

DE-07
2004



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

DEL 24 DE ABRIL AL 29 DE MAYO DE 2004

APUNTES GENERALES

DE -07

Instructor: Lic. José Francisco Martínez García
Palacio de Minería
ABRIL/MAYO DEL 2004

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO:

Al concluir el Diplomado, los participantes podrán elaborar planes y programas estratégicos y operativos orientados a solucionar problemas y alcanzar objetivos y metas tanto en el sector privado como público, aplicando una metodología de Planeación Estratégica especialmente diseñada para ser eficaz en condiciones de limitación de recursos, adversidad, competencia política y comercial e incertidumbre sobre el futuro.

DIRIGIDO A:

Mandos medios y superiores, asesores, gerentes, líderes de proyectos, instructores y en general, personas encargadas de elaborar planes y programas, tomar decisiones y/o servir de soporte a estos procesos.

PRODUCTOS:

Proyectos diseñados en equipo o en forma individual, orientados a alcanzar objetivos y metas, a solucionar problemas prioritarios y a satisfacer necesidades de calidad, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

METODOLOGÍA:

Para alcanzar el objetivo antes indicado, se contemplan 6 módulos diseñados con los temas necesarios para lograr los cambios que los procesos y las personas necesitan para que la Institución pueda alcanzar sus objetivos y metas con eficiencia y eficacia.

La impartición de estos módulos se realiza en forma de talleres de trabajo, con un enfoque práctico y aplicativo, en el cual los participantes diseñan proyectos orientados a solucionar problemas prioritarios.

Si el participante cursa el diplomado completo, la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, le otorgará el diploma y un acta de evaluación, para lo cual deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 1) Llenar una hoja de inscripción.
- 2) Presentar Currículum Vitae actualizado y sintetizado.
- 3) Dos fotografías tamaño infantil.
- 4) Acreditar las evaluaciones académicas (trabajos, prácticas, exámenes, investigaciones, etc.) de cada módulo, con una calificación mínima de 8.0 (ocho punto cero).
- 5) Asistir como mínimo el 80% de las clases del diplomado.

NOTA:

- a) A los alumnos que cursen todo el diplomado y que presenten dos copias de su cédula profesional, título o créditos aprobados al 100% respectivamente, se les otorgará su diploma.
- b) A los asistentes que cursen todo el diplomado y no cubran el requisito arriba señalados (a), se les otorgará únicamente constancia de Programa Modular Integral.
- c) Si sólo cursa algunos módulos, con más del 80% de asistencia y una calificación mínima de 8 (ocho) en cada uno, se le otorgará únicamente constancia de asistencia a esos módulos, anexándole su grado profesional sólo si presenta cédula profesional o título
- d) Los documentos solicitados como requisitos para este diplomado, deberán entregarse al Coordinador General y/u Operativo del Diplomado para su administración y control.

ESTRUCTURA MODULAR

MÓDULOS:

MÓDULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

MÓDULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS

MODULO III: DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS SITUACIONALES

MÓDULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD Y EFICACIA DEL PLAN

MÓDULO V: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE JUEGOS SOCIALES Y VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

MÓDULO VI: DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS

Duración de cada módulo: 25 horas

Duración total del diplomado: 150 horas

Coordinador General: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

MÓDULO I PLANEACIÓN ESTRATEGICA BÁSICA

OBJETIVO: Que el participante maneje los conceptos de la Planeación Estratégica y las diferencias entre el enfoque normativo y el situacional, así como también que maneje la metodología de la planeación normativa a través de la formulación en equipo de un plan estratégico aplicado a su área de interés.

DURACION: 25 horas.

TEMARIO

1. **Definiciones de Planeación y de Estrategia**
 - 1.1 ¿Qué es Planeación?
 - 1.2 ¿Qué significados tienen las palabras "estrategia" y "estratégico"?
2. **Formulación de un Plan Estratégico Normativo**
 - 2.1 ¿Qué es Planeación Estratégica Normativa (PEN) ?
 - 2.2 Metodología de la Planeación Estratégica Normativa
 - 2.2.1 Formulación de Misión
 - 2.2.2 Visión y Objetivos
 - 2.2.3 Diagnóstico (FODA's)
 - 2.2.4 Matriz FODA's para formular Estrategias.
3. **Formulación de Programas de Trabajo**
 - 3.1 ¿Qué es un Programa Operativo?
 - 3.2 Proyectos
 - 3.3 Indicadores
 - 3.4 Metas
 - 3.5 Programa Anual de Trabajo
4. **Planeación Estratégica Situacional (PES) y sus diferencias con la Normativa**
 - 4.1 ¿Qué es Planeación Estratégica Situacional (PES)?
 - 4.2 ¿Cuáles son las principales diferencias entre PEN y PES?
 - 4.3 La lógica del método PES
 - 4.4 Aplicaciones de PES
 - 4.5 ¿Por qué la nueva planeación debe ser estratégica y situacional?
 - 4.6 PES es un método de planeación orientado a resolver problemas y a enfrentar retos en condiciones de adversidad.

MODULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS

OBJETIVO: Al término del módulo, el participante podrá elaborar diagnósticos sociales, económicos, comerciales, territoriales, de problemas, necesidades, demandas existentes y sus causas en una situación donde una Institución o un actor social realiza un proceso de planeación para mejorar, desarrollar y/o cambiar las condiciones ahí prevalecientes, así como, prever y diseñar los posibles futuros de la situación diagnosticada y/o de su entorno, basándose en cuatro modelos de futuros que son utilizados en la planeación estratégica situacional.

Duración: 25 horas

TEMARIO

1. El diagnóstico en el método PES

- 1.1. Vistas de punto
- 1.2. Explicación del actor y del científico
- 1.3. Utilidad de la diferencia versus la coincidencia
- 1.4. Verdades únicas, relativas y desconocidas
- 1.5. Diagnóstico descriptivo y explicativo
- 1.6. ¿Qué es un problema?
- 1.7. Tipos de problemas
- 1.8. Identificación de problemas y actores involucrados
- 1.9. Priorización plural de problemas

2. Diagnóstico Descriptivo.

- 2.1. Descripción del problema prioritario
- 2.2. Métrica de los problemas a través de sus indicadores
- 2.3. Indicadores históricos y actuales de (o de los) problema(s)

3. Diagnóstico Explicativo de Causas de Problemas

- 3.1. Explicación de problemas a través del modelo PES
- 3.2. Ejercicio para identificar los elementos del modelo PES: flujos, acumulaciones y reglas.
- 3.3. Diagnóstico plural de causas de problemas
- 3.4. Explicación plural de causas por factores
- 3.5. Diagnóstico ampliado y depurado de causas de actores y factores de bajo, mediano y alto impacto
- 3.6. Indicadores de causas de problemas

4. Modelos de Futuros

- 4.1. La prospectiva y los modelos de futuros
 - 4.2. Modelo I: Determinístico
 - 4.3. Modelo II: Probabilístico
 - 4.4. Modelo II: De incertidumbre cuantitativa
 - 4.5. Modelo IV: De incertidumbre dura.
 - 4.6. Implicaciones de los modelos de futuros en la planeación
- 5. Prospectiva de Escenarios**
- 5.1 Escenarios de centro, techo y piso.
 - 5.2 Variantes, invariantes y sorpresas.
 - 5.3 Diseño prospectivo de escenarios: Variantes neutrales y graduadas de causas de problemas.
 - 5.4 Planeación preventiva y reactiva ante escenarios.

MÓDULO III DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS SITUACIONALES

OBJETIVO: Al término del módulo, el participante podrá elaborar planes y programas de desarrollo y/o cambio de situaciones institucionales, sociales, económicas, comerciales, políticas, ecológicas, orientados a resolver problemas a través de enfrentar sus causas, utilizando soluciones y estrategias basadas en la aplicación del método de planeación estratégica situacional.

Duración: 25 horas

TEMARIO

1. Estrategias para resolver problemas

- 1.1. Estrategias opcionales para enfrentar un problema
 - 1.1.1. Resolver (disolver)
 - 1.1.2. Controlar
 - 1.1.3. Paliar
 - 1.1.4. Estrategias sincrónicas
 - 1.1.5. Estrategias diacrónicas
 - 1.1.6. Estrategias revolucionarias
 - 1.1.7. Estrategias de confrontación del juego
 - 1.1.8. Estrategias de cambio de juego
- 1.2. Reforma y revolución de un juego

2. Formulación de estrategias de solución en escenarios

- 2.1. Formulación unilateral de estrategias de solución a los problemas
- 2.2. Formulación plural de estrategias de soluciones negociadas de bajo, mediano y alto impacto a los problemas en cada escenario

3. Aplicación de principios estratégicos básicos

- 3.1. Principios positivos
- 3.2. Principios negativos

4. Diseño de estrategias en escenarios

- 4.1. Diseño plural de estrategias en acciones por escenarios
- 4.2. Selección de acciones definitivas
- 4.3. Recursos específicos necesarios para cada acción seleccionada y porcentaje de posesión de los mismos por diversos actores

MÓDULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD Y EFICACIA DEL PLAN

OBJETIVO: Al término del módulo, el participante podrá determinar el grado de viabilidad de soluciones contenidas en un plan, programa, proyecto, estrategia o decisión, teniendo en cuenta la presencia de actores con múltiples visiones e intereses y con recursos de poder para inclinar la balanza a favor o en contra de esas soluciones.

Duración: 25 horas

TEMARIO

1. Análisis preliminar sobre viabilidad y viabilización (Momento 3 del PES)

- 1.1 ¿Qué es viabilidad?
- 1.2 Ejercicio sobre análisis preliminar de la viabilidad
- 1.3 Ejercicio de análisis teórico sobre viabilidad
- 1.4 ¿Qué es viabilización?
- 1.5 Ejercicios sobre introducción a la viabilización
- 1.6 Cálculo rápido de viabilidad

2. Gobernabilidad en la pluralidad

- 2.1 Gobernantes-gobernados. Planeación y gobierno
- 2.2 Planifica quien gobierna y gobierna quien planifica
- 2.3 El gobernante como jugador
- 2.4 Gobernabilidad e ingobernabilidad: 4 acepciones
- 2.5 ¿Qué es un plan estratégico de gobernabilidad?
- 2.6 ¿Por qué son importantes los planes de gobernabilidad?
- 2.7 ¿Qué aplicaciones tienen los planes de gobernabilidad?

3. Cálculo de la viabilidad de un plan

- 3.1 Metodología del diseño de planes estratégicos de viabilidad
- 3.2 Elementos básicos para el cálculo de la viabilidad
- 3.3 Técnica de cálculo de la viabilidad
 - 3.3.1 Vector de voluntades, actitudes y paradigmas que se requieren y se disponen para la ejecución del plan
 - 3.3.2 Matriz y vector de pesos a favor y en contra del plan
 - 3.3.3 Cálculo según los 4 cuadrantes de la viabilidad
 - 3.3.4 Decisión sobre viabilización actoral

4. Cálculo de la eficacia del plan

- 4.1 Eficacia causal
- 4.2 Eficacia interactiva
- 4.3 Evaluación costo – beneficio e integral

MÓDULO V PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE JUEGOS SOCIALES Y VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

OBJETIVO:

Al término del módulo, el participante podrá diseñar planes estratégicos de juegos sociales interactivos para alcanzar objetivos en situaciones de competencia y fuertes operaciones, así como hacer viable implantación de planes, programas y proyectos.

DURACIÓN: 25 HORAS

TEMARIO

1. Juegos sociales

- 1.1 ¿Qué son los juegos sociales
- 1.2 ¿Qué es un sistema monocontrolado, un cuasicontrolado y un policontrolado?
- 1.3 ¿Cuál es la principal característica de un juego social policontrolado?
- 1.4 Dificultad para controlar un juego policontrolado
- 1.5 Lo que es un problema para un jugador, no lo es para otro

2. Planeación estratégica de juegos sociales

- 2.1 Posibles jugadas estratégicas de opositores al plan
- 2.2 Estrategias preventivas y reactivas a oposiciones
- 2.3 Diseño de plan de juego social interactivo en micro y macroescenarios para el manejo de las oposiciones

3. Proceso de viabilización de soluciones

- 3.1 ¿Qué es viabilización y cómo se realiza?
- 3.2 Medios de viabilización
- 3.3 Ajuste Plural de Estrategias
- 3.4 Negociación blanda por intercambios
- 3.5 Negociación por paquetes polivalorados
- 3.6 Plan de persuasión
- 3.7 Negociación dura empleando estrategias de incremento de poder
- 3.8 Estrategias de posicionamiento político
- 3.9 Manejo de tableros de juego social interactivo

MÓDULO VI: DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS

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

Duración: 25 horas

TEMARIO

- 1. Programación operativa**
 - 1.1 Diseño de programa operativo de las acciones del plan
 - 1.2 Sistema de seguimiento, evaluación y control del programa operativo
 - 1.3 Flujo de información
 - 1.4 Control correctivo y preventivo
- 2. Actualización del programa y plan estratégico**
 - 2.1 Aprendizaje de errores y aciertos
 - 2.2 Nuevos escenarios y sus impactos
 - 2.3 Cambios en el diagnóstico y en los escenarios
 - 2.4 Cambios de estrategias, metas y objetivos
 - 2.5 Cambios de recursos necesarios
 - 2.6 Cambios en la gobernabilidad
 - 2.7 Cambios en el programa
 - 2.8 Rendición y cobranza de cuentas
- 3. Planeación preventiva y reactiva**
 - 3.1 Plan preventivo para alterar la probabilidad de ocurrencia de posibles cambios de escenarios durante la aplicación de las soluciones
 - 3.2 Plan preventivo para alterar el impacto de posibles cambios de escenarios durante la aplicación de soluciones
 - 3.3 Plan reactivo para enfrentar posibles cambios de escenarios durante la aplicación de las soluciones
- 4. Planeación de contingencias en escenarios dinámicos**
 - 4.1 Eventos sorpresivos contingentes
 - 4.2 Escenarios críticos previsibles a corto plazo
 - 4.3 Diseño de planes contingentes
 - 4.4 Diseño de planes en escenarios críticos negativos y positivos
 - 4.5 Diseño de planes de juego con escenarios dinámicos

MÓDULO I PLANEACIÓN ESTRATEGICA BÁSICA

OBJETIVO: Que el participante maneje los conceptos de la Planeación Estratégica y las diferencias entre el enfoque normativo y el situacional, así como también que maneje la metodología de la planeación normativa a través de la formulación en equipo de un plan estratégico aplicado a su área de interés.

DURACION: 25 horas.

TEMARIO

- 1. Definiciones de Planeación y de Estrategia**
 - 1.1 ¿Qué es Planeación?
 - 1.2 ¿Qué significados tienen las palabras "estrategia" y "estratégico"?

- 2. Formulación de un Plan Estratégico Normativo**
 - 2.1 ¿Qué es Planeación Estratégica Normativa (PEN) ?
 - 2.2 Metodología de la Planeación Estratégica Normativa
 - 2.2.1 Formulación de Misión
 - 2.2.2 Visión y Objetivos
 - 2.2.3 Diagnóstico (FODA's)
 - 2.2.4 Matriz FODA's para formular Estrategias.

- 3. Formulación de Programas de Trabajo**
 - 3.1 ¿Qué es un Programa Operativo?
 - 3.2 Proyectos
 - 3.3 Indicadores
 - 3.4 Metas
 - 3.5 Programa Anual de Trabajo

- 4. Planeación Estratégica Situacional (PES) y sus diferencias con la Normativa**
 - 4.1 ¿Qué es Planeación Estratégica Situacional (PES)?
 - 4.2 ¿Cuáles son las principales diferencias entre PEN y PES?
 - 4.3 La lógica del método PES
 - 4.4 Aplicaciones de PES
 - 4.5 ¿Por qué la nueva planeación debe ser estratégica y situacional?
 - 4.6 PES es un método de planeación orientado a resolver problemas y a enfrentar retos en condiciones de adversidad.

TEMA 1: DEFINICIONES DE PLANEACION Y DE ESTRATEGIA

1.1 ¿QUÉ ES PLANEACION?

A. Para responder esta pregunta, intégrese usted con algunos de sus compañeros y, actuando en equipo, expliquen el por qué de las siguientes definiciones (pueden explicar citando ejemplos):

Planeación es:

A.1: Diseñar y secuenciar acciones para alcanzar un objetivo en forma eficiente y eficaz.

¿ Por qué ? :
.....
.....

A.2: El proceso mediante el cual se diseñan y ordenan las acciones o actividades necesarias y suficientes para alcanzar uno o varios objetivos.

¿ Por qué ? :
.....
.....

A.3: Diseñar, hacer seguimiento, evaluación y control de acciones ordenadas para alcanzar uno o varios objetivos.

¿ Por qué ? :
.....
.....

A.4: Pensar y calcular antes, durante y después de actuar.

¿ Por qué ? :
.....
.....

B. Dé usted y/o su equipo sus opiniones y ejemplos de las siguientes aseveraciones:

B.1: "Todo aquél que se proponga alcanzar un objetivo, debe planear para tener mayor seguridad de lograrlo".

Opinión y ejemplo:
.....
.....

B.2: "Lo contrario de la planeación es la improvisación, aunque siempre existe una dosis

de ambas".

Opinión y ejemplo:
.....
.....
.....

B.3: "Un plan es el producto momentáneo (escrito, verbal, ilustrado y/o mental) del proceso mediante el cual una, varias o muchas personas diseñan y secuencian las acciones necesarias y suficientes para alcanzar uno o varios objetivos"

Opinión y ejemplo:
.....
.....
.....

EJERCICIO:

Consideren los siguientes ejemplos para formular los planes correspondientes:

1. Si soy un candidato a una Jefatura Delegacional para las próximas elecciones. ¿
Qué acciones debo realizar para lograr el triunfo ?

Objetivo del Plan:
.....

Acciones del Plan:

A1:
A2:
A3:
A4:

2. Supongamos que como Jefe Delegacional me propongo disminuir significativamente la delincuencia en la Delegación donde gobierno.
¿ Con que acciones podré lograrlo ?

Objetivo del Plan:
.....
.....

Acciones del Plan:

A1:
A2:
A3:
A4:

3. Supongamos que soy un Director o Subdirector o Jefe de Unidad Departamental y me

propongo aumentar la eficiencia y eficacia de las funciones del área bajo mi coordinación. ¿ Con qué acciones podré lograrlo ?.

Objetivo del Plan:.....
.....
.....

Acciones:

A1:.....
A2:.....
A3:.....
A4:.....

4. Me propongo comprar una casa el próximo año. ¿ Qué acciones debo realizar para lograrlo ?

Objetivo del Plan:.....
.....
.....

Acciones del Plan:

A1:.....
A2:.....
A3:.....
A4:.....

1.2 ¿QUÉ SIGNIFICADOS TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO"?

Veamos algunas de los significados más comunes:

- 1. Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo, bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción-objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien; "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad:..."

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado:.....
.....
.....
.....

- 2. Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo en

condiciones de incertidumbre, de adversidad, de competencia, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia, de falta de control de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos:

"Aunque soy Director, estoy conciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado:

.....
.....

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

Cite un ejemplo:

.....

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

Cite un ejemplo:

.....
.....

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

Cite un ejemplo:

.....
.....

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

Cite un ejemplo:

.....
.....

7. Estratégico se refiere a los lineamientos y políticas que fija la dirección. Lo operativo se refiere a las acciones a ser ejecutadas por los trabajadores.

Cite un ejemplo:

.....
.....

8. Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en

los diversos tipos de juegos interactivos (juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para enfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico deviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo:.....
.....
.....

TEMA 2: FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO NORMATIVO

2.1 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN) ?

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

Responda a las siguientes preguntas:

1) ¿ Por qué la planeación es un proceso ?

.....
.....

2) ¿ Cómo se puede conocer la realidad presente y pasada ?

.....
.....

3) ¿ Cómo se puede proyectar la realidad ?

.....
.....

4) ¿ Cómo se pueden formular los objetivos de un plan ?

.....
.....

5) ¿En qué consiste diseñar estrategias y acciones para alcanzar los objetivos del plan?

.....
.....

¿ POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA ?

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

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo:

.....

2.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA

PEN 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.

2.2.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN

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

Por medio de la Misión:

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

¿ Cómo se formula la Misión ?

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

. ¿ Quién es ? :

Una institución de servicio

. ¿ Qué hace ? :

Dedicada a procurar el desarrollo del Estado

. ¿ Para qué lo hace:

Para elevar la calidad de vida

. ¿ Para quién lo hace ?:

Para los ciudadanos

. ¿ Cómo lo hace ?:

Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

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

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

2.2.2 VISION Y OBJETIVOS

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

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

¿ Como se formula la Visión ?

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

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

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

OBJETIVOS

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

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿ Cómo se formulan los objetivos ?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- . ¿ Qué 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.

2.2.3 DIAGNÓSTICO (FODA'S)

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

En este sentido, el diagnóstico incluye:

- . Análisis Interno
- . Análisis externo

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

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

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

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

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

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

2.2.4 MATRIZ FODA'S PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

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

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

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

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

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

MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

PREGUNTA: ¿CÓMO UTILIZAR LAS FODAS PARA CUMPLIR MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN?

	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.

TEMA 3: FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

3.1 ¿ QUÉ ES UN PROGRAMA OPERATIVO ?

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, 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 esto 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).

3.2 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.

3.3 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.

3.4 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.

3.5 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° 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.

TEMA 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) Y SUS DIFERENCIAS CON LA NORMATIVA

4.1 ¿QUÉ ES PLANEACION 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”.

ANÁLISIS 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 o PROHRAMA" ?

.....
.....

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

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

3) ¿ Cuándo una estrategia puede ser momentánea y cuándo no ?

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

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

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

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

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

6) ¿ Por qué los recursos del plan son múltiples ?. Ejemplifique.

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

7) ¿ Cómo se aprovechan fortalezas y oportunidades ajenas ?

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

¿ QUÉ ES UN ACTOR PROYECTISTA Y QUÉ UN ACTOR INFLUYENTE ?.

Cada plan es concebido y emprendido por un **actor**, al cual denominamos **Actor Projectista**. 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 Projectista.

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.
5. 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.

4.2 ¿ CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PEN Y PES ?

Estas son:

1) En la Planeación Estratégica Normativa (PEN), 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 **Operativa**, no tiene carácter Estratégico, ya que se refiere únicamente a la **ejecución** de los proyectos que se definen en el plan estratégico.

En el PES, el término "estratégico" no condiciona ni está condicionado al plazo del plan. En efecto, está presente tanto en un plan de largo plazo, como en uno de mediano, como en uno de corto o incluso en un plan para el presente, toda vez que lo estratégico está asociado a la adversidad, resistividad, competencia, incertidumbre, etc., y todo esto tiene lugar en cualquier momento (presente o futuro). Ello implica que no únicamente a los directivos compete planear estratégicamente, también deben hacerlo los operativos.

2) La Planeación Estratégica Normativa (PEN) en la Administración Pública es resultado de un "**trasplante**" de la Planeación Estratégica Privada al ámbito público, mientras que el PES es un cuerpo teórico y metodológico originalmente diseñado para ser aplicado en el Sector Público, aunque con un alcance y versatilidad tal que le permite extenderse y adecuarse al sector privado.

3) En PEN, "**lo estratégico y lo normativo**" implican que el plan lo hace alguien que posee un poder tal que puede controlar a otros, y que él es el único actor que planifica, mientras que en PES, el que planifica es un actor proyectista que comparte el poder con otros actores que también hacen planes, y que tienen intereses, ideologías, objetivos, estrategias, capacidades, habilidades, posibilidades y fuerzas para contrarrestar la eficacia del plan del actor proyectista.

4) En PEN se entiende que se puede planear, dirigir 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.

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:

a) "YO", como el actor-sujeto que planifica y gobierna, y

b) "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 el sujeto y tu el objeto".

Con relación a lo anterior, ¿ qué cree usted que establece el PES ?

.....
.....

5) En PEN hay un solo futuro conocido, y en PES el futuro es desconocido y debe ser planeado en escenarios.

Explique esta diferencia con un ejemplo real:.....
.....

4.3 LA LÓGICA DEL MÉTODO PES

Ilustre con un ejemplo cada uno de los siguientes postulados que conforman la lógica del PES:

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 muy diversos 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: al jefe, a sus colaboradores y en general a todos los que puedan afectar o ser afectados por el plan.

Ejemplo:
.....
.....

2) El que planifica y toma decisiones (jefe, director, gobernante, gobernado, subalterno, individuo, etc.) es un actor que participa de un **juego humano** de ideas, intereses, beneficios, etc., junto con otros jugadores (opositores o aliados), en el que, a través de la planeación de sus jugadas, se propone cambiar el marcador (alcanzar objetivos) induciendo, apoyando, rechazando, dialogando, persuadiendo, negociando o

manejando conflictos con esos otros jugadores que también 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.

Ejemplo:
.....
.....
.....

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.

Ejemplo:
.....
.....
.....

4) 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.

Ejemplo:
.....
.....
.....

5) Para resolver problemas, el actor busca sus causas y diseña, considerando a otros actores, las soluciones necesarias para enfrentar esas causas.

Ejemplo:
.....
.....
.....

6) El plan debe apoyarse en proyectos de gobernabilidad para asegurar su viabilidad, pues ésta no está asegurada por el simple hecho de que el que planifica y dirige posee el poder en forma legítima y normativa.

Ejemplo:
.....
.....
.....

7) El plan debe ser **prospectivo** (porque debe prever el futuro), **proactivo** (porque debe construir lo deseable realizando cambios en el presente y en el futuro), **preventivo** (porque debe evitar lo indeseable y preparar con antelación las condiciones adecuadas para los futuros previsibles) y **reactivo** (porque siempre debe tener respuestas oportunas, eficientes y eficaces a cualquier situación que pudiera presentarse).

Ejemplo:

8) Para que el futuro pueda ser construido, es necesario planear oportunamente las acciones que se requieren en cada uno de los presentes que conducirán a ese futuro. Esto significa que la planeación no sólo se hace antes sino durante su proceso de aplicación.

Ejemplo:

9) El **PES** permite distinguir cuáles acciones sirven para paliar problemas, cuáles para controlarlos y cuáles para resolverlos.

Ejemplo:

10) 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 (optimista, pesimista, tendencial y combinados) para considerar los posibles cambios del futuro, incluyendo sorpresas negativas y positivas.

Ejemplo:

11) El **PES** no es sólo un método de planeación, sino toda una filosofía de actuación humana, que hace posible resolver problemas de muy diversa naturaleza.

Ejemplo:

4.4 APLICACIONES DE PES

Ilustre con ejemplos los **tipos de planes** que pueden realizarse utilizando la Planeación Estratégica Situacional en tanto que es un método que permite:

- 1) Alcanzar objetivos y metas por parte de cualquier actor que se lo proponga, como puede ser: una institución, un área de trabajo, un gobierno, una organización, un grupo humano o un individuo.

Ejemplos de planes:

- 2) Prever lo que puede ocurrir en el futuro tanto en lo que respecta a situaciones positivas como negativas para el actor que planifica y prepararse para responder a esas situaciones en forma oportuna, eficiente y eficaz.

Ejemplos de planes:

- 3) Construir situaciones deseables y evitar indeseables.

Ejemplos:

- 4) Construir las condiciones humanas y materiales necesarias para que el plan sea viable.

Ejemplos:

- 5) Jugar en cualquier ámbito social para alcanzar marcadores deseados.

Ejemplos:

- 6) Resolver problemas institucionales, empresariales, administrativos, económicos, sociales y políticos, en condiciones de adversidad e incertidumbre.

Ejemplos:

- 7) Diseñar e instrumentar planes, programas y proyectos con la participación de distintos

actores.

Ejemplos:
.....
.....

8) Hacer viable cualquier proyecto de cambio en las instituciones, tales como: proyectos de calidad total, sistemas de aseguramiento de la calidad, reingeniería de procesos, automatización, etc.

Ejemplos:
.....
.....

9) Mejorar la gobernabilidad para que los planes y programas se puedan ejecutar en condiciones de plena aceptación y apoyo de los involucrados.

Ejemplos:
.....
.....

10) Diseñar planes por escenarios y antivulnerantes para siempre tener una respuesta efectiva ante cualquier futuro que pueda presentarse, incluyendo contingencias.

Ejemplos:
.....
.....

11) Programar acciones y diseñar los instrumentos para su seguimiento, evaluación y control.

Ejemplo:
.....
.....

4.5 ¿POR QUÉ LA NUEVA PLANEACIÓN DEBE SER ESTRATÉGICA Y SITUACIONAL?

Porque:

1) En los diferentes ámbitos sociales internos y externos de una institución pública operan campos de fuerzas humanas (actores y factores sociales, económicos, políticos, etc.) que poseen diferentes objetivos, recursos y medios, y diferentes estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos utilizando sus recursos.

Estos campos de fuerzas se desenvuelven como un proceso interactivo y dinámico, donde

cada actor trata de lograr sus objetivos aplicando **estrategias** para convencer, negociar y/o enfrentar a los otros que le condicionan. Estos objetivos y estrategias son **situacionales** porque están en función de: 1) las características particulares de la **situación común** a los actores que interactúan y 2) la **situación propia** de cada actor, donde está inserto, su "nicho ecológico". Ambos tipos de situaciones pueden cambiar en tiempo y espacio.

Ejemplifique actores, situación común y situaciones propias de cada uno:.....
.....
.....
.....

2) En la realidad, 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 sistema social cualquiera, los actores pueden hacer planes situacionales diferenciados. 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 conciente o inconsciente hacer planes y/o actuar de un modo que obstaculiza su objetivo.

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

Sistema social:.....

Actor A1:

Actor A2:

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

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

Acciones del Plan Situacional de A1:.....
.....

Acciones del Plan Situacional de A2:.....

Recursos necesarios para las acciones del Plan de A1:.....

Recursos necesarios para las acciones del Plan de A2:.....

4.6 PES ES UN MÉTODO DE PLANEACIÓN ORIENTADO A RESOLVER PROBLEMAS Y A ENFRENTAR RETOS EN CONDICIONES DE ADVERSIDAD

El Método **PES** se enfoca a resolver problemas y no únicamente a cumplir metas de sectores o de funciones institucionales, ya que:

1. La sociedad reclama la solución de sus **problemas**, para lo cual se requiere desarrollar **proyectos de solución integral**. El **PES** ve a un problema como una "**masa indivisible**" o un "**proceso holístico**" que debe abordarse integralmente para poder superarlo. No obstante, las Instituciones Públicas tradicionales tratan de resolver los problemas atacándolos en partes o sectores (sector salud, sector vivienda, sector educación, sector transporte, sector seguridad pública, sector equipamiento urbano o rural, sector económico, etc.), bajo el supuesto de que los problemas sociales se pueden resolver a través de **dividirlos "artificialmente"** en parcelas que pueden ser abordadas por sectores.
2. En la práctica, el gobernante, el jefe, el director y el político deben dedicarse mayormente a la solución de problemas, a dar resultados, a enfrentar retos difíciles, porque esto es lo que la población les exige y no tanto para que cumplan con sus metas sectoriales, funcionales o institucionales, que es lamentablemente a lo que se ha dedicado y continúa dedicándose la Admin. Pública tradicional.
3. Problema es un concepto práctico y concreto que entiende y sufre la sociedad, mientras que sector y función son conceptos abstractos que la sociedad asocia con burocracia. Sector es una **imposición analítica** establecida por el modelo administrativo tradicional. Incluso, en la Iniciativa Privado ya se ha advertido que es necesario avanzar hacia una transformación de este modelo a través de la aplicación de la **Reingeniería de Procesos**, pero este cambio es aún muy lento y superficial en la Admin. Pública.
4. En compatibilidad con el método **PES**, la participación ciudadana permite enfrentar

retos en condiciones de adversidad y se facilita cuando nos enfocamos a resolver problemas sociales bajo una **organización horizontal**, mientras que se dificulta cuando el enfoque consiste en cumplir metas por sectores o funciones verticales y centrales de la Admin. Pública.

5. La sociedad reconoce problemas y sus causas, no reconoce sectores, ni habla este lenguaje tan formal, ya que éste es administrativo. A pesar de ello, la Administración Pública tradicional está organizada por sectores y así es como intenta resolver los problemas sociales, por lo que, para lograr algún resultado positivo, se tiene actualmente que realizar un gran esfuerzo de superación de barreras verticales impuestas por la división en sectores, y por las normatividades.
6. Hasta la fecha las universidades trabajan por facultades, sectores o parcelas del conocimiento de los problemas, y no se enfocan a abordarlos de manera integral. Este vacío ha llevado al **PES** a desarrollar técnicas para abordar problemas a través de un enfoque integral.
7. Sector o Función son conceptos que nacen de la planeación dentro del enfoque administrativo o económico tradicional. No son conceptos que salgan de la realidad social.
8. Para solucionar un problema real, es necesario **involucrar a diversos sectores o funciones** administrativos, políticos, culturales, económicos, etc., y a los **actores sociales** que sea necesario, mientras que la Administración Pública tradicional, al operar con una estructura compuesta por sectores y funciones normativas, y sin actores sociales, **está impedida** para resolver a fondo los problemas sociales e institucionales.

Por otro lado, el **PES** trabaja con **problemas actuales**, que son los que sufre la ciudadanía y las instituciones, y **problemas potenciales**, que son los que se vislumbran para el futuro, y constituyen amenazas. Los primeros se manejan con **planeación reactiva**, y los segundos con **planeación preventiva**.

El **PES** trabaja también con **problemas y subproblemas**. Mediante este enfoque se tiene la visión global de un gran problema con problemas correlacionados y/o componentes (subproblemas), lo cual se desarrolla a través de un modelo sistémico de explicación causal y un abordaje del problema como un **proceso holístico**.

En el **PES**, se puede desarrollar un plan o un proyecto global orientado a resolver un gran problema o a satisfacer una necesidad humana, y planes o proyectos específicos orientados a subproblemas.