



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

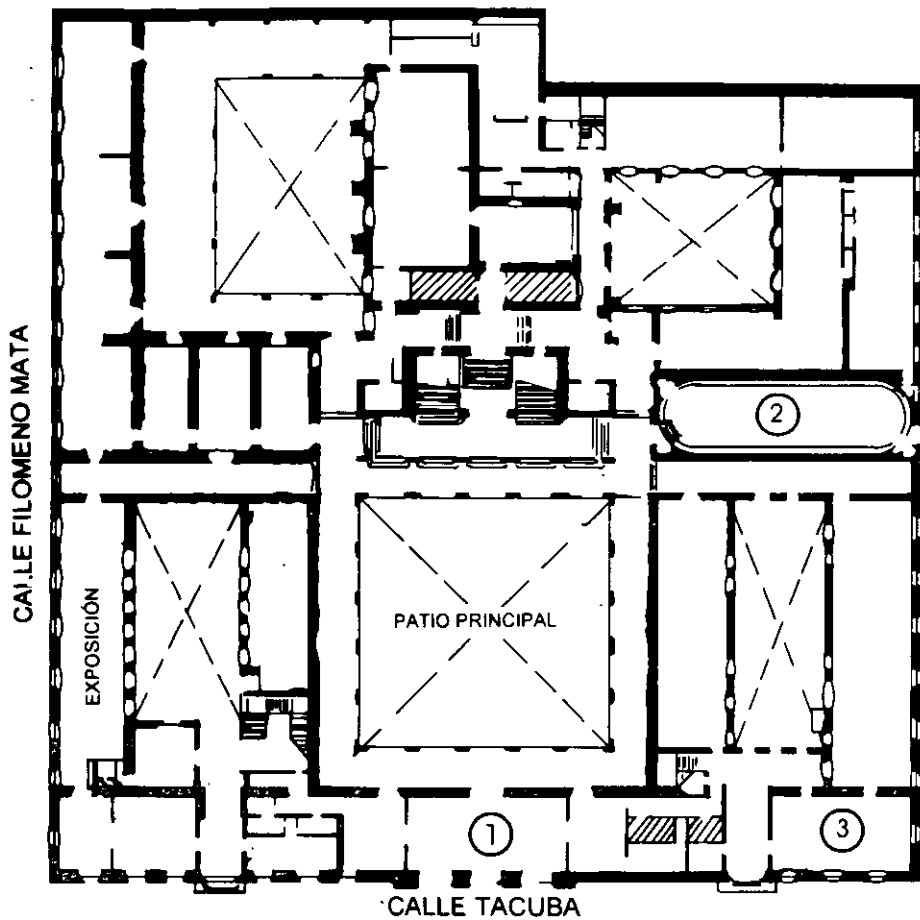
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

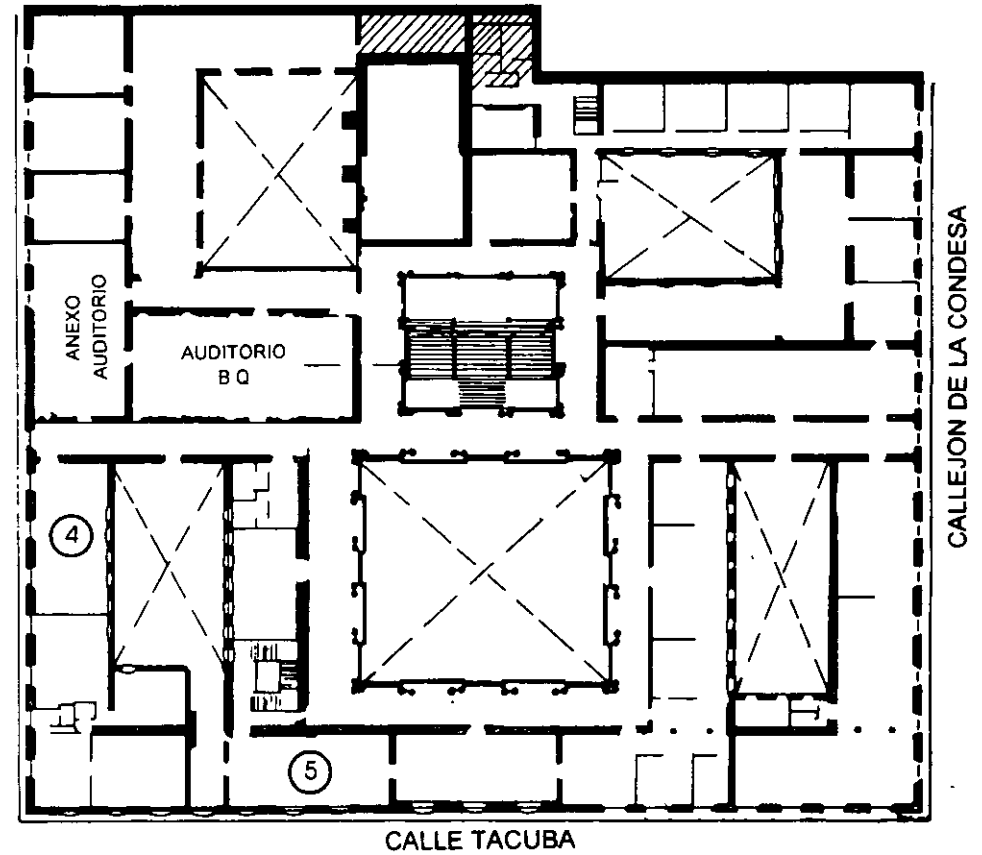
Atentamente

División de Educación Continua.

PALACIO DE MINERIA

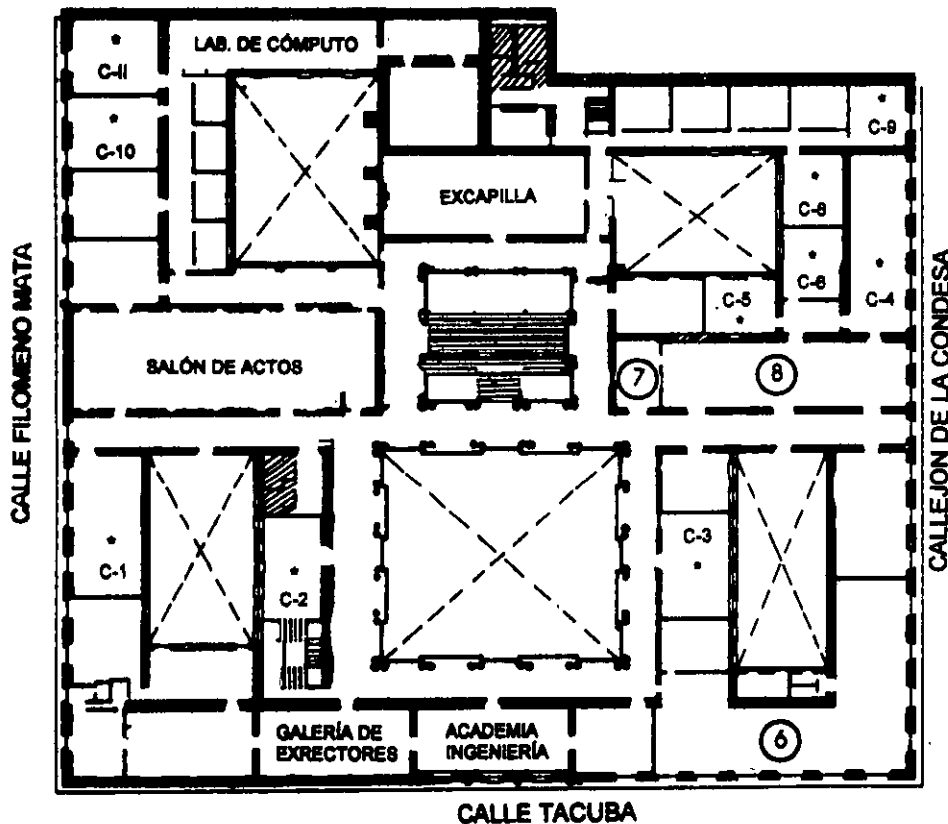


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GDF - DECFI, UNAM

Módulo I "Planeación Estratégica Básica"
Del 27 de abril al 6 de octubre.

Formulación de Planes Estratégicos Formativos

Ing. Rómulo Mejías Ruiz
México D.F.
1999.

DIPLOMADO

"PLANEACION ESTRATÉGICA"

OBJETIVO: Al concluir el Diplomado, los participantes podrán elaborar planes estratégicos orientados a la solución de problemas públicos que sean competencia de las dependencias del Gobierno del Distrito Federal, aplicando la teoría y metodología de la Planeación Estratégica como herramienta necesaria para gobernar en condiciones de pluralidad, cambio democrático, competencia política, fuertes restricciones económicas e incertidumbre sobre el futuro.

DURACION: 150 horas

DIRIGIDO A: Mandos medios y superiores del Gobierno del Distrito Federal.

ESTRUCTURA MODULAR:

MODULO I: PLANEACION ESTRATÉGICA BASICA (25 HORAS)

MODULO II: PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A JUEGOS SOCIALES Y POLITICOS (25 HORAS)

MODULO III: DISEÑO DE PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD (25 HORAS)

MODULO IV: PLANEACION ESTRATEGICA AVANZADA (25 HORAS)

MODULO V: DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS (25 HORAS)

MODULO VI: PLANEACION PROSPECTIVA Y DE CONTINGENCIAS (25 HORAS)

METODOLOGIA: Exposiciones interactivas, instrucción programada, juegos de roles, mesas redondas, corrillos, lectura comentada y taller de trabajo, donde los participantes elaboran en equipo planes estratégicos a lo largo del Diplomado.

COORDINADOR ACADEMICO: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

MODULO I: PLANEACION ESTRATEGICA BASICA

OBJETIVO: Que el participante maneje los enfoques y las diferencias entre la planeación estratégica normativa y la situacional, así como también que maneje la metodología de la planeación estratégica normativa a través de la formulación en equipo de un plan y un programa operativo anual aplicados a su área de interés.

DURACION: 25 horas.

TEMARIO:

1.1 Formulación de Planes Estratégicos Normativos

1.1.1 Definiciones de Planeación Estratégica

1.1.2 ¿ Qué es un plan estratégico, qué es un actor proyectista y qué un actor influyente ?

1.1.3 ¿ Qué es Planeación Estratégica Normativa (PEN) ?

1.1.4 Formulación de Misión, Visión y Objetivos

1.1.5 Diagnóstico (FODAS) y Estrategias

1.2 Formulación de Programas Operativos Anuales (POA's)

1.2.1 ¿ Qué es un Programa Operativo Anual ?

1.2.2 Proyectos

1.2.3 Indicadores

1.2.4 Metas

1.2.5 Programa Anual de Trabajo

1.3 Planeación Pública de antes y de ahora

1.3.1 Origen, enfoque y evolución de la Planeación Pública en América Latina

1.3.2 Diferencias de la planeación en el ámbito público y en el privado

1.3.3 Los nuevos paradigmas para planear y gobernar

1.4 Planeación Estratégica Situacional (PES)

1.4.1 La lógica del Método PES

1.4.2 Aplicaciones del PES

1.4.3 ¿Por qué la nueva planeación debe ser estratégica y situacional?

1.4.4 ¿Por qué es necesario el PES en nuestra era?

TEMA 1.1: FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS NORMATIVOS.

1.1.1 DEFINICIONES DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Existen fundamentalmente dos enfoques de Planeación Estratégica:

1. Planeación Estratégica Normativa (PEN)
2. Planeación Estratégica Situacional (PES)

DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA NORMATIVA:

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

DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL:

"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".

Es evidente que la segunda definición abarca a la primera, por lo que por el momento conviene realizar el análisis concentrándose en la segunda. Posteriormente, se realiza un desarrollo exhaustivo de cada uno de estos dos enfoques de Planeación Estratégica.

ANALISIS DE LA DEFINICION DE PES:

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

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

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

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

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

3) ¿ Qué son estrategias, cuándo pueden ser momentáneas y cuándo no ?

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

4) ¿ En qué consiste conocer la realidad presente y pasada, y cómo se obtiene ese conocimiento ?

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

7) ¿ Por qué los recursos del plan son múltiples y a veces limitados ?

.....

.....

.....

.....

.....

8) ¿ Cómo se aprovechan fortalezas y oportunidades ajenas ?

.....

.....

.....

.....

.....

1.1.2 ¿ QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO, QUÉ ES UN ACTOR PROYECTISTA Y QUÉ UN ACTOR INFLUYENTE ?.

¿ QUÉ ES UN PLAN ESTRATEGICO ?

Es el producto **momentáneo** del proceso mediante el cual un **actor proyectista** selecciona una cadena de **acciones** para alcanzar sus **objetivos** utilizando un conjunto de **recursos** cuyo control comparte con otros **actores influyentes**, aprovechando condiciones favorables y enfrentando desfavorables.

Es un **producto** porque es el resultado de una selección de acciones, y es **momentáneo** porque su durabilidad está sujeta a los cambios que se producen incesantemente en la realidad, lo que hace que el plan deba actualizarse permanentemente para que no pierda su papel de instrumento de conducción hacia los objetivos que se pretenden obtener.

¿ QUÉ ES UN ACTOR PROYECTISTA ?

Cada plan es concebido y emprendido por un **actor**, al cual denominamos **Actor Proyectista**. Por ejemplo, el **PROMAP** (Programa de Modernización de la Administración Pública Federal) es concebido y emprendido por el Actor Gobierno Federal.

El plan del Gobierno del Distrito Federal o de una Entidad Federativa es concebido y emprendido por el Jefe de Gobierno o el Gobernador del Estado, sus Secretarios y otros colaboradores. Este equipo de personas

constituye lo que se denomina Actor Proyectista.

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

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

¿ QUÉ ES UN ACTOR INFLUYENTE ?

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

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

Ejemplos de Actores:

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

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

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

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

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

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

4) Los Actores sociales en una familia típica:

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

1.1.3 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN) ?

Es el enfoque en que se sustentan los esquemas tradicionales de Planeación Pública que fueron creados por el ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social), y aplicados en América Latina a partir de los años cincuenta con el nombre de Planificación del Desarrollo y que actualmente se continúa utilizando este enfoque en nuestros países, con la variante de que ahora se denomina **Planeación Estratégica** porque se ha adoptado el modelo o esquema norteamericano de **Planeación Estratégica Privada**.

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

En la Planeación Estratégica Normativa, el término "**estratégico**" se emplea en el sentido de una planeación para el largo plazo, a nivel global de la organización, abordable únicamente por el nivel directivo, centrada fundamentalmente en el cliente o usuario. La planeación que se realiza en los niveles inferiores se denomina **Planeación Operativa**, no tiene carácter Estratégico, ya que esta planeación se refiere únicamente a la **ejecución** de los proyectos que se definen en el plan estratégico. Fuera de ésto, se supone que nadie más planifica, o si hay otros que lo hagan, sus planes no tienen por qué afectar al plan propio.

En efecto, la Planeación Estratégica Normativa, resultado de un "**trasplante**" de la Planeación Estratégica Privada al ámbito público, no considera a "**lo estratégico**" en el sentido de ser el plan de un actor frente a los planes de otros actores que tienen intereses, ideologías, objetivos, estrategias, capacidades, habilidades, posibilidades y fuerzas para contrarrestar la eficacia del plan del actor proyectista.

Bajo este supuesto, se entiende que se puede planear y gobernar en forma solitaria, unilateral y con el ejercicio legítimo del poder. Los "**otros**" no tienen otra opción que la de aceptar y someterse al plan, o

de no interferir con él, por lo que no hace falta incluirlos en éste, pues el plan es una "norma" a seguir, lo que hace que podamos bautizar a esta planeación como **Planeación Estratégica Normativa**.

Bajo el enfoque de la Planeación Estratégica Normativa, se entiende que el sistema social es altamente planificable y gobernable con base en un **modelo simple** de la realidad, que se reduce a:

1) "**YO**", como el actor-sujeto que planifica y gobierna con acciones sociales creativas, y

2) "**EL SISTEMA SOCIAL**", como el objeto planificado, que consta de **agentes** sociales y económicos que tienen comportamientos predecibles y cambiables por el actor-sujeto, y que no tienen actitudes conflictivas con el actor-sujeto ni creatividad para realizar acciones impredecibles.

El enfoque es: "**Yo planifico y gobierno, tu no**", "**Yo soy un actor-sujeto y tu un agente-objeto**".

¿ Qué opinión le merece a usted el enfoque de la Planeación Estratégica Normativa ?

.....
.....

1.1.4 FORMULACION DE MISION, VISION Y OBJETIVOS.

La Planeación Estratégica Normativa sigue un proceso metodológico en el que se contesta secuencialmente a las siguientes preguntas:

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

Al contestar estas preguntas tendremos formulado un Plan Estratégico Normativo.

MISION

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

Por medio de la Misión:

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

¿ Cómo se formula la Misión ?

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

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

Al integrar las respuestas, nos queda la Misión en la siguiente forma:

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

VISION

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

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

¿ Como se formula la Visión ?

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

Ejemplo de Visión:

VISION FONACOT:

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

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

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

OBJETIVOS

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

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿ Cómo se formulan los objetivos ?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

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

Ejemplos de objetivos:

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

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

II) Para un Plan de Superación de la pobreza:

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

1.1.5 DIAGNOSTICO (FODAS), ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

DIAGNOSTICO (FODAS)

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

ESTRATEGIAS

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

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

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

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

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

MATRIZ "FODA" PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

PREGUNTA: ¿ COMO UTILIZAR LAS FODAS PARA CUMPLIR LA MISION, VISION Y OBJETIVOS DEL PLAN ?

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

TEMA 1.2: FORMULACION DE PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES (POA's)

1.2.1 ¿ QUÉ ES UN PROGRAMA OPERATIVO ANUAL ?

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

Para formular los Programas Operativos Anuales o POA's, es necesario:

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

1.2.2 PROYECTOS

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

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

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

verdaderamente efectivos.

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

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

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

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

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

1.2.3 INDICADORES

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

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

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

Por ejemplo:

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

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

Algunos ejemplos de indicadores:

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

TIPOS DE INDICADORES:

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

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

(Ver tabla explicativa).

¿ Cómo formular los indicadores ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4) **Denominando** los indicadores

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

1.2.4 METAS

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

Las metas deben cumplir dos características importantes:

- . Ser alcanzables
- . Ser retadoras

ALCANZABLES

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

RETADORAS

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

VALOR IDEAL DE LA META O ESTANDAR:

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

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

1.2.5 PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

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

Esta información se presenta por cada **proyecto**, especificando:

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

DIMENSION	QUE MIDE	EJEMPLOS DE INDICADORES
Impacto	Mide el logro del propósito del programa. En qué medida se lograron los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de mortalidad infantil • Índice de morbilidad infantil • Índice de colocación de becarios • Tiempo promedio para encontrar empleo
Cobertura	Población atendida vs. población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de beneficiarios del programa de becas vs población objetivo • Cobertura de vacunación
Eficiencia	Costps unitarios. Productividad de los recursos utilizados en el Programa que pueden ser: materiales, técnicos, financieros, humanos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de inmunización • Costo del programa por becario
Calidad	Satisfacción de los clientes con los atributos del servicio medidos a través del estándar	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de becarios • Satisfacción de empresas contratantes de becarios • Satisfacción de la población con el programa de vacunación
Alineación de recursos	Congruencia entre recursos requeridos y aprobados y entre aprobados y suministrados (en volumen y tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia de asignación (recursos requeridos vs asignados) • Puntualidad de entrega de recursos (recursos aprobados vs suministrados ponderados por puntualidad de entrega).

Objetivo : Otorgar becas de capacitación técnica a trabajadores desempleados, para que estén en posibilidades de adquirir empleo.

Factor crítico de éxito	Forma de medición	Denominación de indicador(es)	META				
			Valor actual	97	98	99	2000
<ul style="list-style-type: none"> • Que los becarios obtengan empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Becarios colocados vs N° total de becarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de colocación de becarios. 	95%	70%	80%	90%	95%
<ul style="list-style-type: none"> • Que lo obtengan en forma rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de becarios que obtuvieron el empleo dentro de un rango de 15 a 30 días vs N° total de becarios colocados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de colocación 	95%	60%	75%	85%	95%
<ul style="list-style-type: none"> • Que su salario sea arriba del salario mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de becarios que perciben más del salario mínimo vs N° total de becarios empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ingresos 					
<ul style="list-style-type: none"> • Que los becarios no sean despedidos del empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de despidos de becarios con seis meses de antigüedad vs N° de becarios empleados. • <i>En la estadística solo se considerarán despidos imputables al trabajador.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de permanencia en el puesto 					
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleados beneficiados vs población objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del programa 					
<ul style="list-style-type: none"> • Que se beneficie al mayor número de gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo total del programa / N° de becarios beneficiados 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo del programa por becario 					
<ul style="list-style-type: none"> • Que el costo beneficio del programa sea óptimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos administrativos / Costo total 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo administrativo del programa 					

22

PROGRAMA DE TRABAJO

AÑO:

PROYECTO:

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

OBJETIVO ESPECIFICO Nº.....:

INDICADOR:

META ANUAL:

23

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

H = HUMANOS
M = MATERIALES

E = EQUIPOS
D = DINERO

TEMA 1.3: PLANEACION PUBLICA DE ANTES Y DE AHORA

1.3.1 ORIGEN, ENFOQUE Y EVOLUCION DE LA PLANEACION PUBLICA EN AMÉRICA LATINA

La Planeación Pública surgió en América Latina en la década del 50 con el nombre de Planificación del Desarrollo Económico y Social, producto de investigaciones realizadas en el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).

El enfoque de esta planificación estuvo dado fundamentalmente por las influencias de las nacientes teorías de la dependencia, centro-periferia y del desarrollo, y por la planificación socialista centralizada.

Debido a estas influencias, el enfoque fue de una planificación economicista y políticamente centralizada, a pesar de que tenía que operar en un sistema político en proceso de cambio hacia la democracia, donde no tenía lugar la centralización de las decisiones.

Sin embargo, en sus fundamentos teóricos, esta planificación ignoró la existencia de oponentes políticos y competidores económicos, por lo que cayó en una flagrante contradicción: pretendió planificar en una realidad con oponentes activos, creativos y plagada de incertidumbre, utilizando métodos determinísticos, con enfoque optimista y positivista, sobreestimando la capacidad del hombre para predecir y controlar el futuro y subestimando la previsión de eventos imponderables.

Su enfoque era simple y atrayente: el Estado debe planificar a la sociedad, vista como un sistema económico donde no hay oponentes al plan, que sean capaces de desarrollar estrategias conflictivas con el Estado. No hay partidos políticos ni fuerzas sindicales ni fuerzas gremiales ni ciudadanía inconforme que obstruyan el éxito del plan. Por lo tanto, se concentró tecnocráticamente en el desarrollo económico.

Consideraba que los recursos necesarios para ejecutar las acciones del plan eran absolutamente controlados por el Estado gobernante.

Bajo este enfoque, surgió en A.L. una generación respetable de planificadores idealistas de izquierda, duros críticos de la cuasidemocracia capitalista y con una visión "rosada" del mundo socialista, que los llevó a enfocar la planificación como centralizada, positivista y determinística.

Carlos Matus y Raúl Prebisch, entre otros, pertenecieron a esta generación, que luchó por ideales de justicia social. Según una profunda reflexión hecha posteriormente por el propio Matus: "estos ideales son irrenunciables, pero las herramientas de planificación que diseñamos para alcanzarlos eran demasiado primitivas e inapropiadas".

Así surgió y se expandió por toda A.L. la planificación del desarrollo económico y social, con un enfoque totalmente fuera de contexto. Su consecuente fracaso era inevitable.

¿ Cómo explicaría usted con sus propias palabras las razones del fracaso de esta primera experiencia de planeación en A. L. ?

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

¿ QUÉ OCURRIÓ DESPUÉS DE ESTA PRIMERA EXPERIENCIA DE PLANEACION ?:

Se decidió adoptar el enfoque de Planeación Estratégica Privada para aplicarlo a la Administración Pública. La aplicación de este enfoque sigue vigente.

En vista del claro fracaso experimentado por el primer gran movimiento de Planificación del Desarrollo en nuestros países, y la creciente influencia de las culturas norteamericana, japonesa y europea en el mundo de los negocios de los países subdesarrollados, se produce una importante **penetración** de los enfoques administrativos aplicados en esos países, que llega a **invadir al mundo de la Administración Pública** bajo la premisa de que: "**Si tiene éxito en el Sector Privado, no hay razón para que no lo tenga en el Sector Público**".

Además, dada la crisis económica latinoamericana, iniciada a principios de los ochenta, se vió como inminente **eficientar la Administración Pública** incorporando las filosofías y metodologías de competitividad y rentabilidad desarrolladas en las Empresas Privadas.

Bajo estas circunstancias, en los años ochenta, y sobre todo en los noventa, penetra con gran fuerza en la Administración Pública

latinoamericana el enfoque de **Planeación Estratégica Privada**, que había comenzado a aplicarse desde los años setenta con relativo éxito en grandes empresas transnacionales que operaban en países subdesarrollados.

¿ Por qué el enfoque de Planeación Estratégica Privada tampoco es eficaz en su aplicación a la Administración Pública ?

El esquema de la **Planeación Estratégica Privada** fue incorporado en la Administración Pública porque maneja una "**aparentemente buena**" lógica de planeación (misión, visión, objetivos, fudas, estrategias, proyectos, indicadores, metas y programa operativo) e incorpora un enfoque "**aparentemente estratégico**" y algunos elementos de incertidumbre en el entorno, pero, al realizar un examen minucioso, se encuentra que la naturaleza de las variables estratégicas que se manejan en este enfoque (**variables comerciales y financieras**), es muy diferente a la naturaleza de las variables estratégicas que tienen mayor peso en el Sector Público (**variables políticas y sociales**), lo que hace que la Planeación Estratégica Privada no sea un instrumento eficaz para la Planeación en el Sector Público, por lo que no es procedente aplicarla en este ámbito.

Para aclarar mejor este punto, veamos a continuación las diferencias que debe tener la planeación en el ámbito público con respecto a la del ámbito privado.

1.3.2 DIFERENCIAS DE LA PLANEACION EN EL AMBITO PUBLICO Y EN EL PRIVADO

Algunas de las principales diferencias son las siguientes:

1) El enfoque "**estratégico**" que se requiere dentro de la Planeación Estratégica Privada, se refiere exclusivamente a la **estrategia competitiva** en el mercado, la cual tiene muy poco en común con la **estrategia política** que se requiere en el sistema social.

2) La planeación estratégica privada ubica el juego político como variable exógena (en las amenazas u oportunidades), mientras que la planeación pública debe abordar el juego político en su ámbito interno, como variable endógena central. Esto explica por qué la planeación estratégica privada no aborda directamente la diferencia de puntos de vista y de intereses entre grupos, y mucho menos el conflicto político-

ideológico, toda vez que es concebida dentro de un enfoque eminentemente técnico y neutral, donde sólo caben aspectos de administración de la producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y comercialización, fundamentalmente.

3) La planeación estratégica privada se enfoca fundamentalmente a la **competitividad y rentabilidad financiera**, y no a la **eficiencia y eficacia social, económica, política, cultural, cognitiva, ecológica, jurídica, etc.**, cuando todo esto último es lo prioritario en el ámbito público.

4) La planeación estratégica privada se enfoca a satisfacer los objetivos de los **accionistas** (un solo actor con una sola necesidad: ganancias), mientras que en el ámbito público el enfoque es satisfacer los requerimientos de la **sociedad** (muchos actores con múltiples y muy variadas necesidades, y con un cúmulo de problemas estructurales con soluciones altamente complejas y conflictivas).

5) La planeación estratégica privada se enfoca a garantizar **solvencia financiera**, mientras que en el ámbito público lo que se requiere es garantía de **bienestar social, justicia, libertad y equidad democrática**.

6) El **tiempo** en la gestión privada está limitado sólo por la **eficacia directiva y gerencial**, mientras que en la gestión pública el tiempo está limitado al **período de gobierno**, y lo mismo sucede con el tiempo u horizonte de los planes.

7) En el sector privado prevalece una **alta coordinación y cooperación intragerencial** con conflictos limitados a las diferencias de puntos de vista entre personas, mientras que en el sector público prevalece una **baja e inestable coordinación y cooperación** entre dependencias y colaboradores, y **fuertes conflictos** no sólo de puntos de vista, sino, y sobre todo, de **intereses e ideologías opuestas entre grupos internos y externos** a las instituciones públicas.

8) La **velocidad** para tomar decisiones en el sector privado versus la **pesadez** del aparato burocrático y la fuerte resistencia al cambio.

9) La **poca heterogeneidad** de los procesos de producción en el sector privado versus la **heterogeneidad ilimitada** de los problemas públicos.

Todas estas diferencias y otras más fueron cuidadosamente identificadas por el Dr. Matus, quien establece que, no obstante el

abismo existente entre un ámbito y otro, los gobiernos de nuestros países han caído en el **simplismo aberrante** de utilizar a la planeación estratégica y a otras herramientas desarrolladas en el sector privado para aplicarlas en el ámbito público, en un intento ciego y desesperado de resolver urgentemente los grandes problemas sociales, sin evaluar concienzudamente si tales herramientas son pertinentes, y no vislumbrando la necesidad de **diseñar nuevas herramientas** para llevar a cabo la función pública con eficiencia y eficacia. Es la típica postura de "**no molestarse**" y caer en el **facilismo** de echar mano de lo que esté a nuestro alcance.

De esa manera, la Planeación Estratégica, y otras herramientas del sector privado, al ser "**olímpicamente trasplantadas**" del ámbito privado al público, se convierten en "**modas que anuncian fracasos**", los cuales han comenzado a evidenciarse. Son herramientas que pretenden aplicarse en forma vertical, unilateral, haciendo abstracción de actores sociales y políticos con diferentes intereses e ideologías, y por lo tanto son determinísticas, normativas e impositivas, y se basan en una sola visión del mundo, visión que es además "rosada", positivista y antidualéctica.

¿ Qué características básicas cree usted que debe tener la Planeación aplicable al Sector Público ?

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

1.3.3 LOS NUEVOS PARADIGMAS PARA PLANEAR Y GOBERNAR

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

PARADIGMA:

Patrón o modelo de pensamiento, forma de ver la realidad, creencias,

reglas y reglamentos que nos indican cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERISTICAS DE LOS PARADIGMAS:

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

EJERCICIO.

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

- 1) Actualmente, para resolver los problemas sociales se requiere contar con gobernantes honestos, inteligentes y con experiencia, aunque conserven sus paradigmas ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) El poder se tiene y se ejerce, no se comparte ().
- 5) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta contar con la voluntad del gobernante ().
- 6) Un plan puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 7) Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ().

- 8) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad, y viceversa ().
- 9) Siempre es mejor aplicar soluciones que han tenido éxito en el pasado ().
- 10) Si un plan, programa, proyecto o decisión funciona bien en un lugar, no hay razón para que no funcione bien en otro ().
- 11) Cuando hacemos y ejecutamos planes no tenemos que considerar a la política, ya que la planeación es una actividad estrictamente técnica ().
- 12) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().
- 13) Si pidiéramos la opinión de la sociedad para resolver los problemas, caeríamos en la anarquía ().
- 14) Cuando alguien te agrade, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
- 15) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 16) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 17) Hay cosas que hoy se ven imposibles o criticables, y que mañana pueden ser lo normal ().
- 18) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 19) Si un gobernante no tiene el control total de la situación, no puede gobernar bien ().
- 20) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 21) El poder de un gobernante es inelástico, no varía ().
- 22) El planear y gobernar es función exclusiva de la Administración Pública, no se puede realizar conjuntamente con la sociedad ().
- 23) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 24) El poder de un actor se altera según como lo use ().
- 25) Los problemas sociales son vistos como problemas por todos los actores sociales ().
- 26) Un gobernante puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 27) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().
- 28) La planeación debe enfocarse básicamente al futuro, no tanto al presente ().
- 29) Los problemas sociales complejos pueden resolverse utilizando

- métodos simples de planeación y gobierno ().
- 30) Si un cambio es inviable, se puede viabilizar ().
- 31) La planeación estratégica empresarial es tan efectiva que puede también utilizarse como planeación estratégica pública ().
- 32) Para planear y gobernar bien, lo único que se necesita es usar el sentido común y la lógica racional ().
- 33) Toda realidad admite una sola explicación válida ().

TEMA 1.4: PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL (PES)

1.4.1 LA LOGICA DEL METODO PES

Se denomina PES al Método de Planeación Estratégica Situacional, y este método se basa en los siguientes paradigmas y características:

- 1) El que planifica no tiene todo el poder para lograr lo que quiere, aun siendo jefe, director o gobernante, ya que comparte ese poder con otros actores humanos que también planifican y/o actúan con otros métodos, medios y fines, y que, aun sin ser jefes ni opositores al jefe, ejercen alguna fuerza (intencionalmente o no) que tiene alguna influencia a favor o en contra del éxito del plan del jefe, y que por esta razón el plan debe considerar a todos los actores (no sólo al jefe y a sus colaboradores) con sus respectivas fuerzas, intereses, actitudes y signos.
- 2) El que planifica y actúa (jefe, director, gobernante, gobernado, subalterno, etc.) es un actor que participa de un juego humano de ideas, intereses, beneficios, etc., junto con otros jugadores (aliados u opositores), en el que, a través de la planeación de sus jugadas, se propone mejorar el marcador (alcanzar objetivos) induciendo, apoyando, rechazando, persuadiendo, negociando, imponiendo o enfrentando a esos otros jugadores que se proponen en forma abierta u oculta alcanzar marcadores que pueden ser diferentes o iguales, haciendo jugadas en forma planificada o improvisada y según el juicio, preferencias y valores de cada jugador.
- 3) El plan se enfoca a resolver problemas o a alcanzar objetivos (mejorar marcadores), teniendo en cuenta que lo que es problema para un jugador (expresado en un marcador desfavorable para el actor proyectista), puede no serlo para otros jugadores, o serlo, pero en diferente grado y prioridad.
- 4) El diagnóstico en el que se basa el plan tiene una mínima parte objetiva (expresada en el marcador del juego, que equivale a la descripción de las manifestaciones de los problemas) y una gran parte situacional, subjetiva y policéntrica, que es la explicación

plural de cómo las jugadas realizadas hasta ahora han dado por resultado el marcador actual, para de allí calcular qué jugadas podemos realizar en el futuro para alterar favorablemente dicho marcador.

- 5) En el diagnóstico, la determinación de FODAS (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del actor proyectista no es tampoco una información objetiva, pues depende de la apreciación que cada actor tenga sobre ellas, por lo que es necesario y conveniente investigar estas diversas apreciaciones (visión policéntrica) y ampliar la investigación hacia las FODAS de los otros actores clave, como jugadores que son, y de sus estrategias, pues éstas dependerán de cómo ellos ven sus propias FODAS y las de los otros con los que está jugando. Además, la información policéntrica me ayuda a identificar otras FODAS propias y ajenas que yo no alcanzo a ver desde el punto en que estoy situado y con los recursos de visión monocéntrica que poseo, que siempre son limitados y que por ello soy vulnerable, lo que me obliga a buscar la visión policéntrica si quiero mejorar el marcador a mi favor, pues me queda claro que estoy en un juego, y que en él cobra relevancia las apreciaciones y movimientos de los jugadores, tal vez por encima de la información objetiva, porque incluso ni yo mismo he utilizado ni utilizaré totalmente la objetividad para hacer mis jugadas.
- 6) La planeación aumenta su eficacia cuando se realiza conjuntamente entre diversos actores humanos cuyos puntos de vista, explicaciones, propuestas de soluciones y formas de participación en la ejecución de esas soluciones se especifican y procesan dentro del plan.
- 7) Para resolver problemas, el actor busca sus causas críticas y diseña, conjuntamente con otros actores, las soluciones necesarias para enfrentar esas causas.
- 8) El plan es dual, ya que contiene un plan de acción y un plan de demandas y denuncias, pues en la democracia las acciones del plan deben ser realizadas conjuntamente por los diversos actores involucrados en los problemas.
- 9) El plan debe apoyarse en proyectos de gobernabilidad para asegurar su viabilidad, pues no está asegurada por el simple

hecho de que el que planifica y gobierna posee el poder en forma legítima y normativa.

- 10) En el plan deben preverse las reacciones que podrán ejercer los demás actores y preparar acciones preventivas y de reacción oportuna, eficiente y eficaz. También deberá contemplar las reacciones del actor proyectista a las posibles acciones que emprendan los otros actores por su cuenta, independientemente del plan que estemos preparando (los otros actores no están esperando a que nosotros terminemos nuestro plan y comencemos a aplicarlo para que ellos comiencen a actuar, y viceversa).
- 11) La planeación debe hacerse considerando la política en sentido amplio, ya que ésta es la que mueve la realidad que el plan pretende cambiar.
- 12) El plan se hace considerando que el gobernante o director es parcialmente gobernado y dirigido por los diversos actores humanos.
- 13) Para que la planeación permita alcanzar objetivos en el futuro, deberá apoyarse en la planeación del presente.
- 14) El plan distingue cuáles acciones sirven para paliar problemas, cuáles para controlarlos y cuáles para disolverlos.
- 15) El actor hace el plan para aplicarlo en un futuro cuyo entorno no es totalmente controlable por él ni por los otros actores con los que juega, por lo que está obligado a hacer planes por escenario (techo, piso y centro) para considerar posibles valores de variables no controlables que podrán actuar a favor o en contra del plan.
- 16) El actor está también obligado a hacer planes de contingencias, que son planes preventivos y reactivos ante sorpresas de alto impacto. En efecto, "el actor está en capacidad de elegir y diseñar las acciones de su plan en forma detallada, pero no las circunstancias donde tiene que realizarlo".

1.4.2 APLICACIONES DEL PES

El Método **PES** ha sido ideado para ser aplicado en **todos** los juegos sociales. Algunos ejemplos de estos juegos son:

- 1) La gestión del Gobierno Federal
- 2) La gestión del Gobierno del D.F. o de cualquier Entidad Federativa
- 3) La gestión de una Secretaría de Estado
- 4) La gestión de una Delegación Política
- 5) La gestión de un gobierno municipal
- 6) Las funciones de una Dependencia Pública o Privada
- 7) Las actividades de un Area de una Dependencia Pública o Privada
- 8) Las funciones de una oficina
- 9) Realizar un proyecto de vida
- 10) Implantar un sistema de calidad total o aseguramiento de calidad
- 11) implantar innovaciones en empresas, instituciones o familias
- 12) Diseñar y ejecutar políticas públicas
- 13) Tomar decisiones públicas
- 14) Asegurar y mantener la gobernabilidad en una sociedad
- 15) Realizar cambios políticos
- 16) Negociar para obtener mejores reivindicaciones laborales
- 17) Alcanzar metas personales, familiares, grupales o institucionales
- 18) Desarrollar habilidades directivas y humanas en general
- 19) Mantenerse en el poder democráticamente
- 20) Oponerse a decisiones del gobierno
- 21) Privatizar o socializar la economía
- 22) Obtener financiamiento para realizar proyectos
- 23) Emprender un proyecto de cambio democrático
- 24) La formación de una alianza estratégica
- 25) Resolver problemas de inseguridad pública
- 26) Resolver problemas de comercio ambulante.
- 27) Resolver problemas de salud y educación pública.
- 28) Resolver problemas de vivienda, transporte, etc.
- 29) Resolver conflictos sociales
- 30) Negociación de la deuda externa
- 31) Lanzamiento de una nave al espacio
- 32) La producción en una empresa
- 33) El abastecimiento de agua potable en una comunidad
- 34) Diseñar y ejecutar proyectos con la ciudadanía
- 35) Mejorar las relaciones con otras personas, grupos o entidades
- 36) La adquisición de una casa.
- 37) El éxito al emprender un negocio.
- 38) El éxito en las actividades y proyectos individuales.

Mencione otros ejemplos:

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

1.4.3 ¿ POR QUÉ LA NUEVA PLANEACION DEBE SER ESTRATÉGICA Y SITUACIONAL ?

Veamos por qué:

Para llegar al futuro, el actor proyectista debe caminar en una cierta dirección, enfrentando adversidades y obstáculos que presentan otros actores que caminan en otras direcciones que se cruzan o chocan frontal o lateralmente con la del actor proyectista, quien por ello se ve en la necesidad de diseñar previamente el camino que le permita sortear mejor o hacer frente eficaz a estos obstáculos. De allí el carácter **estratégico** de la Planeación.

Desde la perspectiva del Gobierno, como actor proyectista, el camino a ser diseñado con la Planeación debe conducir a la solución de problemas que están afectando a la sociedad, pero desde la perspectiva de otro actor proyectista (por ejemplo, del sector empresarial privado), el camino a ser diseñado ("su" camino) lo debe conducir a la solución de "sus" problemas como actor (por ejemplo, aumentar ganancias de los accionistas), aunque esa solución puede representar un problema para la sociedad en su conjunto, y por lo tanto, para el actor Gobierno. Esto explica el carácter **situacional** de la Planeación Estratégica: cada actor planifica para resolver sus problemas situacionales, para alcanzar sus objetivos, también situacionales.

Bajo este enfoque, la planeación es absolutamente **situacional**, empezando por el que planifica, que puede ser cualquier actor (bien sea el Estado o cualquier otra fuerza social que se proponga alcanzar objetivos), y el plan se hace desde la **situación** particular del actor que planifica. Asimismo, los objetivos son situacionales porque los define un actor. El diagnóstico, las estrategias, los proyectos, etc. son también situacionales, porque son concebidos desde la perspectiva de un actor que se encuentra en una cierta situación y persigue un cierto

propósito.

En tal sentido, el proceso de Planeación Estratégica Situacional se desarrolla a través de la selección de problemas que son prioritarios para un actor, la búsqueda rigurosa de las causas de esos problemas y el diseño de estrategias para atacar esas causas y alcanzar así los objetivos del plan de ese actor, teniendo en cuenta que este actor coexiste con otros actores que poseen recursos, intereses, habilidades y capacidades que pueden impedir el éxito de su plan, y que en el entorno donde se ejecutará el plan ocurren múltiples eventos impredecibles e incontrolables que pueden ejercer impactos significativos sobre las acciones y objetivos del plan.

Es un enfoque de planeación que ha surgido con el fin de superar muchas deficiencias estructurales que presenta la Planeación Estratégica Normativa que se aplica hasta la fecha, toda vez que esta última es concebida en un vacío de actores sociales y políticos, sin oposiciones ni adversidades, con una gobernabilidad supuestamente asegurada por el que planifica y gobierna, y en un mundo donde no ocurren eventos impredecibles ni incontrolables que pudieran tener algún impacto sobre el plan.

1.4.4 ¿ POR QUÉ ES NECESARIO EL PES EN NUESTRA ERA ?

Veámoslo con el siguiente ejercicio:

Suponga que a usted se le encarga elaborar el plan estratégico de su área de trabajo.

1) ¿ Considera usted que sería útil reunir a los actores humanos de su área y de otras áreas relacionadas para definir entre todos las prioridades del plan ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....

2) ¿ Invitaría usted a esos actores a que participen en la elaboración del diagnóstico, en la búsqueda de causas y en el diseño de soluciones ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....

3) ¿ Los invitaría a que participen en la ejecución de los programas y proyectos del plan ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....

4) Si usted hace el diagnóstico de causas guiándose únicamente por la búsqueda de la verdad absoluta, ¿ por qué este diagnóstico no le sería totalmente útil para planear estratégicamente y por tanto no le permitiría alcanzar objetivos en el juego humano que se da en su área de trabajo ?

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

5) Al buscar las causas de los problemas, ¿ lo haría usted con el criterio de que esas causas son únicas y objetivas ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

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

6) ¿ Cree que su plan sea confiable a pesar de que no contenga acciones preventivas y reactivas para evitar y/o contrarrestar las posibles reacciones de los posibles opositores al plan ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....

7) ¿ Elaboraría el plan para un solo futuro supuesto por usted o lo haria para varios futuros posibles que usted investigue?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

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

8) ¿ Haría un proyecto de gobernabilidad para viabilizar su plan o confiaría en que todos los actores le apoyarán lo suficiente para que tenga éxito ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....

9) ¿ Haría usted su plan flexible y adaptable a los cambios del futuro ?

Si/No: _____ ¿ Por qué ?

.....
.....