirección General (FCE 3)

Definición de procesos

Se definen como una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente externo o interno.

- **Definible.** Los procesos deben de estar documentados y sus requerimientos y mediciones deben estar establecidos.
- **Repetible:** Los procesos son secuencias de actividades recurrentes por lo que deben ser ejecutados constantemente
- **Predecible.** Deben lograr una estabilización de manera que nos ofrezcan siempre el mismo resultado.
- **Medible:** Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad del resultado final.

A fin de reflejar la información relevante, se sugiere que cada objetivo cuente con tres procesos como máximo, hay que tener presente que a los procesos se les asignarán indicadores para medir el grado de su cumplimiento y que dichos indicadores deberán de tener congruencia y estar relacionados con los procesos que evalúan.

Se deberá de registrar procesos que reflejen realmente el quehacer de la Dirección General, es decir, procesos que reflejen las tareas sustantivas y evitar capturar procesos de apoyo o sólo actividades.

Regla de sintaxis, misma que deberá de ser observada para su definición:

Sintaxis:	Sustantivo derivado de un verbo	+	Que actúa sobre un sujeto u objeto
Ejemplo 1:	<i>Integración</i>	+	<i>de Averiguación Previa.</i>
Ejemplo 2:	<i>Cumplimentación</i>	+	<i>de Mandamientos Ministeriales</i>

Instrucciones para registro de los procesos.

<ol style="list-style-type: none"> 4 En el menú principal, haga clic sobre FCE 3, Operación de la Dirección General. 5 En la barra de navegación, haga clic sobre Procesos. 6. Haga clic en el botón Agregar. 7 Al finalizar haga clic en el botón Aceptar. 	
---	--

Criterios de captura.

Campos	Criterio de Captura
Proceso (capturar)	En este campo se capturará el nombre del proceso
Descripción (capturar)	Se capturan datos e información adicional del proceso que permitirán obtener un entendimiento más amplio del mismo
Tipo (seleccionar)	<p>Se clasifica el proceso en función de dos opciones</p> <p><u>Sustantivo</u> - Se entiende por sustantivo a todas las atribuciones conferidas al Ministerio Público de la Federación en el artículo 4° de la Ley Orgánica de la PGR, así como a las actividades y funciones de apoyo directo al mismo.</p> <p><u>Adjetivo</u> - Si está directamente relacionado con las actividades que proveen el soporte necesario (<i>recursos humanos, financieros y materiales así como soporte administrativo</i>)</p>
Categoría (seleccionar)	<p>Este campo prevé una clasificación más detallada del proceso en función de su tipo Sustantivo o Adjetivo.</p> <p>Si el Proceso se ha definido como de Tipo Sustantivo, seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Demanda</u> - Si está relacionado directamente con los insumos necesarios. • <u>Transformación</u> - Cuando se agrega valor. • <u>Oferta</u> - Si forma parte de la manera en la que se satisfacen las necesidades de los usuarios. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>EXISTEN PROCESOS QUE POR SU NATURALEZA NO PUEDEN SER DESGLOSADOS EN DEMANDA, TRANSFORMACIÓN Y OFERTA. EN ÉSTE CASO SÓLO SE DEBERÁN CLASIFICAR EN UNA OPCIÓN.</p> </div> <p>Si el proceso se ha definido como de tipo Adjetivo, seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos</u> - Si forma parte de la gestión del personal de la Unidad Responsable. • <u>Administración y Finanzas</u> - Si está relacionado con las actividades operativas (administrativas, financieras, tecnológicas, etc.)
Enfoque (seleccionar)	<p>Identifica el impacto estratégico que el proceso tiene a consideración de la Unidad Responsable</p> <p>Para definir el Impacto del proceso se debe tomar en cuenta:</p> <p><u>Mejora en Servicios</u> - Si el Proceso está impactando los servicios que la Unidad Responsable otorga.</p> <p style="padding-left: 40px;">Ejemplo. <i>Capacitación en la norma ISO9001/2000.</i></p> <p><u>Costo / Efectividad</u> - Si el Proceso impacta de manera positiva en la reducción de costos de la Unidad Responsable</p> <p style="padding-left: 40px;">Ejemplo: <i>Administración y desarrollo de los recursos humanos, técnicos y materiales.</i></p>
Inicio (capturar)	<p>Se utiliza para indicar la fecha en que comenzará a tener vigencia el proceso, expresada con el siguiente formato: dd/mm/aaaa</p> <p>Ejemplo: 01/12/2000</p>
Fin (capturar)	<p>Indica la fecha en la que el proceso dejará de tener vigencia, expresada con el siguiente formato: dd/mm/aaaa</p> <p>Ejemplo. 30/11/2006.</p>

Áreas (seleccionar)	Se refiere a aquellas áreas de la Unidad Responsable en que depende la ejecución del proceso, las cuales se capturaron en la sección de preparación.
Dueño del Proceso (seleccionar)	Selecione al responsable del seguimiento, cumplimiento y documentación del proceso, las cuales se capturaron en la sección de preparación.
Programa(s) de Gobierno (seleccionar)	<p>Haga clic en el botón Seleccionar a la derecha del campo Programa(s) de Gobierno, se abrirá una nueva ventana desplegando el listado de Programas.</p> <p>Selecione el Programa asociado al Proyecto y haga clic en Aceptar, los Programas seleccionados aparecerán en el campo correspondiente</p> <p>Los Programa(s) de Gobierno se establecen en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo lo cual permiten el ejercicio de la programación. Estos pueden ser:</p> <p>Programas Sectoriales: Especifican los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño del sector administrativo de que se trate</p> <p>Programas Subsectoriales: Identifican los objetivos, prioridades y políticas correspondientes a un subsector administrativo, con base en la desagregación de los temas previstos en los programas sectoriales respectivos.</p> <p>Programas Regionales: Se refieren a las regiones del país que se consideren prioritarias o estratégicas, en función de los objetivos fijados en el PND.</p> <p>Programas Especiales: Se refieren a las prioridades del desarrollo integral del país fijados en el plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector. A través de estos programas, se podrán identificar las acciones orientadas a la atención de demandas de núcleos de población específicos</p> <p>Programas Temáticos: Programas que desarrollan las dependencias, entidades u organismos autónomos con el fin de dar cumplimiento a la ejecución de acciones de carácter estratégico u operativo que no son susceptibles de reflejarse a través de los programas (sectoriales, subsectoriales, regionales o especiales).</p>
Programas Internos (seleccionar)	<p>Haga clic en el botón Seleccionar a la derecha del campo Programas Internos, se abrirá una nueva ventana desplegando el listado de Programas.</p> <p>Selecione el Programa Interno de la Dependencia que esté directamente relacionado con el Proyecto que se esté capturando y haga clic en el botón Aceptar, los Programas seleccionados aparecerán en el campo correspondiente</p> <p>Los Programas internos. Pertenecen a la Dependencia y contribuyen al logro de alguno de los programas de gobierno en los que participa la dependencia pero que no necesariamente forman parte de la clasificación programática de programas subsectoriales, regionales, especiales o temáticos</p>
Estrategia del PND (seleccionar)	Para este campo se debe seleccionar la estrategia del PND que se encuentra relacionada al proceso.
	Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar .

Proyectos de Innovación/Mejora y de Inversión (FCE 4 y 5)

Definición de proyectos de innovación/mejora y de inversión.

Un Proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único, mediante la utilización de recursos.

Para la definición de un proyecto, la redacción es abierta. En la cual se que *exprese claramente* la definición del mismo.

Los Proyectos de Innovación/Mejora se refieren a aquellos que transforman un proceso, de tal manera que se incorporan a éste y le son inseparables.

En el caso de los de Inversión, se relacionan únicamente con la adquisición de bienes muebles e inmuebles y existen disposiciones normativas que restringen su ejecución a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales,

Es conveniente mencionar que todos estos procesos o proyectos relativos a adquisición, deberán restringirse a registrar las palabras: gestionar, solicitar, tramitar, entre otras, tomando en consideración las atribuciones que establezca el marco legal al área que lo registre

Cuando se trate de proyectos o procesos de capacitación, se deberán tomar en cuenta las atribuciones que la ley orgánica le confiere a la Unidad Administrativa para impartir los cursos de capacitación, cuando proceda, estos quedarán registrados en los procesos sustantivos del área, si no es el caso se deberán registrar como actividades administrativas, caracterizándose por mencionar la palabra Asistencia, en su redacción.

Instrucciones de registro de proyectos.

- 1 En el menú principal, haga clic sobre FCE 4, **Proyectos de innovación/mejora** o sobre el FCE 5 **Proyectos de inversión.**
2. En la barra de navegación, en FCE 4 haga clic sobre **Proyectos de innovación/mejora** o FCE 5 en **Proyectos de Inversión.**
- 3 Haga clic en el botón **Agregar.**
4. Al finalizar haga clic en el botón **Aceptar.**

DAS-GO Dirección General de Control de Procesos y Amapa

FCE4: Definir Proyectos de Innovación/Mejora

Proyectos de Innovación/Mejora

Editor

Proyecto: Certificación de los procesos relativos al área de procesos

Descripción: Participar en la certificación en la Norma Internacional ISO 9001:2000, de los siguientes procesos sustantivos que es obtención de sentencias condenatorias, interposición de recursos e intervención en los juicios de amparo.

Proyecto Presidencial: Si - No

Riesgo: Mediano en Servicios

Complejidad de Implementación: ALTA

Beneficio Social Tangible: Reducir el número de resoluciones adversas a la Fiscalía

Inicio: 02/04/2002 (dd/mm/aaaa)

Fin: 30/07/2002 (dd/mm/aaaa)

Áreas: Dirección de Control de Procesos y Amapa

Lider de Proyecto: IDr Spa, Ricasa

Patrocinador Ejecutivo: Benigno Espinel, Cesar Augusto

Programa Sectorial: Programa Nacional de Producción de Justicia

Programa Regional: Desarrollo de la Región Centro País

Programa Especial: Sin Programa Especial

Programas de la Secretaría: Programa Nacional de Producción de Justicia 2001-2006

Criterios de captura

Campos	Criterio de Captura
Proyecto (capturar)	Se captura el nombre del proyecto mismo que debe ser un nombre corto, pero a la vez que exprese claramente la definición del mismo. Ejemplo: <i>Proyecto de Certificación de los procesos en ISO 9001 2000.</i>
Descripción (capturar)	Este campo es utilizado para capturar datos e información adicionales del proyecto que permitirán obtener un entendimiento más amplio del mismo
Enfoque (seleccionar)	Identifica el impacto estratégico que el proyecto tiene a consideración en la unidad responsable, los cuales pueden ser <u>Mejora en Servicios.</u> - Si está impactando en los servicios que la unidad responsable otorga. <u>Costos/Efectividad.</u> - Si impacta de manera positiva en la reducción de costos de la unidad responsable y/o mejora la efectividad en el uso de los recursos
Complejidad de Implantación (seleccionar)	Indica el nivel de dificultad al que se enfrentará el proyecto para su ejecución: mismo que puede ser Baja, Media o Alta tomando en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Número de personal y recursos involucrados en el proyecto. • Número de departamentos, áreas o direcciones involucradas en el proyecto • Número de personas que se verán impactadas por el proyecto. • Número de tareas o actividades esperadas para el proyecto • Características del producto o servicio esperado del proyecto. Nota: Es importante considerar la complejidad relativa entre un proyecto y los demás
Beneficio Social Tangible (capturar)	Se debe de registrar y documentar los beneficios que se esperan obtener al ejecutar el proyecto Deben redactarse de manera concisa y en función de los objetivos establecidos para el proyecto y de la rentabilidad esperada
Inicio (capturar)	Se indica la fecha de inicio del proyecto, expresada en el formato siguiente dd/mm/aaaa Ejemplo: 01/02/2002.
Fin (capturar)	Se indica la fecha para la finalización del proyecto, expresada en el formato siguiente. dd/mm/aaaa Ejemplo: 15/11/2003.
Áreas (seleccionar)	Se refiere a aquellas áreas de la unidad responsable en que se encuentra la ejecución del proyecto, las cuales se capturaron en la sección de preparación.
Líder de Proyecto (seleccionar)	Se seleccionará la persona que -en la unidad responsable- se encarga de la ejecución del proyecto, las cuales se capturaron en la sección de preparación
Patrocinador Ejecutivo (seleccionar)	Se seleccionará aquella persona que proporciona la guía y el apoyo necesarios para la ejecución del proyecto, las cuales se capturaron en la sección de preparación.
Programa(s) de Gobierno (seleccionar)	Haga clic en el botón Seleccionar a la derecha del campo Programa(s) de Gobierno, se abrirá una nueva ventana desplegando el listado de Programas Seleccione el Programa asociado al Proyecto y haga clic en Aceptar, los Programas seleccionados aparecerán en el campo correspondiente Los Programa(s) de Gobierno se establecen en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo lo cual permiten el ejercicio de la programación. Estos pueden ser:

	<p>Programas Sectoriales Especifican los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño del sector administrativo de que se trate.</p> <p>Programas Subsectoriales Identifican los objetivos, prioridades y políticas correspondientes a un subsector administrativo, con base en la desagregación de los temas previstos en los programas sectoriales respectivos</p> <p>Programas Regionales Se refieren a las regiones del país que se consideren prioritarias o estratégicas, en función de los objetivos fijados en el PND.</p> <p>Programas Especiales Se refieren a las prioridades del desarrollo integral del país fijados en el plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector. A través de estos programas, se podrán identificar las acciones orientadas a la atención de demandas de núcleos de población específicos</p> <p>Programas Temáticos: Programas que desarrollan las dependencias, entidades u organismos autónomos con el fin de dar cumplimiento a la ejecución de acciones de carácter estratégico u operativo que no son susceptibles de reflejarse a través de los programas (sectoriales, subsectoriales, regionales o especiales).</p>
<p>Programas Internos (seleccionar)</p>	<p>Haga clic en el botón Seleccionar a la derecha del campo Programas Internos, se abrirá una nueva ventana desplegando el listado de Programas</p> <p>Seleccione el Programa Interno de la Dependencia que esté directamente relacionado con el Proyecto que se esté capturando y haga clic en el botón Aceptar, los Programas seleccionados aparecerán en el campo correspondiente.</p> <p>Los Programas internos Pertenecen a la Dependencia y contribuyen al logro de alguno de los programas de gobierno en los que participa la dependencia pero que no necesariamente forman parte de la clasificación programática de programas subsectoriales, regionales, especiales o temáticos</p>
<p>Estrategia del PND (seleccionar)</p>	<p>Para este campo se debe seleccionar la estrategia del PND que se encuentra relacionada al proyecto.</p>
	<p>Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar</p>

Alineación de Proyectos y Procesos (FCE 6)

En la alineación de los procesos y proyectos, se respetará la regla de sintaxis de definición de los objetivos, en donde la segunda parte expone las acciones (el como) para la realización del objetivo y es lo que da cabida a los procesos y proyectos

Sintaxis:	Resultado Esperado (el "qué")	+	MEDIANTE	+	Acciones (el "cómo")
Ejemplo:	<i>Disminuir el rezago de los Mandamientos Judiciales</i>	+	MEDIANTE	+	<i>la creación y organización de un grupo especial de Agentes Federales de Investigación</i>

En lo que concierne a las acciones son las que nos permiten derivar los procesos y proyectos y es la parte que debemos de observar al momento de alinear la información de planeación

Se observará la congruencia entre los objetivos y sus procesos o/y proyectos alineados.

Se evitará alinear un mismo y único proceso o proyecto a varios objetivos de dirección general

Verificar que ningún proceso y proyecto definido se quede sin alinear a su objetivo e inversamente que ningún objetivo se quede sin soporte en los procesos y proyectos.

Procedimiento para la alineación de procesos y proyectos en el DAS-G

<ol style="list-style-type: none"> 1. En el menú principal, haga clic sobre el FCE 6, Alinear Proyectos y Procesos. 2. En la barra de navegación, haga clic en Alineación de Proyectos y Procesos. 3. Seleccione el objetivo al cual se van a alinear los procesos o proyectos. 4. Proceda a la alineación. 5. Al concluir haga clic en Aceptar. 	
---	--

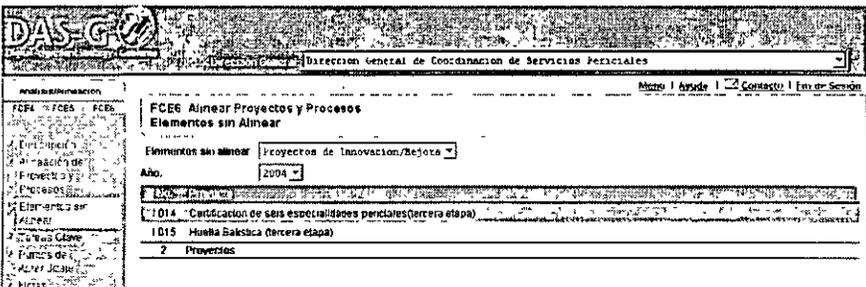
Procedimiento de alineación

Para	los pasos a seguir son
Conectar Proyectos de Innovación, de Inversión o Procesos a un	De la lista de selección Año, elija el año en el que desea establecer las conexiones. De la lista de selección de Objetivo de la Dirección General, elija al que desea conectar

<p>Objetivo de Dirección General</p>	<p>Haga clic en la pestaña Proyectos de Innovación, de Inversión o Procesos.</p> <p>En la lista Sin conexión, seleccione el proyecto o proceso que desea conectar al objetivo (Para seleccionar más de un proyecto o proceso, presione la tecla Control (ctrl.) en su teclado mientras realiza la selección).</p> <p>Haga clic en el botón Agregar. Los proyectos o procesos que haya seleccionado aparecerán ahora en la lista Conectados.</p> <p>Haga clic en el botón Aceptar.</p>
<p>Desconectar Proyectos de Innovación, de Inversión o Procesos de un Objetivo de Dirección General.</p>	<p>De la lista de selección Año, elija el año en el que desea desconectar proyectos</p> <p>De la lista de selección Objetivo de la Dirección General, seleccione el objetivo al que desea desconectar.</p> <p>Haga clic en la pestaña Proyectos de Innovación, de Inversión o Procesos.</p> <p>En la lista Conectados, seleccione el proyecto o proceso que desea desconectar del objetivo (Para seleccionar más de un proyecto o proceso, presione la tecla Control (Ctrl) en su teclado mientras realiza la selección).</p> <p>Haga clic en el botón Quitar. Los proyectos o procesos que haya seleccionado aparecerán ahora en la lista Sin conexión.</p> <p>Haga clic en el botón Aceptar.</p>

Verificación de Elementos sin Alinear (Objetivos, procesos y proyectos) en el DAS-G.

A través de esta pantalla se puede realizar la consulta de los objetivos, procesos, proyectos de innovación/mejora y de inversión que no se encuentran Alineados, es decir podemos verificar si los objetivos tienen soporte a través de procesos y proyectos, asimismo, corroborar si estos últimos están alineados a un objetivo determinado

<p>1-En el menú principal, haga clic sobre el FCE 6, Alinear Proyectos y Procesos.</p> <p>En la barra de navegación, haga clic en Elementos sin Alinear.</p>	
--	--

Procedimiento para la verificación de elementos sin alinear.

Para	los pasos a seguir son
<p>Consultar los Elementos de la Dirección General sin Alinear (consulta)</p>	<p>De la lista Elementos sin Alinear, elija los objetivos, procesos y proyectos que se desea Consultar para conocer si se encuentra Alineados o no</p> <p>De la lista Año, elija el año que desea consultar para ver los objetivos, procesos y proyectos sin Alinear.</p> <p>En función a lo que se halla elegido (objetivos, procesos y proyectos), el sistema mostrará la definición del los elementos que no se encuentran alineados; de encontrarse todo alineado el sistema NO mostrará información alguna.</p>

Priorizar Proyectos (FCE 7)

Mediante este factor, se lleva a cabo el análisis detallado de cada uno de los proyectos que se están desarrollando, dicho análisis permite determinar su complejidad de implantación, su enfoque hacia mejora de servicios o disminución de costos y la importancia que tiene un proyecto en la dirección general, asimismo, establecer el riesgo-beneficio que se obtendría de continuar o parar la ejecución de un proyecto específico.

Portafolio de Proyectos

El ingreso a esta pantalla nos visualizará, en un año específico, la totalidad de los proyectos de innovación/mejora y de inversión que tiene registrados la Dirección General.

Instrucciones para la consulta del portafolio de proyectos.

1 En el menú principal, haga clic sobre el FCE 7, **Priorizar Proyectos.**

2. En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto **Portafolio de Proyectos.**

ID	Descripción	Valor 1	Valor 2	Valor 3
I010	Capacitación y actualización en el manejo del sistema DAS-G	0.00		0
I011	Desdoble regional del DAS-G en el marco de la CNPJ	0.00	1	0
I012	Modelo de Calidad Intrag	0.00		0
I013	Manual de Organización	0.00	1	0
I014	Instrumentación del Diplomado en Análisis Estadístico	0.00		0
I015	Taller para responsables del DVO	0.00	1	0
6 Proyectos vigentes en el año				

Instrucciones de consulta.

Para...	Los pasos a seguir son.
Consulta de los proyectos de la Dirección General.	<p>Seleccione Ver Por y elija la categoría de los Proyectos que desea consultar como son Proyectos de Innovación/Mejora y de Inversión</p> <p>Selecione el Año para el cual desea consultar los proyectos.</p>

Análisis de Impacto

A través de esta pantalla realizaremos un diagnostico del impacto que tienen los proyectos en la Dirección General. Con el objeto de realizar dicho análisis, se detalla un plano cartesiano, conformado de manera vertical por la recta identificada como "mejora en servicios" y horizontalmente "eficiencia en costos", asimismo se visualizan los proyectos vigentes en un año determinado.

Instrucciones de registro

1.-En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto (Análisis de Impacto).

2-Haga clic en el Cuadrante y registre el numero correspondiente al mismo según las indicaciones que aparecen en las flechas

No.	Proyectos	Objetivo (Diferencia Gráfica)	Cuadrante
1010	Reconocimiento de Calidad FEPADE	0	I
1016	Mejora de procesos sustantivos	0	I
1019	Participación en el Reconocimiento INTRAGOEB	0	I
1020	Participar en el Premio Nacional de Calidad	0	I

Criterios de registro

Para...	Los pasos a seguir son...
Posicionar un Proyecto en un Cuadrante	<p>Seleccione el año en que se desea llevar acabo el análisis de impacto de los proyectos</p> <p>Se mostrará el cuadro que enlista los proyectos vigentes.</p> <p>A cada uno de los proyectos se le seleccionará y asignará un número de cuadrante, en función a el plano cartesiano mostrado, en donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> El cuadrante I muestra un proyecto de alta eficiencia en costos y de mejora en servicios. El cuadrante II muestra un proyecto de alta eficiencia en costos y baja mejora en servicios. El cuadrante III muestra un proyecto de baja eficiencia en costos y alta mejora en servicios. El cuadrante IV muestra un proyecto de baja eficiencia en costos y de mejora en servicios.

Prioridad acordada de proyectos

Mediante esta herramienta asignaremos un número consecutivo del uno al "n" números de proyectos que tengamos registrados.

Esta numeración consecutiva esta en función a el nivel de importancia del proyecto para la Dirección General.

Instrucciones de registro

<p>1 - En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto Prioridad Acordada de Proyectos.</p> <p>2.-Haga clic en la columna de prioridad.</p>	
---	--

Criterios de registro

Para...	Los pasos a seguir son...
<p>Prioridad Asignar valor de prioridad de cada proyecto</p>	<p>Seleccione el Año, en el que desea asignar prioridad a los proyectos</p> <p>En la columna de prioridad, capture el valor de manera consecutiva y de menor a mayor para cada proyecto.</p> <p><i>No se debe dar el mismo número de importancia a dos proyectos diferentes.</i></p>
	<p>Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar</p>

Análisis de Riesgo Beneficio

En la pantalla de Análisis de Riesgo Beneficio se puede ingresar, consulta y editar los argumentos explicativos relacionados con los Riesgos/Beneficios de proceder o parar un proyecto de la Dirección General.

Instrucciones de registro

1.-En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto **Análisis de Riesgo Beneficio**.

2-Seleccione y haga clic en uno de los proyectos.

Criterios de registro

Para...	Los pasos a seguir son...
Ver por	Del campo Ver por elija la categoría del proyecto, mismo que puede ser de innovación/mejora o de inversión
Año	Seleccione el Año en que se realizará el análisis.
Capturar/Editar información relacionada con los Riesgos/Beneficios de Proceder/Parar un Proyecto	<p>Haga clic en el nombre del proyecto al que vamos a ingresar los argumentos explicativos.</p> <p>Haga clic sobre el espacio correspondiente de la información que desee capturar para que aparezca el cursor que indica el modo de captura.</p> <p>Capture los argumentos explicativos de los Riesgos/beneficios de proceder o parar el Proyecto</p> <p>Con base al análisis de la información ingresada, determine y registre en la parte inferior derecha, seleccione la opción que corresponda según decida proceder o parar el proyecto de la Dirección General.</p>
	Al terminar de llenar la información de los campos haga clic en el botón aceptar

Definición Y Registro de Indicadores (FCE 8)

Consideraciones generales para la definición de indicadores.

Los indicadores son parte esencial del Sistema de Planeación Estratégica (SPE), los cuales nos van a permitir realizar un seguimiento, tanto de los procesos y proyectos, como de los Objetivos planteados.

Un indicador es la magnitud utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un objetivo, proceso y proyecto, que dan respuesta a la misión de una institución.

Los indicadores permiten hacer cuantificables los objetivos a través de las metas, detectar y prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de dichos objetivos (también se conocen como los elementos críticos de éxito); ubicando los niveles específicos de eficiencia, así como eficacia y calidad de las acciones.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la institución y verificar el cumplimiento de sus objetivos en términos de resultados; a través de la generación de la información sistemática, contribuyendo a mejorar la operación diaria y consecuentemente la producción de bienes y la generación de servicios.

Son el insumo fundamental para la evaluación integral de los procesos de la modernización administrativa del Gobierno Federal, con lo que se facilita el rendimiento de cuentas sobre el cumplimiento de compromisos con la ciudadanía.

En su construcción es necesario definir las variables que ayudan a reflejar cada elemento crítico de éxito; esto permitirá definir que variables conforman la fórmula para obtención del indicador, el cual nos servirá de referencia para el establecimiento de la meta y debe contar con las siguientes características:

- **Representativo:** permite medir la esencia del elemento crítico a través de la relación de variables que conforman el indicador.
- **Confiable:** garantiza que la información sea objetiva. Deben arrojar la misma conclusión sin importar quién, cuándo o bajo qué condiciones se evalúa.
- **Reproducible:** permite aplicar la misma fórmula a contextos diferentes en donde se busca lograr el mismo fin y posibilita la realización de análisis comparativos entre éstos.
- **Discriminante:** permite detectar variaciones a lo largo del tiempo y la influencia de eventos y estrategias.
- **Direccional:** permite sin margen de ambigüedad, saber si el incremento o decremento del indicador nos acerca o aleja a la consecución del objetivo

A través de las metas, se determina la magnitud y temporalidad de los compromisos adquiridos por las Unidades Administrativas con relación a los objetivos planteados

Considerando los diferentes escenarios (optimista, neutral y pesimista) y en función de ellos fijar las metas; asimismo es necesario determinar los factores internos y externos que tendrán mayor incidencia en el logro de las mismas.

Se debe establecer una meta por cada indicador. En su determinaciones es recomendable usar referencias equiparables o series históricas, también es importante tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios; identificar la meta ideal o estándar.

Cabe señalar que es necesario tener bien clara la definición del indicador esto en relación si es Ascendente, Descendente, Nominal, Por periodo o Fraccional, en virtud que se han detectado indicadores mal definidos

Ejemplo:

Tipo:	Proceso Subsidiario											
Periodicidad:	Mensual											
Comportamiento:	Ascendente											
Reporte:	Acumulado											
Nota:												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta:	98	98	100	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Avance:	100	97,85	100	100	100	100	99	98	100	100	100	100
Desviación:	93,72818182	99,7496905	99,79563636	99,80263636	99,8997991	99,89181818	99,89245454	99,93727273	99,99	100,00227273	100,0054545	100,0090909
Desviación:	-1,73	-1,76	-1,79	-1,83	-1,86	-1,89	-1,92	-1,95	-1,98	-2,02	-2,06	-2,09
Autoregresivo:	102,04%	99,85%	102,84%	102,84%	102,04%	102,04%	101,92%	102,00%	102,04%	102,04%	102,04%	102,04%

En el caso de este indicador las cifras que contiene no reflejan la descripción del indicador.

Clasificación de indicadores

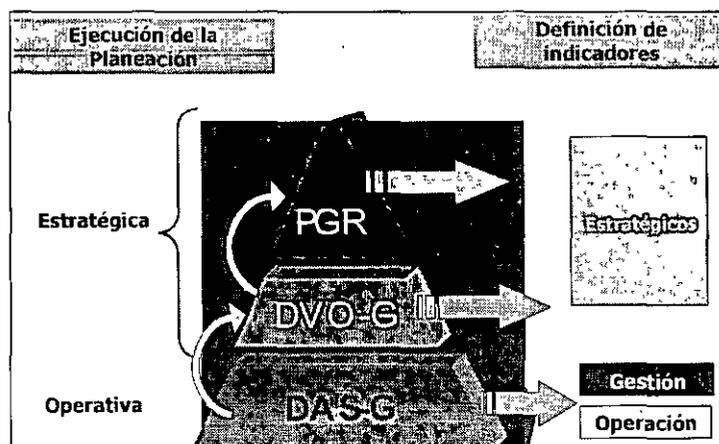
Se clasifican principalmente en dos grandes categorías: Estratégicos, que determinan el propósito; Gestión que describen y evalúan procesos y proyectos, que se explican por sí mismos.

a. Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos constituyen el marco de referencia, a cualquier nivel de dependencia o entidad para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Proporciona información no sólo sobre los resultados alcanzados en cuanto a los objetivos estratégicos y retos planeados, sino también en relación directa con el cumplimiento de la misión, en función de las prioridades nacionales y requerimientos de la sociedad.

b. Indicadores de gestión

Son parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la institución. Para su definición y construcción se debe tomar en cuenta los objetivos y metas estratégicas a fin de lograr congruencia y complementariedad. Evalúan los resultados obtenidos con respecto a las metas específicas establecidas, y permiten detectar y prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos estratégicos.



Sistema de medición

Estos indicadores y sus respectivas metas integran el sistema de medición, mecanismo permanente de monitoreo de los avances de la operación de la dependencia

Mecánica de operación

El procedimiento inicia con la construcción del indicador de la siguiente manera: la fórmula del indicador deberá estar compuesta por el numerador y el denominador y un factor de escala.

Numerador	X Factor de escala
Denominador	

El **numerador** equivale a las actividades medidas tradicionalmente en el modelo de administración pública (metas de actividades). El **denominador** sirve para comparar el desempeño del numerador bajo algún contexto, cuantificar el universo o población objetivo, o en su defecto los recursos utilizados. Asimismo, el **factor de escala** permite dimensionar el numerador con respecto al denominador en porcentaje o en una tasa.

Una vez definidos los elementos que lo componen, se identifica el **nombre** de cada uno de los **indicadores** que integran el proceso o proyecto; es importante considerar que el nombre debe ser breve, conciso y descriptivo. Conviene señalar que en algunos casos, se deben incorporar los **indicadores estratégicos** acordados por la PGR con la Presidencia de la República, por lo que éstos deberán permanecer sin modificaciones; salvo los casos que aún no cuentan con un parámetro de medición, los cuales deberán ser cuantificados por la Unidad Responsable.

Registro de indicadores correspondiente al nivel de Dirección General.

- En el menú principal, haga clic sobre el FCE 8, **Seguimiento de Objetivos, Proyectos y Procesos**.
- En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto al cual se le va a agregar un indicador: **Objetivo de Dir General, Proyecto de innovación/mejora, de inversión y proceso**.
- Haga clic en el botón **agregar**; capturar la hoja de datos del indicador. Al finalizar haga clic en el botón **Aceptar**.

<ul style="list-style-type: none"> Inicio Proyectos de inversión Procesos Relaciones Indicadores por Objetivo Tareas Clave Puntos de Aprendizaje Notas Reporte 	<p>Objetivo de Dirección General: Elevar la eficacia en la investigación de los delitos del orden federal MEDIANTE la debida integración de la AC y AP, y supervisión del MPF</p> <p>Descripción del indicador: Desahogo de observaciones detectadas en las AC y AP</p> <p>Indicador Presidencial: <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Atributos Generales</p> <p>Tabla de Control: Ciudadanía</p> <p>Tipo de indicador: Eficiencia</p> <p>Responsable: _____</p> <p>Metametodología <small>Nota: El campo de Archivo en la Metametodología sirve para la creación de subelementos descriptivos como gráficas, fórmulas y tablas que describen con mayor detalle a un indicador.</small></p> <p>Anexo Al clave: <input type="text"/> <input type="button" value="Examinar"/></p> <p>Nombre de Referencia: _____</p> <p>Fecha de Última Actualización: 05/03/2004 (ddmmaaaa)</p> <p>Parámetros Permanentes <small>Precaución: Una vez ingresados los siguientes datos no podrán ser editados</small></p> <p>Comportamiento: Ascendente</p> <p>Tipo de Análisis: Por Período</p> <p>Fecha de Inicio del Indicador: 01/2004 (mmaaaa)</p> <p>Periodicidad: Mensual</p> <p>Valor inicial en el año 2004: 00</p> <p>Registrar a cero el Valor Inicial: <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No</p>
---	---

Criterios de captura.

Campos	Criterios de Captura
<p>Indicador (capturar)</p>	<p>Este campo registra el nombre del Indicador, el cual debe de ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser corto • Ser preciso. • Evitar la inclusión de texto ambiguo o de poca utilidad. <p>Y debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que se está midiendo (unidad de medición), los indicadores capturados en el sistema deben ser por lo tanto cuantitativos y no cualitativos • El parámetro con que se está midiendo dicha unidad <p>Ejemplo. <i>Abatimiento del rezago de Actas Circunstanciadas.</i></p> <p>Unidad de medición implícita. <i>Actas Circunstanciadas.</i></p> <p>Parámetro de medición implícito. <i>Rezago de Actas Circunstanciadas.</i></p> <p>Nota: No es necesario ser completamente explícito en la redacción de un Indicador puesto que cada Indicador se relaciona a un Objetivo. Los Objetivos si están redactados de manera exhaustiva, lo cual hace innecesaria una redacción de profundidad similar en el indicador.</p>
<p>Descripción del Indicador (capturar)</p>	<p>En este campo se registra información adicional más detallada con respecto al Indicador</p> <p>Aquí es posible capturar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes fuentes de medición y/o obtención de información acerca del indicador. • Cualquier otro dato o información que permita conocer más acerca del indicador de una manera más amplia. <p>Nota: La información que se deberá capturar en este campo está sujeta al criterio de la persona responsable de la captura y/o creación del indicador y se podrá ingresar tanta información como se considere necesaria</p>
<p>Tipo de indicador (seleccionar)</p>	<p>Aquí se indica el enfoque que tendrá el indicador. Este campo responde a la pregunta <u>¿Cómo se evaluará al indicador?</u></p> <p>Para seleccionar el tipo de indicador se deben considerar los siguientes parámetros:</p> <p>Eficiencia, si el indicador está enfocado a medir el resultado específico, independientemente de los recursos y presupuesto utilizado y del resultado obtenido.</p> <p>Ejemplo: <i>Se abatió el 100 % del rezago de mandamientos judiciales en la delegación de Oaxaca, pero de acuerdo a lo planeado se utilizaron más recursos y tiempo de los presupuestados.</i></p> <p>Veredicto: <i>Se fue eficiente, más NO eficaz ni efectivo.</i></p> <p>Eficacia, si el indicador está enfocado a medir el resultado específico, tomando en cuenta el uso óptimo de los recursos definidos y/o presupuestados para tales actividades, independientemente del resultado obtenido.</p> <p>Ejemplo <i>Se implementó un grupo especial para el abatimiento del rezago de Averiguaciones Previas, se utilizaron solamente los recursos presupuestados y el tiempo programado, pero solamente el 10% de las Averiguaciones Previas resultaron "Consignadas", por lo que la calidad de los resultados NO han mejorado.</i></p> <p>Veredicto: <i>Se fue eficaz y eficiente, más NO efectivo.</i></p>

	<p><u>Efectividad</u>, si el indicador está enfocado a medir los resultados deseados, independientemente de las actividades realizadas o los recursos y presupuestos utilizados.</p> <p>Ejemplo: <i>No se logró abatir el 100% de rezago de Averiguaciones Previas, como se había planeado, se llegó al 55% de abatimiento del rezago, además se utilizaron más recursos de los presupuestados y tiempo. Sin embargo el 53% de las Averiguaciones Previas resultaron "Consignadas" por lo que mejoró notablemente la calidad.</i></p> <p>Veredicto: <i>Se fue efectivo, más NO eficaz ni eficiente.</i></p>
<p>Anexar / Reemplazar Archivo de Meta- Metodología (seleccionar)</p>	<p>El campo permite adjuntar archivos o documentos técnicos con información más detallada acerca del Indicador, su naturaleza e implicaciones</p> <p>Dicho archivo de Meta-Metodología puede contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fórmula algebraica. • La justificación del Indicador. • La fuente. • Variables involucradas en la medición • Cobertura geográfica • Periodicidad. • La institución encargada de la medición. • Observaciones. <p>A diferencia del campo Descripción del Indicador, el campo de Anexar / Reemplazar Archivo de Meta-Metodología ofrece la opción de incluir elementos que no pueden ser capturados en formato de texto, por ejemplo, las fórmulas matemáticas necesarias para el cálculo del indicador, la justificación de dichas fórmulas, etc.</p>
<p>Nombre de Referencia del Archivo de Meta-Metodología (capturar)</p>	<p>Este campo nos permite asignar un nombre de referencia al archivo de Meta-Metodología para hacer más fácil su identificación.</p> <p>Se recomienda que el nombre de referencia sea corto, pero lo suficientemente explicativo de manera que haga referencia a la información que el archivo de Meta-Metodología incluye.</p>
<p>Fecha de Última Actualización (consulta)</p>	<p>Este campo nos permite consultar la última actualización que se le realizó al indicador. Este dato se modifica automáticamente una vez que haya modificado cualquiera de los siguientes campos Indicador, Descripción del Indicador, Tablero de Control, Tipo de Indicador, Anexar/Reemplazar Archivo, Nombre de Referencia.</p>
<p><u>NOTA IMPORTANTE</u></p>	<p><u>A PARTIR DE AQUÍ EN ADELANTE LOS PARÁMETROS QUE INGRESEMOS PARA EL INDICADOR SON DEL TIPO PERMANENTE ES DECIR QUE NO PODRÁ SER MODIFICADO NI EDITADO UNA VEZ QUE HAYA SIDO DEFINIDO. VERIFIQUE QUE LA INFORMACIÓN SEA CORRECTA ANTES DE HACER CLIC EN EL BOTÓN DE ACEPTAR.</u></p>
<p>Comportamiento (seleccionar)</p>	<p>Nos indica la orientación de la meta del Indicador, es decir, indica si se desea que la unidad de medición del Indicador disminuya se incremente o se tome independiente del historial.</p> <p>La selección del comportamiento del Indicador dependerá de la naturaleza del mismo.</p> <p>Para seleccionar el comportamiento del Indicador es necesario considerar:</p> <p><u>Ascendente</u> si se desea incrementar la unidad de medición del Indicador.</p> <p>Ejemplo: El Indicador "<i>Incrementar el número de Procesos Sistematizados en la Institución</i>" será de comportamiento ascendente puesto que se desea que dicho número de procesos se incremente.</p> <p><u>Descendente</u> si se desea disminuir la unidad de medición del Indicador</p> <p>Sin embargo, si el Indicador está redactado de la siguiente manera, "<i>Disminuir el número de Procesos NO Sistematizados</i>" será de comportamiento descendente puesto que obviamente se desea que disminuya este número.</p>

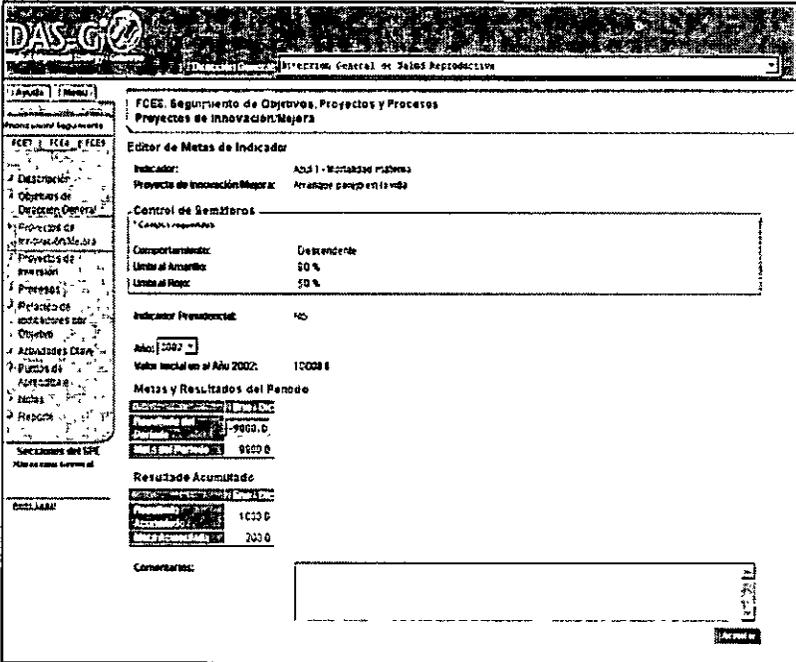
	<p>Nominal se tomará como un resultado independiente del historial del indicador.</p> <p>Ejemplo: Si el Indicador es "Porcentaje de Sentencias Condenatorias obtenidas", a través de este indicador se busca establecer un rango en el se mantenga la obtención de sentencias, podemos decir que nos situaremos en un 90 por ciento de efectividad en la obtención de sentencias condenatorias, esto independientemente del número de sentencias concluidas.</p>																																																																																				
<p>Tipo de Avance (seleccionar)</p>	<p>Representa la manera en que se capturará el avance del Indicador, y éste puede ser Acumulado, donde se capturará el avance ingresando el valor acumulado que corresponda hasta el periodo actual.</p> <p>Ejemplo: Si el Indicador es "Número de procesos de extradición resueltos" será más fácil y práctico capturar el avance del Indicador de manera Acumulada, puesto que probablemente así es como se reciba la información y resultados de medición.</p> <p>Resultado Acumulado</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultado Acumulado</td> <td>7 35</td> <td>14 74</td> <td>19 40</td> <td>28 25</td> <td>32 83</td> <td>34 29</td> <td>34 93</td> <td>39 18</td> <td>42 82</td> <td>49 10</td> <td>50 50</td> <td>52 43</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meta Acumulada</td> <td>48 35</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Ejemplo de captura de avance acumulado)</p> <p>Nota: Si se selecciona el tipo de avance Acumulado el sistema calculará automáticamente el avance por periodo</p> <p>Por periodo, donde el avance se capturará mediante el valor absoluto de cada periodo (mes, bimestre, trimestre, etc.).</p> <p>Ejemplo: Si el Indicador es "Número de organizaciones delictivas desarticuladas en la ciudad de México que operan en el extranjero", probablemente se elegirá el tipo de avance por periodo, puesto que es más práctico para fines de obtención de información puesto que algunos datos históricos pudieran no estar disponibles en caso de desear capturar el avance acumulado.</p> <p>Metas y Resultados del Periodo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultado por periodo</td> <td>13 22</td> <td>23 41</td> <td>38 30</td> <td>48 88</td> <td>58 08</td> <td>64 23</td> <td>70 50</td> <td>71 96</td> <td>72 75</td> <td>75 85</td> <td>80 73</td> <td>82 85</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meta del Periodo</td> <td>13 22</td> <td>19 74</td> <td>26 27</td> <td>32 80</td> <td>39 32</td> <td>45 90</td> <td>52 40</td> <td>58 90</td> <td>65 40</td> <td>72 00</td> <td>78 50</td> <td>85 00</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>(Ejemplo de captura de avance por periodo) La selección del tipo de avance dependerá del modo en que el responsable de actualizar el avance reciba los datos del indicador. Esta condición varía dependiendo de la naturaleza del indicador.</p> <p>Nota: El campo Tipo de avance no aplica para indicadores nominales (CUANDO SE CAPTUREN METAS Y RESULTADOS EN EL SISTEMA LOS NÚMEROS NUNCA SE CONJUGAN CON SIGNOS EJEM: 10%, #15, ETC, LA MANERA CORRECTA DE LLENAR EL INDICADOR ES CAPTURAR SÓLO EL NÚMERO ejemplo: 10, 15, 20.4, ETC).</p> <p>Fracional (Acumulado o Por Periodo) permitirá calcular avances como resultado de una proporción.</p> <p>Ejemplo. Elevar la Cumplimentación de los mandamientos judiciales al 100% MEDIANTE la creación de un grupo especial de agentes de la AFI.</p> <p>Es importante mencionar que para este indicador el uno representa el 100%, es decir se utiliza una escala de 1=100 por ciento</p>	Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Resultado Acumulado	7 35	14 74	19 40	28 25	32 83	34 29	34 93	39 18	42 82	49 10	50 50	52 43		Meta Acumulada	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Resultado por periodo	13 22	23 41	38 30	48 88	58 08	64 23	70 50	71 96	72 75	75 85	80 73	82 85		Meta del Periodo	13 22	19 74	26 27	32 80	39 32	45 90	52 40	58 90	65 40	72 00	78 50	85 00	
Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total																																																																								
Resultado Acumulado	7 35	14 74	19 40	28 25	32 83	34 29	34 93	39 18	42 82	49 10	50 50	52 43																																																																									
Meta Acumulada	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35	48 35																																																																								
Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total																																																																								
Resultado por periodo	13 22	23 41	38 30	48 88	58 08	64 23	70 50	71 96	72 75	75 85	80 73	82 85																																																																									
Meta del Periodo	13 22	19 74	26 27	32 80	39 32	45 90	52 40	58 90	65 40	72 00	78 50	85 00																																																																									

	<table border="1" data-bbox="530 216 1180 396"> <thead> <tr> <th></th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Numerador</td> <td>69</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Denominador</td> <td>79</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado del Periodo</td> <td>0.87341</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meta del Periodo</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="503 431 1282 527">El denominador representa el número de Mandamientos judiciales librados y el numerador el número de Mandamientos Judiciales cumplimentados, estos datos se ingresan y el sistema realiza la división cuyo resultado es comparado con la meta registrada dándonos el estatus de avance.</p>		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Numerador	69						Denominador	79						Resultado del Periodo	0.87341						Meta del Periodo	1	1	1	1	1	1
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																														
Numerador	69																																			
Denominador	79																																			
Resultado del Periodo	0.87341																																			
Meta del Periodo	1	1	1	1	1	1																														
<p data-bbox="232 905 365 977">Indicador Agrupado (seleccionar)</p>	<p data-bbox="436 560 1282 607">Las opciones para este indicador, solo están activas a nivel de objetivos de Dirección General.</p> <p data-bbox="436 623 822 645">La agrupación se realiza en dos sentido:</p> <p data-bbox="503 662 1282 733">Suma.- que como su nombre indica, integra de manera que los indicadores conformen un gran total que se deriva de sumar los componentes de los indicadores a agrupar</p> <p data-bbox="503 750 1282 799">Promedio.- nos genera los resultados de manera, que estos conforman un promedio de la totalidad de indicadores agrupados</p> <p data-bbox="436 815 1282 887">Este indicador permite integrar uno o varios indicadores que se encuentran en los procesos o proyectos, y que existen indicadores que se pueden sumar o promediar y la integración de ellos, nos conforma el resultado del indicador a nivel de objetivo.</p> <p data-bbox="436 903 1282 952">Solo se realiza la agrupación de los indicadores de los procesos y/o proyectos que estén alineados al objetivo donde estemos dando de alta este tipo de indicador.</p> <p data-bbox="436 968 1282 1060">Para poder llevar a cabo la agrupación de indicadores, se necesita definir de manera homogénea los criterios permanentes, tanto en los procesos y/o proyectos que se deseen agrupar, asimismo el indicador de agrupación deberá de contar con los mismos criterios permanentes</p> <p data-bbox="436 1077 1282 1148">Al momento de darlo de alta y en una pantalla secundaria nos mostrará, el listado de los indicadores que tienen las mismas características, del listado se seleccionaran los indicadores que deseamos integrar.</p> <p data-bbox="436 1165 1282 1236">Este indicador será alimentado de manera automática, con los resultados de los indicadores de los procesos y proyectos, siempre y cuando estos se mantengan con información vigente.</p> <p data-bbox="436 1252 1282 1324">Se deberá de definir los umbrales, en este indicador, una vez dado de alta, a fin de que nos indique el estatus del semáforo, de no establecerse los umbrales el indicador permanecerá en semáforo gris.</p>																																			
<p data-bbox="232 1353 365 1402">Responsable (capturar)</p>	<p data-bbox="436 1353 1282 1402">En el campo Responsable se capturará el nombre del encargado de dar seguimiento y actualizar los valores de avance y de metas</p>																																			
<p data-bbox="232 1434 365 1506">Indicador Fraccional (seleccionar)</p>	<p data-bbox="436 1434 1282 1506">El indicador Fraccional tiene un funcionamiento que permite ver con más detalle cual es el origen del resultado del periodo, con esto se facilita la captura de la información y hace más clara.</p>																																			
<p data-bbox="220 1614 378 1686">Fecha de inicio del indicador (capturar)</p>	<p data-bbox="436 1537 1282 1608">En este campo determinamos la fecha en que se comienza a medir el Indicador. A partir de esta fecha empieza el periodo sobre el cual se toman decisiones con los datos que se obtengan de su medición, dependiendo de la periodicidad establecida.</p> <p data-bbox="436 1624 725 1647">Es importante considerar que.</p> <ul data-bbox="503 1663 1282 1774" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="503 1663 1282 1737">• La fecha de inicio del Indicador NO necesariamente coincide con la fecha de creación del objetivo, puesto que algunos Indicadores van surgiendo gradualmente al tiempo que evoluciona la planeación. <li data-bbox="503 1753 1282 1774">• La fecha de inicio del Indicador NO necesariamente representa la fecha de 																																			

	<p>creación del Indicador, sino la fecha en que comenzará su medición.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados y avance del Indicador no aparecerán en ningún reporte anterior a la fecha de inicio del Indicador <p>La fecha de inicio del Indicador deberá expresarse bajo el siguiente formato. mm/aaaa, ejemplo: 01/2001</p>
<p>Periodicidad (seleccionar)</p>	<p>Nos indica la frecuencia con que se capturará el Indicador.</p> <p>La periodicidad del Indicador será definida – de acuerdo a su naturaleza e implicaciones – de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Trimestral • Semestral • Bimestral • Trimestral • Anual • Tetramestral
<p>Valor inicial en el año (capturar)</p>	<p>Este campo para registrar el valor que tiene el Indicador al inicio de su medición.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La importancia de ingresar el Valor Inicial en el Año para un Indicador radica en que permite hacer el cálculo del avance del mismo con respecto a su meta. • El valor inicial en el año deberá ser expresado en las unidades que se estén manejando para cada Indicador. • Dependiendo de la naturaleza del Indicador, será posible que para algunos su valor inicial sea igual a cero (0).
<p>Reajustar a Cero el Valor Inicial Cada Año (seleccionar)</p> <p><i>Aplica sólo para Indicadores de tipo ascendente</i></p>	<p>La función de Reajustar a Cero el Valor Inicial cada Año permite que cada periodo anual comience con un valor cero (0) para el Indicador.</p> <p>Esta funcionalidad dependerá directamente de la naturaleza del Indicador, puesto que para algunos será más práctico que el valor inicial se reajuste a cero cada año, y para otros no será así</p> <p>Ejemplo: El Indicador <i>"Realizar 20 foros de prevención del delito en el 2002"</i> requiere que el valor inicial sí se reajuste automáticamente a cero cada año, puesto que los datos de periodos anteriores son irrelevantes o el siguiente existen otros valores distintos.</p> <p>Sin embargo, para el Indicador <i>"Eliminar el rezago de Averiguaciones Previas en Tamaulipas"</i> no sería práctico que el valor inicial se reajustara. En este caso, el valor inicial se mantendría con respecto al valor final del periodo anterior hasta que se concluya el rezago.</p> <p>Nota: El campo reajustar a cero el valor inicial cada año no aplica para indicadores con tipo de avance nominal.</p>
	<p>Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar.</p>

Instrucciones para capturar las metas, los umbrales y registrar los avances

Para el acceso a estas páginas, se debe tener definido el indicador.

<p>3 En el menú principal, haga clic sobre el FCE 8, Seguimiento de Objetivos, Proyectos y Procesos.</p> <p>4 En la barra de navegación, haga clic sobre el concepto (Objetivo de Dirección General, Proyecto de innovación/mejora, de inversión o proceso) al cual se le va a actualizar el avance del indicador y elija el indicador</p> <p>5. Haga clic en Actualizar.</p>	
---	--

Criterios de captura

Criterios	Campos de Captura
<p>Umbrales amarillo y rojo (capturar)</p>	<p>El Indicador tiene un semáforo que sirve para determinar su estatus de avance con respecto a su meta.</p> <p>Nosotros determinaremos, en función con nuestros logros dichos rangos y en función a ellos se indicara en el color del semáforo del indicador, los cuales pueden ser:</p> <p><u>Semáforo verde</u> indica que el avance del Indicador está cercano a la meta o ya la ha alcanzado</p> <p><u>Semáforo amarillo</u> indica que el avance del Indicador aún no se acerca a la meta fijada y por lo tanto hay que considerar la posible implantación de acciones correctivas</p> <p><u>Semáforo rojo</u> indica que el avance del Indicador está muy lejano a la meta fijada o es casi nulo, y que es imperativo implantar acciones correctivas para mejorar dicha situación.</p> <p><u>Semáforo gris</u> indica que aún no ha sido capturado dato alguno en el año que permita establecer el avance del Indicador.</p> <p>Ejemplo Si al Indicador "<i>Número dictámenes jurídicos emitidos</i>" se le define un umbral amarillo en 90%, indica que si el porcentaje de avance del Indicador (con respecto a la meta) es MENOR O IGUAL al 90%, entonces el semáforo cambiará a amarillo y si el umbral rojo es de 70% entonces el semáforo prenderá en este tono, cuando el avance del indicador este por debajo del umbral.</p>

	<p style="text-align: center;">Ejemplo Grafico para determinación de umbrales en el sistema</p> <p style="text-align: center;">Determinación de Umbrales</p> <p style="text-align: center;">Rojo 70 % Amarillo 90% Campos que aparecen en el sistema</p> <p style="text-align: center;">0% 100%</p> <p style="text-align: center;">Semáforo Rojo Semáforo Amarillo Semáforo Verde</p> <p style="text-align: center;">0-70% 71-89% 91-100%</p> <p>Nota: El número capturado en el campo umbral amarillo y el rojo siempre representará un porcentaje (%) de avance.</p> <p><u>Los umbrales son parámetros permanentes que NO podrán ser modificados una vez que hayan sido capturados avances al indicador.</u></p>
<p>Resultado del Periodo</p> <p>(Si el avance del Indicador se mide por periodo)</p> <p>(capturar)</p>	<p>En este campo el usuario capturará el resultado que el Indicador obtuvo exclusivamente en el periodo que se muestra.</p> <p>Nota: Este campo estará deshabilitado en caso de que el tipo de avance del Indicador sea Acumulado, puesto que el sistema hará automáticamente el cálculo Por Periodo.</p> <p><u>Al capturar el resultado de un periodo determinado, los resultados de periodos anteriores se volverán permanentes y no podrán ser modificados. Asegúrese de que los resultados de los periodos anteriores sean correctos antes de capturar los resultados del periodo actual.</u></p>
<p>Meta del Periodo</p> <p>(Si el avance del Indicador se mide por periodo)</p> <p>(capturar)</p>	<p>El usuario capturará el valor numérico que desea que el Indicador alcance para un periodo exclusivo.</p> <p>Nota: Este campo estará deshabilitado en caso de que el tipo de avance del Indicador sea Acumulado, puesto que el sistema hará automáticamente el cálculo Por Periodo.</p> <p><u>Al capturar el resultado del primer periodo de un año, los valores de las metas de ese año se volverán permanentes y no podrán ser modificadas.</u></p>
<p>Resultado acumulado</p> <p>(Si el avance del Indicador se mide por acumulado)</p> <p>(capturar)</p>	<p>El usuario capturará el resultado que el Indicador registra desde el periodo inicial hasta el periodo en curso.</p> <p>Nota. Este campo estará deshabilitado en caso de que el tipo de avance del Indicador sea Por Periodo, puesto que el sistema hará automáticamente el cálculo Acumulado.</p> <p>El campo Resultado Acumulado no aparecerá para indicadores con tipo de avance nominal.</p> <p><u>Al capturar el resultado de un periodo determinado, los resultados de periodos anteriores se volverán permanentes y no podrán ser modificados. Asegúrese de que los resultados de los periodos anteriores sean correctos antes de capturar los resultados del periodo actual.</u></p>
<p>Meta acumulada</p> <p>(Si el avance del Indicador se mide por acumulado)</p> <p>(capturar)</p>	<p>El usuario capturará el valor numérico que desea que el indicador registre desde el periodo inicial hasta el periodo en curso.</p> <p>Nota: Este campo estará deshabilitado en caso de que el tipo de avance del Indicador sea Por Periodo, puesto que el sistema hará automáticamente el cálculo Acumulado.</p> <p>El campo Meta Acumulada no aparecerá para indicadores con tipo de avance nominal.</p> <p><u>Al capturar el resultado acumulado del primer periodo de un año, los valores de las metas de ese año se volverán permanentes y no podrán ser modificadas.</u></p>

<p>Comentarios (capturar)</p>	<p>En este campo le permite al usuario registrar información referente al comportamiento en las metas y sus resultados del avance del Indicador</p> <p>El campo contendrá todas las anotaciones hechas por la(s) persona(s) encargadas de registrar el avance del Indicador</p> <p>Por esto se recomienda seguir las siguientes acciones respecto al registro de comentarios en ella</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir la fecha en la que se ingresa el comentario. • Incluir el nombre de la persona que ingresa el comentario. • Capturar las recomendaciones sin borrar las ya existentes. • Justificación del valor asignado como meta del Indicador. • Explicación del resultado del Indicador • Información referente al porque sí o porque no se logró alcanzar la meta del Indicador.
<p>Al finalizar de llenar la información de los campos, haga clic en el botón Aceptar</p>	

Módulo V

Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Tendencias Actuales en la Administración de Recursos Humanos
Funciones de la Administración de Recursos Humanos



Tendencias Actuales en la Administración de Recursos Humanos

Para que pueda implantarse un sistema de gestión del conocimiento, es imprescindible un cambio en la administración de recursos humanos. Esto significa pasar de un esquema teórico a otro basado en el comportamiento. Se deben gestionar habilidades y conocimiento de las personas para situarlas en los puestos donde pueden rendir mejor, delegarles responsabilidades y hacerlas partícipes de la gestión. De esta forma la empresa estará lista para enfrentar cambios y los directivos para anticiparse a ellos y crear estrategias. Así, el factor importante en este tipo de gestión es potenciar la creatividad y los valores del individuo.

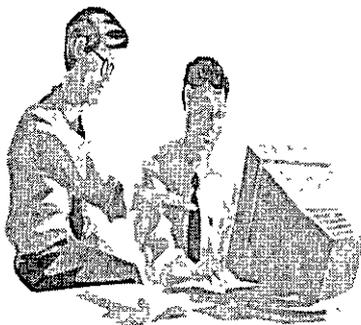


Comprometerlos con el Éxito de la Organización Legitimamente

“En un entorno de gestión del conocimiento la función esencial del área de recursos humanos es crear un ambiente en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata, consiste en desarrollar formas de unión con la gente, que los motive para trabajar y contribuir por legítimo interés”



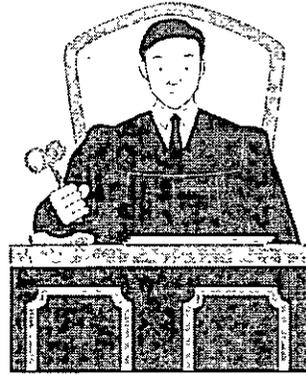
“Las Personas Respaldan Aquello con lo que han Contribuido”



“Esto supone utilizar equipos de trabajo y establecer sistemas de análisis meticulosos que concedan a los empleados una voz significativa a la hora de tomar decisiones que los afectan directamente, implica, además, comprometer a los empleados en el proceso de cambio, ofrecerles la oportunidad de definir su futuro, porque la experiencia ha demostrado que las personas respaldan aquello con lo que han contribuido”

**“Ayudarlos a Abandonar el Obsoleto
Concepto del Trabajo “**

- Dinero
- Motivación
- Superación Material
- Poder
- Prestigio
- Admiración
- Individualización
- Ambición
- Prepotencia



**“Transformarlo por un Estimulante y
Nuevo Concepto del Trabajo “**

- Dinero
- Superación Mental
- Cooperación
- Iniciativa
- Creatividad
- Vocación
- Servicio
- Misión
- Etc.



“El Reto de los Administradores de lo Recursos Humanos“

“Reconocer que el el nuevo trabajador debe encontrar un sentido más amplio a su labor, que simplemente sobrevivir y ser ignorado, ya que requiere manifestar todas sus capacidades, a través de su vocación y de un espíritu de servicio, basados en el despertar de su iniciativa y creatividad, dirigiéndola hacia el cumplimiento de su misión individual dentro de lo colectivo”



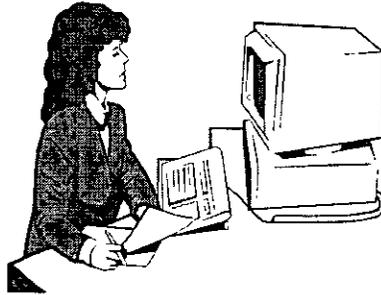
“Un Nuevo Concepto del Área de Desarrollo Humano“

“Es necesario provocar un cambio radical donde esta área se convierta en una verdadera área de desarrollo, ocupándose por el conocimiento del Ser humano, de sus necesidades y deseos, de sus fortalezas y debilidades y trate de unir, su vocación a las necesidades reales de la empresa, motivándole a despertar todo su potencial en las relaciones humanas y con un compromiso honesto hacia la empresa”



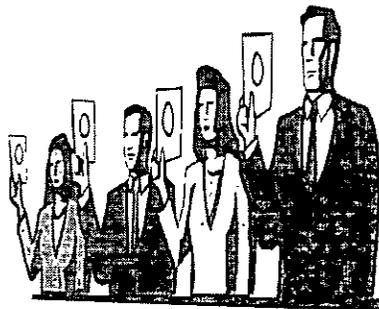
“Funciones de la Administración de los Recursos Humanos“

- Desarrollar el Perfil del Puesto
- Definir las Fuentes de Reclutamiento
- Crear Nuevos Sistemas de Examinación
- Realizar el Procedimiento de la Contratación
- Hacer una Adecuada Inducción
- Un Plan de Capacitación Individual
- Un Plan de Motivación Personal
- Una Evaluación del desempeño
- Una Promoción Oportuna y adecuada
- Y una Retroalimentación



“Compromisos del Área de Recursos “

- Estudiar el comportamiento humano
- Conocer las habilidades individuales
- Promover el crecimiento Individual
- Estimular las capacidades y habilidades
- Desarrollar el potencial humano individual y por ende el colectivo
- Asesorar en la automotivación y en las emociones personales
- Convertirse en los consejeros de la Dirección General



Desarrollo Organizacional

- **Trabajo en Equipo:**

El grupo es real en la medida en que existen interacciones entre las personas, objetivos comunes y participación de todos

- **Formación:**

La nueva cultura empresarial exige la formación con el fin de garantizar una superación constante que permita afrontar cambios internos y externos

- **Creatividad:**

Es la capacidad de impulsar a hacer algo nuevo y original e idear la forma en que se puede expresar a los demás

- **Aprendizaje:**

Es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento a nivel personal y grupal a través de la observación



Capacitación y Motivación

- **Capacitación**

Es el mecanismo permanente de despertar en los demás su más alto potencial, dirigiéndolo hacia el conocimiento de sí mismo, de sus habilidades y destrezas para compartirlas en armonía con los demás.

- **Motivación**

Es la herramienta más precisa para impulsar el autodesarrollo y el compartimiento del conocimiento y se basa principalmente, en darle los motivos verdaderos a los trabajadores para que encuentren las razones suficientes para hacer algo correctamente.

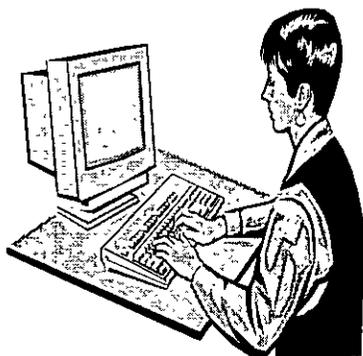


Servicio Profesional de Carrera

En la Ley del Servicio Profesional de Carrera, en el artículo 47, se señala que el programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y las competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones, y en el artículo 52 se establece que los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría en función Pública, - antes Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo-, por lo menos cada cinco años



“Evaluación y Capacitación”



“Para dar cumplimiento a esta Ley, por la complejidad del tema y particularmente por lo que implica la certificación en si misma, será necesario; Contratar servicios en el mercado nacional o internacional en materia de evaluación y certificación de competencias o bien, desarrollar un modelo propio para brindar servicios de capacitación, evaluación y certificación o combinar ambas”

“Certificación de Funciones Productivas”



“Con base a los puntos anteriores y conociendo la necesidad que la Administración Pública Federal central tiene de certificar un gran número de capacidades o competencias,- además de las laborales, gubernamentales o de alto nivel- el modelo mexicano desarrollado por el CONOCER, puede ser una excelente referencia para dar cabida al proceso de certificación y con ello, crear un sistema propio”

“Evaluación del Desempeño”



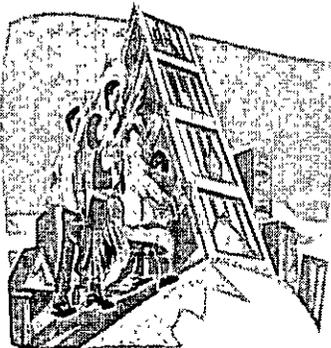
“Cuando una persona es declarada competente, el CONOCER otorga el certificado, ejerciendo la facultad otorgada por el acuerdo Intersecretarial STPS-SEP que le delega el poder de certificarla competencia laboral de quien lo demuestre, así como por el cumplimiento del Art. 45 de la Ley Federal de la Educación”

“Generación de Conocimiento y Capital Humano”



“Este paradigma, según Amorós, es uno de los pilares básicos para que una empresa pueda ser competitiva. Las nuevas técnicas de dirección, propias de esta nueva cultura empresarial, se pueden agrupar en dos: técnicas de gestión, propiamente dichas, y técnicas de motivación. Las de gestión actúan prioritariamente sobre procesos, mientras que las de motivación inciden sobre las personas, bien de forma individual o colectiva”

“Conclusiones Generales”



“Para lograr el equilibrio perfecto entre la productividad, la calidad y el desarrollo personal del individuo, es necesario considerar una nueva cultura laboral donde destaquen. La gestión del conocimiento, del trabajo en equipo, el desarrollo personal y grupal, en torno a una evaluación correcta que sea susceptible de ser certificada y avalada para lograr una competencia laboral personal, grupal y organizacional”

Módulo V
**Desarrollo Humano con Base
en la Competencia Laboral**

Análisis de la Función y de los Puestos del Área
Descripción, análisis y valuación de puestos
Normas técnicas de competencia laboral
Certificación de Competencias
La función de la Matriz de desarrollo de la competencia en el marco
ISO 9001

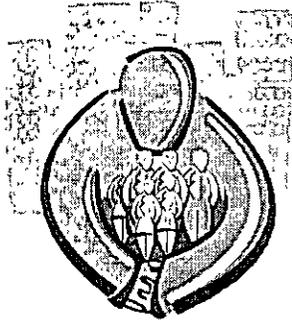


**“Análisis de la Función y de los
Puestos del Área”**



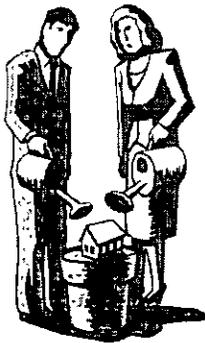
“Es preciso detallar dentro de un sistema de procedimientos, cada uno de los puestos así como sus funciones, responsabilidades y alcances, basándose en un perfil idóneo de cada uno de ellos, para realizar un análisis que nos permita crear un parametro susceptible de evaluarse y certificarse por cualquier norma y programa, partiendo siempre, de una base real, no teórica y valorada por el grupo mismo de personas quienes lo integran”

“Descripción, Análisis y Valuación de Puestos”



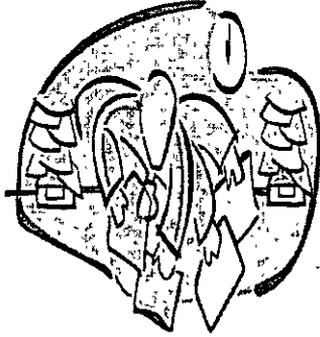
“Cada puesto, dentro del mismo sistema de procedimientos, deberá describirse adecuadamente como para que sea entendido por cualquiera que desee asumir ese cargo, agregándole un análisis concreto de sus alcances y responsabilidades para que el ocupante conozca siempre sus límites y su forma de valuarlo, otorgando puntos a cada actividad, logro, iniciativa, trabajo sobresaliente, tiempo de promoción, etc.”

“Normas Técnicas de Competencia”



“En 1996 el CONOCER firmó un convenio con la Comisión Nacional de Normas, en donde se pactó que las Normas Técnicas de Competencia Laboral harían referencia a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y a las Normas Mexicanas (NMX) que se hubieran emitido sobre el mismo tema. Hoy tenemos evidencias de que la incorporación del contenido de otras normas impide que las de la competencia cumplan su función”

“Normas Técnicas de Competencia”



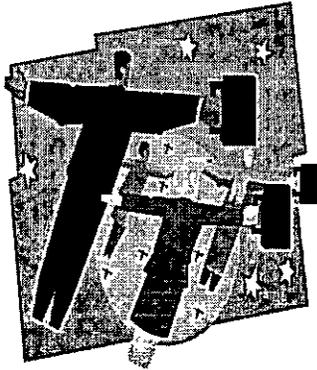
“Los criterios típicos de la NOM y NMX pueden ser cumplidos sin necesidad de ninguna competencia especial, una vez acumulados se vuelven inalcanzables, ya que ningún candidato es capaz de tener en mente 40 ó 50 requisitos distintos. La mayoría de los criterios que preceden de una NOM o NMX se comportan de manera errática, simplemente no discriminan la competencia”

“Normas Técnicas de Competencia”



“La mayoría de las normas de competencia laboral corresponden a un esquema de calificación binaria y de todo o nada: si el candidato acierta a todos los ítems del instrumento es “Competente”, si le falta uno solo, es “Aún no Competente”. Pero este esquema no funciona con el tipo de normas que se hacen en México y en todo el Mundo. Por lo tanto limitar la norma, para dejar sólo aquellos aspectos que el grupo técnico juzgue, posteriormente, formar dos criterios; uno, para que cualquier persona si se lo propone lo pueda alcanzar, y otro, para los que no dependan de la voluntad del candidato, sino de su experiencia. Cada uno amerita un tratamiento diferente.

“Certificación de Competencias”



“La certificación de competencias debe depender más de un análisis interno grupal donde cada uno de los integrantes realice en base a un modelo, el perfil idóneo de su función y de todo lo que este involucra, para que partiendo de esta autoevaluación pueda aspirarse a la certificación tanto por voluntad como por experiencia y siempre que la norma sea más que obligación simplemente un estandar a tomar cuenta”

“Desarrollo de la Competencia en el marco del ISO 9000”



“Las Normas o Estándares de competencia Laboral deben nacer en el seno mismo de la organización, bajo un modelo propio de eficiencia y verificado por normas mexicanas o internacionales a través de su matriz, sin embargo, el modelo no es sino el funcionamiento ideal máximo que puede alcanzar una persona, un equipo de trabajo, un departamento, un área o incluso toda la organización donde la realidad rebase la teoría ”



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



Del 18 de Agosto al 13 de Septiembre de 2005

ANEXOS SEGUNDA PARTE

CI-173

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Procuraduría General de la República
Agosto/Septiembre del 2005

TEMA 4: CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DEL PLAN

4.1 Evaluación de viabilidad humana, por capacidad y por entorno.

La palabra **viabilidad** puede interpretarse como la propiedad que un objeto, sistema, ente o acción tiene de existir, de sobrevivir, de ser posible o de cumplir con las condiciones para ser realizable.

En términos de planeación estratégica, viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar una jugada, una estrategia, una acción, una operación, una política pública o privada, una conducta o comportamiento de un actor, o un plan, programa o proyecto que intenta desarrollar un actor que participa en un juego de cooperación y conflicto.

Significa *qué tan posible es ejecutar una jugada* que tiene la capacidad de producir cambios reales en las causas de un problema cuyo marcador desea alterar un jugador. Ahora bien, en un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

Podemos decir que la viabilidad de una estrategia, decisión, acción, jugada o la de una política pública o privada de un plan, programa o proyecto, puede analizarse al menos en tres (3) dimensiones: viabilidad humana, viabilidad por capacidad y viabilidad por entorno.

En cuanto a la **viabilidad humana**, es decir, el grado de aceptación de un plan, estrategia o acción por parte de los actores involucrados en su ejecución, se puede representar de la siguiente forma:

$$[\text{apoyo /rechazo}] \times \text{peso} \rightarrow \text{presión (fuerza aplicada)}$$

Esto nos indica un binomio en el que se complementan el aspecto de cuán interesado puede (o no) estar un actor en cierto plan, así como qué tantas o tan fuertes acciones puede realizar este actor que afecten ese plan (es decir, qué tanto sus acciones positivas para con el plan, lo facilitan o sus acciones negativas, lo frenan).

De esta forma, el apoyo o rechazo de un actor hacia el plan se pondera con su peso de influencia, y todo ello constituye la fuerza que dicho actor aplicará a favor o en contra del plan.

En cuanto a la **viabilidad por capacidad**, se debe considerar si existen los suficientes recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructurales, organizativos, cognitivos, actitudinales, etc. para llevar a cabo cada una de las estrategias y acciones de solución a los problemas.

En cuanto a la **viabilidad por entorno**, se debe considerar si las condiciones del contexto económico, social, político, natural, legal, administrativo, cultural, etc. son favorables a la ejecución de las estrategias y acciones de solución.

Por ejemplo, la posibilidad de que la Jefatura de Gobierno del D. F. autorice duplicar la tarifa del Metro de la Ciudad de México sin que ello genere reacciones en contra o diferencias con otros actores, no depende completamente de esa Jefatura, porque existe la posibilidad de que grupos sociales inconformes con la medida tengan una reacción real o espontánea en contra, y que grupos políticos opositores tengan una reacción "táctica", con fines electorales, con base en el desprestigio del enemigo. Incluso, pueden existir partidarios de la actual jefatura de Gobierno que difieran de la medida por razones ideológicas.

Asimismo, si la situación económica se torna aún más crítica de la actual, es muy probable que también tengan una reacción "real" los grupos sociales que simpatizan con la actual Jefatura de Gobierno, pero que se opondrían a la medida por considerarla antipopular.

Lo mismo sucede si el Director de un Área de trabajo ordena a sus empleados aumentar en un 50% la rapidez de los trabajos que allí se realizan. El que se cumpla esta orden no depende exclusivamente del Director, ya que está condicionada a una serie de factores, tales como: la voluntad, la actitud de los empleados, su capacidad productiva, los métodos de trabajo que se siguen en esa área, los equipos que se utilizan, los sistemas de comunicación en el área, la disponibilidad presupuestal, el ambiente de trabajo que prevalezca, etc.

FORMATO F-01
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA

Actores y sus pesos de influencia	Estrategias opcionales de solución			
	E1	E2	E3	E4
A1 =				
P1 =				
A2 =				
P2 =				
A3 =				
P3 =				
A4 =				
P4 =				
Suma total de apoyos ponderados				
Suma total de rechazos ponderados				
BARP (+/-)				
Grado de viabilidad (nula.. muy alta)				
Recomendaciones:				

Para llenar adecuadamente esta matriz, el actor proyectista debe utilizar el siguiente procedimiento:

a) Utilizar escala +3 a -3 para los apoyos y rechazos de los actores a las estrategias, jugadas, acciones o decisiones opcionales del actor proyectista, siendo:

- +3 = Total apoyo
- +2 = Mediano apoyo
- +1 = Poco apoyo
- 0 = Indiferencia
- 1 = Poco rechazo
- 2 = Mediano rechazo
- 3 = Total rechazo

b) Utilizar escala del 0 al 10 para indicar el peso de influencia de cada actor, siendo:

- 0 = Peso nulo
- 10 = Peso máximo

c) Multiplicar apoyos y rechazos por los pesos respectivos de los actores. Sumar positivos y negativos por separado; dividir la suma total de positivos entre la suma total de negativos para obtener el Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP). El grado de viabilidad de la estrategia se evaluará aplicando el siguiente criterio:

- $\text{BARP} < 1 \rightarrow$ nula viabilidad
- $1 \leq \text{BARP} \leq 2 \rightarrow$ baja viabilidad
- $2 \leq \text{BARP} < 4 \rightarrow$ mediana viabilidad
- $4 \leq \text{BARP} \leq 10 \rightarrow$ alta viabilidad
- $\text{BARP} > 10 \rightarrow$ muy alta viabilidad

**FORMATO F-02
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR CAPACIDAD**

Capacidades requeridas para ejecutar las estrategias	Grado de disponibilidad (en %) de cada capacidad requerida para la estrategia opcional			
	E1	E2	E3	E4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por capacidad (GVC)				
Recomendaciones:				

**FORMATO F-03
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR ENTORNO**

Condiciones del entorno que se requieren para ejecutar las estrategias con éxito	Grado de disponibilidad (en %) de cada condición requerida del entorno para la estrategia opcional			
	E1	E2	E3	E4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por entorno (GVE)				
Recomendaciones:				

Al elaborar las matrices de viabilidad por capacidad y la de viabilidad por entorno, el actor proyectista debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Identificar las capacidades y las condiciones del entorno que se requieren para poder ejecutar las estrategias opcionales del actor proyectista. Estas capacidades y condiciones del entorno pueden ser:
 - ▶ Capacidades (humanas, materiales, financieras, de equipos, tecnológicas, de información, de conocimientos, de poder, normativas, de habilidades humanas, de actitudes y paradigmas, de capacidades organizativas y administrativas, etc.)
 - ▶ Factores del entorno (clima político, económico, social, natural, cultura organizacional, cultura social, cultura política, reglas del juego económico, estado de la correlación de fuerzas sociales y políticas, etc.)
- b) Estimar el grado de disponibilidad (en porcentaje) de las capacidades y condiciones del entorno que cada estrategia requiere para ser ejecutada exitosamente.
- c) Calcular el promedio de los porcentajes para obtener el grado de viabilidad tanto por capacidad como por entorno, aplicando el siguiente criterio:

Si GVC o $GVE < 50\%$ → nula viabilidad
 $50\% \leq GVC$ o $GVE < 70\%$ → baja viabilidad
 $70\% \leq GVC$ o $GVE < 90\%$ → mediana viabilidad
 $90\% \leq GVC$ o $GVE < 100\%$ → alta viabilidad
 GVC o $GVE \geq 100\%$ → muy alta viabilidad

Siendo GVC = Grado de viabilidad Por Capacidad
 GVE = Grado de Viabilidad por Entorno

4.2 ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE VIABILIDAD POR NEGOCIACIÓN BLANDA Y DURA.

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 DIFERENTES TIPOS DE INTERESES DE UN ACTOR?

5. ¿QUÉ SON ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA?

6. ¿QUÉ SON ESTRATEGIAS VIABILIZANTES DE UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN?

INTERESES 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

7. ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN DURA?

8. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE NEGOCIACIÓN DURA Y NEGOCIACIÓN BLANDA?

9. ¿CÓMO SE REALIZA LA NEGOCIACIÓN DURA?

10. ¿QUÉ ES Y QUE COMPRENDE EL PODER DE INFLUENCIA DE UN ACTOR?

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 EIIGG	Estrategias preventivas (EP) y/o reactivas (ER) para manejo de impactos y/o reacciones
	A1	A2	A3	A4			
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							

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Problema a resolver: _____

(Conflicto, controversia política, social, institucional)

Posiciones de los actores involucrados en el problema:

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

COMPONENTES DEL PODER DE LOS ACTORES	DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10)				ESTRATEGIAS PARA REDISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DE LA SOLUCIÓN	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS ERP	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. MANEJO EN 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							
TOTAL							
% DEL PODER DE CADA ACTOR							

4.3 Persuasión Empática

EL DIALOGO 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 TRAVES 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 TECNICA SE DESARROLLA EN 4 PASOS, A SABER:

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

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 RECEPTOS (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

FORMATO: F-22

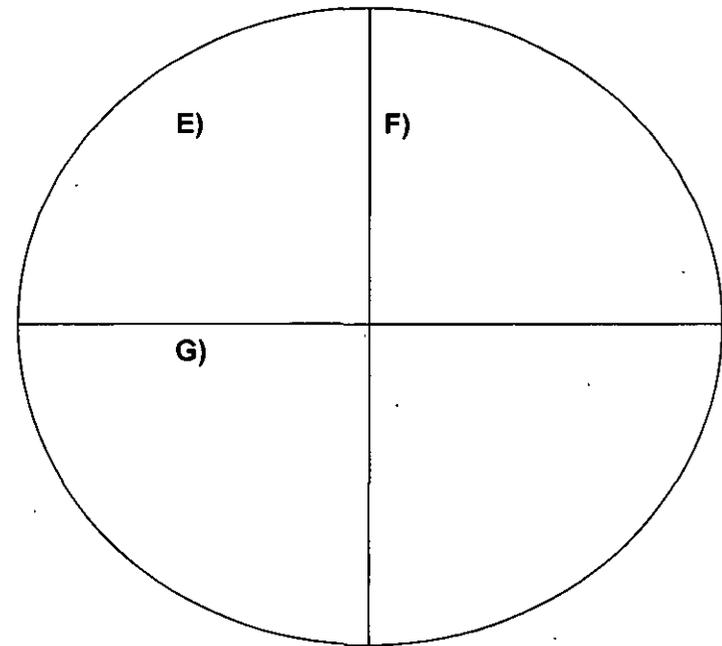
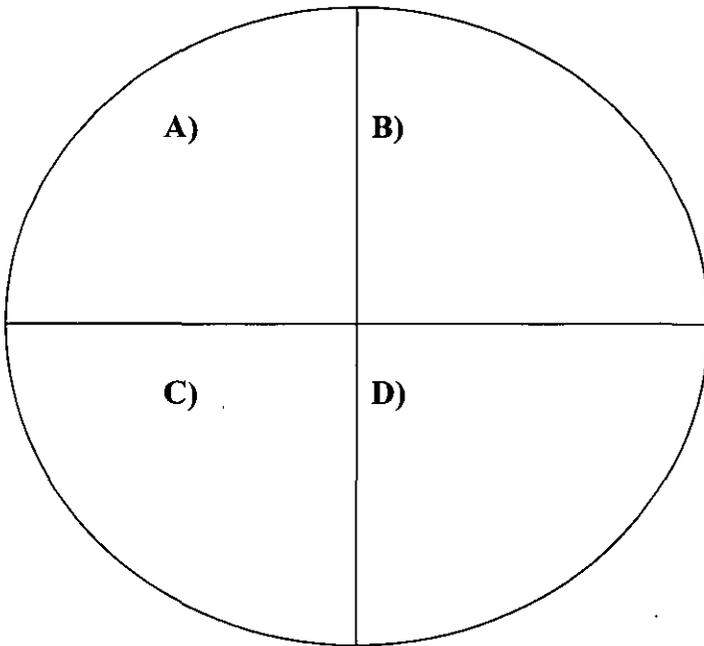
Creación de interés inicial	A)
B)	C)

- ENLAZAR UNA SERIE DE PREGUNTAS SOBRE UN SOLO TEMA PARA LLEVAR AL RECEPTOR A RELEVAR 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.

Dialogo canalizado a soluciones	Desarrollo
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 diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico.	
d) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz.	

CON SUS PROPIAS PALABRAS, ANOTE EN CADA INCISO LO QUE SE LE PIDE.



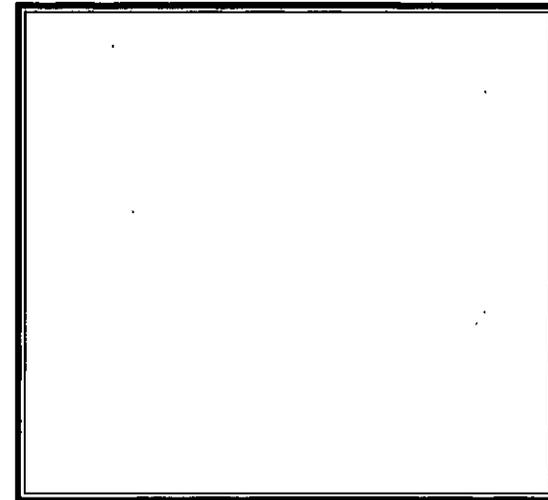
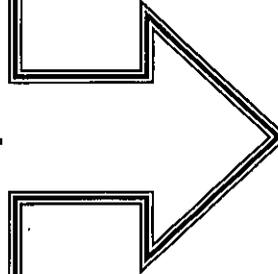
PASO 4: Cierre de acuerdos**Las señales involuntarias del receptor, que indican que está preparado para el cierre, pueden ser:**

- 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.

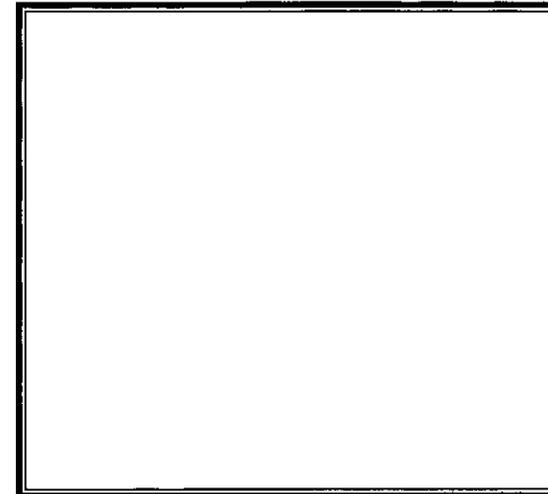
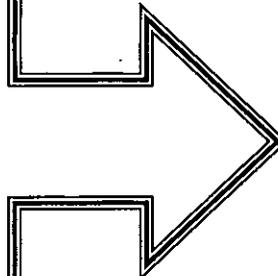
COMPLETE LO QUE SE LE PIDE, A FIN DE QUE FORMULE SU PLAN DE CIERRE DE ACUERDOS:

Listar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas.

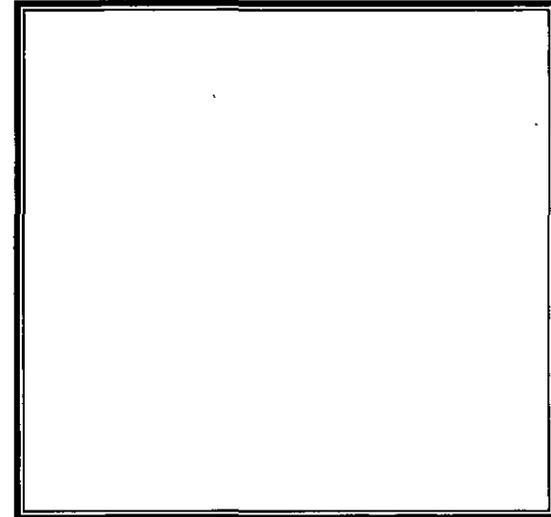
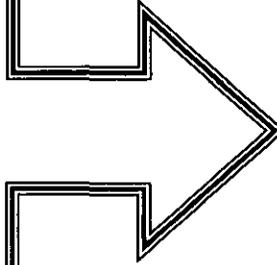
Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor.



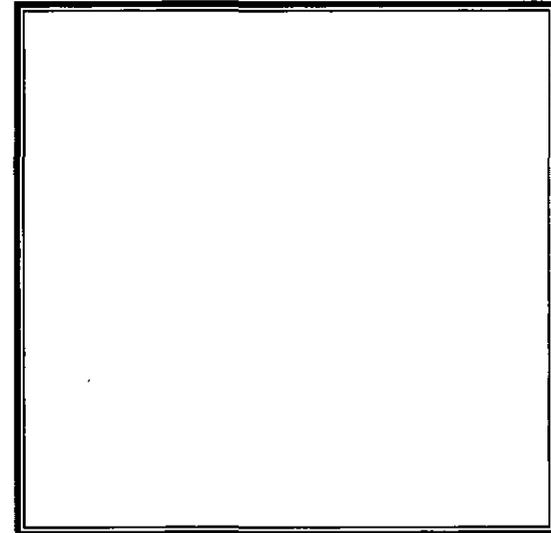
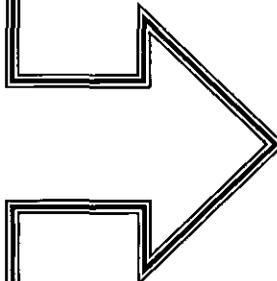
Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas.



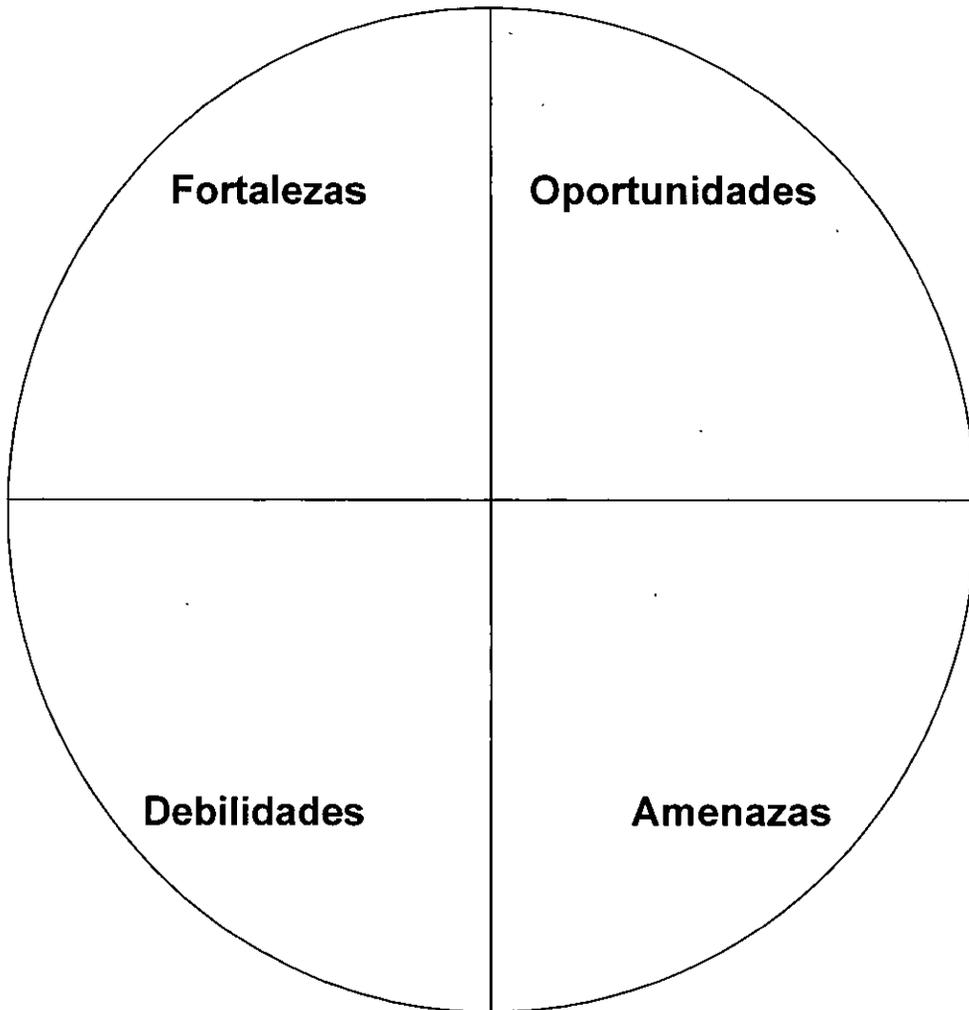
Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones.



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.



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.		

**23 ESTRATEGIAS PARA
DESARROLLAR PODER**

- CON ÉTICA E INTEGRIDAD –

(UNA AMPLIACIÓN DEL MÉTODO PEI^(*))

(*) Mejías, Rómulo, "Método PEI: Pensamiento estratégico Integrador", SEP-INDAUTOR, México, 2004.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER

LAS 23 ESTRATEGIAS SON:

¿EN QUÉ CONSISTEN?

1. **MANEJARSE EN OPCIONES:**
 - A. Consiste en preparar propuestas alternativas con objetivos diversos, con actores alternativos, con recursos de diferentes fuentes y con varios paquetes de negociación.
2. **MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:**
 - B. Adoptar una actitud de apertura a las propuestas, intereses y puntos de vista de los actores participantes.
3. **PACIENCIA:**
 - C. Manejar el tiempo con holgura, no desesperarse, aún en el caso en que no le quede tiempo.
4. **PRECEDENTE:**
 - D. Destacar logros, prestigios y buenos resultados obtenidos previamente por los aliados y por el propio actor proyectista.
5. **JUEGO:**
 - E. Adoptar mente de jugador, si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente.
6. **CAPACIDADES Y HABILIDADES:**
 - F. 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 en usted y/o en sus aliados.
7. **VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:**
 - G. 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.).
8. **GANAR-GANAR**
 - H. Practicar la filosofía de la equidad, la justicia, la victoria conjunta y el beneficio mutuo.

9. PREGUNTAR

I. Consiste en interactuar con el otro, haciéndole preguntas para conocer y comprender sus puntos de vista e intereses, y encontrar mutuamente una solución satisfactoria para ambos.

10. SER SINÉRGICO:

J. 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.

11. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA:

K. 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.

12. SER PROACTIVO:

L. 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.

13. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR:

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

14. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA:

N. 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.

15. SER CONSISTENTE E INTEGRO:

O. 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.

16. CUMPLIR LO PROMETIDO:

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

- 17. PERSUADIR CON EMPATÍA:** Q. 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 y conforme.
- 18. CREDIBILIDAD** R. Capacidad de lograr que los demás confíen en las razones, opiniones, ofrecimientos y actos de un actor.
- 19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS ACTORES** S. Tener la información y explicar la realidad desde varias perspectivas.
- 20. COMPRENSIÓN PLURAL** T. Capacidad de comprender por qué los diferentes actores van la realidad de diversas maneras
- 21. CAPITAL POLÍTICO** U. Acumulación de fuerza que logra un actor por adherencia de otros.
- 22. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO** V. Lograr la integración de personas para realizar trabajos coordinadamente.
- 23. RESPETO MUTUO** W. El considerar válidas y respetables las diferencias de puntos de vista e intereses

GUIA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER.

¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?	DESARROLLE EL DISEÑO ADECUADO PARA USTED EN CADA ESPACIO EN BLANCO:
<p>1. MANEJARSE EN OPCIONES:</p> <p>1.1 Generar diversas alternativas de su propuesta y considerar actores opcionales con los cuales negociar.</p> <p>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. Si alguno(s) no le apoya(n), otro(s) podrá(n) hacerlo.</p> <p>1.3 Generar competencia entre actores alternativos por los beneficios que se deriven de su propuesta.</p> <p>1.4 Crear en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y objetivos favorables que él no se habría planteado.</p>	
<p>2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</p> <p>2.1 Mostrar apertura ante las propuestas alternativas satisfactorias que presenten los otros actores.</p> <p>2.2 Preparar varios paquetes de negociación susceptibles de ser propuestos por los actores participantes, evaluarlos para seleccionar los más satisfactorios para todos.</p>	
<p>3. PACIENCIA:</p> <p>3.1 Manejar el tiempo con holgura.</p> <p>3.2 No desesperarse.</p> <p>3.3 Mostrar al otro que no se tiene premura por su aprobación aunque sí se tenga.</p>	
<p>4. PRECEDENTE:</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</p>	

<p>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>5. JUEGO:</p> <p>5.1 Aprender a jugar.</p> <p>5.2 Reconocer errores y aprender de ellos.</p> <p>5.3 Equilibrar y controlar los sentimientos y emociones. Comprender que es un juego, aunque serio.</p> <p>5.4 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>6. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</p> <p>6.1 Continuamente se debe evaluar las capacidades y habilidades del actor proyectista y/o de sus aliados con respecto al actor objetivo.</p> <p>6.2 Los puntos que se detecten como deficitarios se deben subsanar a través de técnicas diseñadas para esos fines.</p> <p>6.3 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>	

7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:

- 7.1 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.
- 7.2 Diseñar la propuesta y su forma de aplicación, considerando los impactos que pueden tener en los diferentes ámbitos y tiempos de la realidad.
- 7.3 Si se advierten consecuencias a corto plazo, visualizar qué podrá pasar en el mediano y largo plazo.
- 7.4 Si se advierten consecuencias negativas y/o positivas para algún actor, visualizar qué reacción cabría esperar de él y cómo debe usted manejarla adecuadamente.
- 7.5 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.

8. GANAR-GANAR:

- 8.1 Pensar y actuar con la filosofía de que todos ganemos.
- 8.2 Pensar y hacer propuestas de beneficios conjuntos.
- 8.3 Investigue los intereses de todos y genere acciones y/o propuestas para satisfacerlos.
- 8.4 Ocúpese de que la solución acordada contenga los intereses de mayor valor para todos los involucrados.

<p>9. PREGUNTAR:</p> <p>9.1 Formular preguntas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Provoquen atención e interés del actor objetivo ➤ Permitan obtener y proporcionar información sobre el asunto de que se trate, los puntos de vista e intereses del actor objetivo y sus propuestas de solución. ➤ Generen diálogo ➤ Fomenten la reflexión e induzcan a propuestas y conclusiones. <p>9.2 Procurar asumir el rol del que pregunta en lugar de limitarse a responder las preguntas del actor objetivo.</p> <p>9.3 Transformar al actor objetivo en "escucha" en lugar de "oponente", en "el que responde" en lugar del que pregunta.</p> <p>9.4 Si el actor objetivo comienza a preguntarle, maneje el juego de modo tal de invertir los papeles (que sea usted el que pregunte).</p>	
<p>10. SER SINÉRGICO</p> <p>10.1 Persuadir a los actores de la conveniencia de integrar sus esfuerzos para mejorar resultados.</p> <p>10.2 Solicitar a los actores sugerencias de integración de esfuerzos.</p> <p>10.3 Comprender, respetar y aprovechar las diferencias, a fin de encontrar mejores fórmulas de integración de esfuerzos.</p> <p>10.4 Diseñar y aplicar la mejor fórmula de integración.</p>	
<p>11. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</p> <p>11.1 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>11.2 Interiorizar los sentimientos ajenos y demostrar a los demás</p>	

<p>comprensión y disposición a apoyarles a superar "sus dolores".</p> <p>11.3 Reflejar seguridad y equilibrio en las posiciones y actos del actor proyectista.</p>	
<p>12. SER PROACTIVO</p> <p>12.1 Tomar la iniciativa de hacer cambios positivos en usted y en su entorno.</p> <p>12.2 Seleccionar y emprender acciones de cambio con beneficio multilateral.</p> <p>12.3 Convencerse y convencer a los demás de la necesidad, conveniencia y viabilidad del cambio.</p> <p>12.4 Gestionar apoyos y construir acuerdos para viabilizar el cambio.</p>	
<p>13. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</p> <p>13.1 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>13.2 Definir las estrategias a aplicar, ponerles tiempo, secuenciarlas en orden estratégico, coherente, viable y viabilizante.</p>	
<p>14. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA</p> <p>14.1 Delimitar e identificar actores y factores que están bajo mi influencia y/o control, a fin de medir hasta dónde puedo influir de manera directa.</p> <p>14.2 Seleccionar y trabajar con actores para producir resultados favorables a corto plazo.</p>	

<p>15. SER CONSISTENTE E INTEGRO</p> <p>15.1Mostrarse transparente en el manejo de recursos.</p> <p>15.2Hacer lo que se dice (no caer en hipocresías y mentiras).</p> <p>15.3Desempeñar funciones públicas o privadas con pulcritud y lealtad.</p>	
<p>16. CUMPLIR LO PROMETIDO</p> <p>16.1Generar confianza en los demás, a través del cumplimiento de objetivos, que no requieran gran esfuerzo.</p> <p>16.2Emprender objetivos o metas con resultados a corto plazo, de tal manera que al paso del tiempo aumente la seguridad de cumplir lo que promete.</p> <p>16.3Trabajar día a día con el auto-control, saber decir "no" y por qué, o sí y por qué.</p>	
<p>17. PERSUADIR CON EMPATÍA</p> <p>17.1Conocer e identificar de los actores sus intereses, vistas de punto, posibles metas y probables objeciones a mi propuesta.</p> <p>17.2Mostrarle los beneficios de mi propuesta, comprender sus objeciones y concederle "razón".</p> <p>17.3Buscar conjuntamente solución a su objeción para cerrar el acuerdo.</p>	
<p>18. CREDIBILIDAD</p> <p>18.1Ofrecer acciones de interés para otros actores con la certeza de poderlas cumplir.</p> <p>18.2Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad.</p> <p>18.3Obtener 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>	

<p>19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>19.1 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>	
<p>20. COMPRENSIÓN PLURAL</p> <p>20.1 Investigar las explicaciones de cada actor sobre la situación en consideración, ponerse en su lugar para entender, en función de sus intereses y perfil estratégico, el por qué de esas explicaciones y de esas posiciones.</p> <p>20.2 Aplicar simulación actoral para facilitar la comprensión de los demás.</p>	
<p>21. CAPITAL POLÍTICO</p> <p>21.1 Gestionar el apoyo de actores susceptibles de coincidir, que tengan influencia sobre otros actores divergentes, para que logren adherirlos.</p> <p>21.2 Realizar alianzas, vía negociación y persuasión, con actores divergentes en forma graduada (de menos a más).</p>	
<p>22. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</p> <p>22.1 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>	
<p>23. RESPETO MUTUO</p> <p>23.1 Apoyarse en 20.1 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>	

TÁCTICAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR PODER DURANTE LA INTERACCIÓN HUMANA

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 para lograr siempre un "SI".
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 (intermitencia).
10. No precipitarse, seguir los ritmos y los tiempos necesarios para llegar a un acuerdo.
11. Fijarse varios objetivos satisfactorios para asegurar al menos uno.
12. Estar atento y no desperdiciar oportunidades de cerrar un acuerdo 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 hasta alcanzar un acuerdo
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

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

*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 hacernos 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.

LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS
(desde el punto de vista del observador)

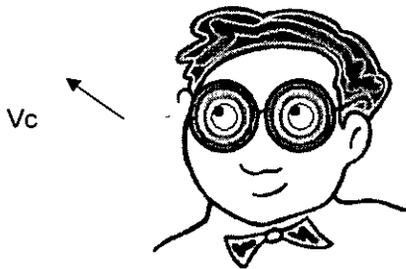


Imagen construida imaginaria
Ojos arriba y hacia la izquierda
Imagina algo que no ha visto antes

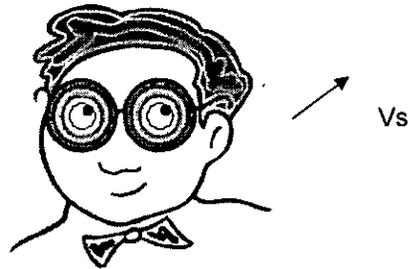


Imagen rememorada (recuerdo)
Ojos arriba y hacia la derecha
Recuerda algo que ya vió

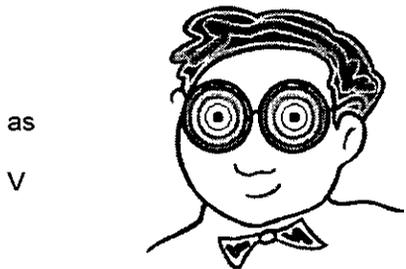
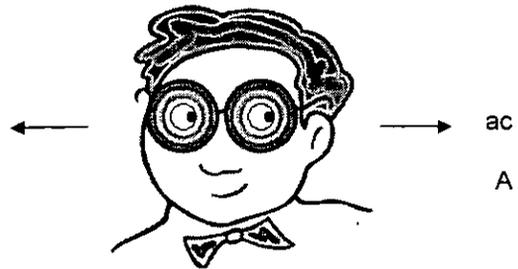
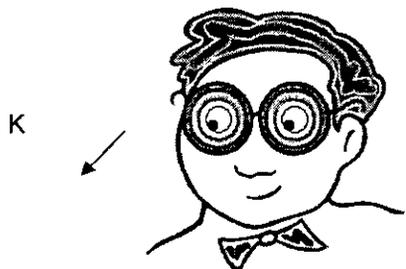


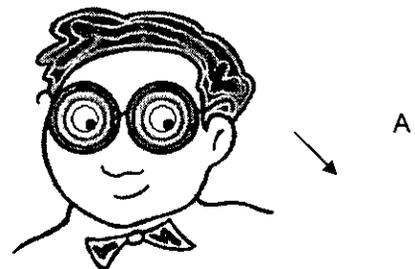
Imagen memorizada o construida
Ojos centrados, fijos en el vacío



Auditivo
Los ojos van a la derecha o a la izquierda
Escucha ruidos, sonidos externos o internos
(memorizados o imaginados)



Kinestésico
Ojos hacia abajo y a la izquierda
Revive sensaciones o emociones



Auditivo: diálogo interior
Ojos hacia abajo y a la derecha
Diálogo interior