



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DEL 05 AL 09 DE NOVIEMBRE DE 2001

A P U N T E S G E N E R A L E S

Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Noviembre /2001



CURSO: PLANEACION ESTRATEGICA

OBJETIVO:

Que los participantes posean los conocimientos, las habilidades y actitudes requeridas para formular planes estratégicos orientados a la solución de problemas en empresas e instituciones privadas y públicas, a través del diagnóstico de esos problemas, la formulación, evaluación, viabilización e implantación de estrategias y acciones de solución, teniendo en cuenta el entorno económico, social y político actual, caracterizado por constantes cambios, pluralidad, competencia comercial y política, adversidad, incertidumbre, limitación de recursos y agudización de problemas.

DURACION: 20 horas

TEMARIO:

1. EL ENTORNO ACTUAL

- 1.1 Situación económica y política actual
- 1.2 ¿Qué necesitamos en la actualidad para realizar una buena planeación y toma de decisiones en las Empresas e Instituciones?

2. DEFINICION Y METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

- 2.1 ¿ Qué es Planeación ?
- 2.2 ¿ Qué significados tienen las palabras "Estrategia" y "Estratégico" ?
- 2.3 ¿ Qué es Planeación Estratégica Normativa (PEN)?
- 2.4 Metodología de la Planeación Estratégica Normativa (PEN)
- 2.5 ¿ Qué es Planeación Estratégica Situacional (PES)?
- 2.6 ¿ Por qué la planeación debe enfocarse situacionalmente?
- 2.7 ¿Por qué la planeación debe enfocarse estratégicamente?
- 2.8 Metodología del PES

3. DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS

- 3.1 El diagnóstico tradicional versus el diagnóstico en el PES.
- 3.2 Datos introductorios del plan estratégico.
- 3.3 Problemas a resolver y actores involucrados.
- 3.4 Priorización de problemas.
- 3.5 Descripción de problemas.
- 3.6 Explicación de las causas del problema por actores y sus indicadores.
- 3.7 Explicación de las causas del problema por factores.
- 3.8 Explicación ampliada de causas por actores y factores.
- 3.9 Diseño prospectivo de escenarios: tendencial, pesimista y optimista.



3.10 Perfiles estratégicos de actores (Diagnóstico FODA'S).

4. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 4.1 Formulación de estrategias de solución.
- 4.2 Diseño de estrategias en acciones.
- 4.3 Recursos específicos necesarios

5. EVALUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

- 5.1 Evaluación de viabilidad humana.
- 5.2 Evaluación de viabilidad por capacidad y entorno.
- 5.3 Construcción de viabilidad humana.
- 5.4 Construcción de viabilidad por capacidad y entorno.
- 5.5 Formulación del rumbo pluralmente deseable y posible.
 - Misión conjunta y por actor
 - Visión conjunta y por actor
 - Objetivos conjuntos y por actor

6. PROGRAMACIÓN OPERATIVA

- 6.1 Diseño de programa operativo.
- 6.2 Sistema de seguimiento, evaluación y control.
- 6.3 Flujo de información.
- 6.4 Control correctivo y preventivo.
- 6.5 Planeación preventiva y reactiva

COORDINADOR ACADÉMICO: Mtro. Rómulo Mejías Ruiz.



TEMA 1: EL ENTORNO ACTUAL

1.1 SITUACION ECONOMICA Y POLITICA ACTUAL

Cite un ejemplo de cada uno de los siguientes puntos:

- a. En cuanto a situación económica:
 - a.1 Apertura y globalización comercial. Ejemplo: TLC
 - a.2 Economía afectada por factores políticos, sociales internos y externos. Ejemplo
 - a.3 Intensa competencia, alianzas, fusiones. Ejemplo:
 - a.4 Incertidumbre, dificultad para predecir el futuro. Ejemplo:
- b. En cuanto a situación política y de gobierno:
 - b.1 Disminución del monopolio del poder. Ejemplo: poder compartido en Congreso, gubernaturas, empresas, etc.
 - b.2 En política: el agua y el aceite se mezclan para obtener mejores resultados electorales. Ejemplo:
 - b.3 Mayor dificultad para lograr el éxito de nuevos planes y proyectos por diferencias en visiones e intereses de múltiples actores mayor adversidad y competencia. Ejemplo:
 - b.4 Mayor dificultad para dirigir una sociedad plural, participativa, más informada, más exigente, más desconfiada. Ejemplo:
 - b.5 Aumento de conflictos sociales que no se resuelven. Ejemplo:
 - b.6 Nuevos usos y costumbres, nuevas formas de trabajar y de consumir. Ejemplo:



1.2 ¿QUÉ NECESITAMOS EN LA ACTUALIDAD PARA REALIZAR UNA BUENA PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES?

Necesitamos de:

1. Información sobre: múltiples preferencias, diferentes posiciones de múltiples actores.
2. Más información sobre: comportamientos cambiantes de los clientes y usuarios.
3. Conocimiento de cómo abordar la solución de problemas difíciles.
4. Estrategias para moverse en un contexto cambiante, resistente, adverso, de alta competencia.
5. Tecnología para "hacer trajes a la medida", con calidad, rapidez, servicio y bajo precio.
6. Capital humano multicapacitado, muy motivado y responsable.
7. Dirigentes con capacidad para planear y conducir sus organizaciones en condiciones cambiantes, complejas.
8. Dirigentes con capacidad para manejar múltiples subjetividades y diferentes intereses.
9. Enfocarse a nichos e individuos, no a mercados masivos.
10. Decisiones participativas, no centralizadas
11. Facultamiento, multifuncionalidad, autocontrol, más libertad con más responsabilidad.
12. Remuneración por resultados.
13. Competitividad.
14. Un cambio del valor centrado en el precio y en la calidad del producto al valor centrado en el beneficio, en la calidad no sólo del producto sino básicamente del servicio, además del precio, y todo a juicio del ciudadano, usuario o cliente.
15. Un cambio del trabajo individual a trabajo en equipo.



16. Diseño plural de soluciones.
17. Estrategias para hacer viables las soluciones
18. Un cambio de jefes que "mandan" a líderes que crean y movilizan voluntades, escuchan, asesoran y facilitan
19. Innovaciones en variedad, calidad, servicio y precios de productos y servicios
20. Mentalidad de estrategia.
21. Actitud proactiva.
22. Paradigma de ganar - ganar
23. Creatividad para imaginarse multiplique posibilidades.



TEMA 2: DEFINICION Y METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

2.1 ¿QUÉ ES PLANEACION?

Es diseñar, secuenciar acciones necesarias, suficientes y viables, y hacer seguimiento, evaluación y control de su ejecución para alcanzar objetivos en forma eficiente y eficaz.

- * ¿Por qué diseñar?: porque la planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
- * ¿ Por qué secuenciar?: porque las acciones deben ejecutarse en un orden que facilite el logro de los objetivos.
- * ¿ Por qué necesarias?: por coherencia entre objetivos y acciones.
- * ¿ Por qué suficientes?: porque el plan debe incluir a todas las acciones necesarias.
- * ¿ Por qué viables?: porque debe contar con la voluntad, la capacidad y las condiciones adecuadas para su realización.
- * ¿ Por qué hacer seguimiento, evaluación y control?: porque es necesario observar, medir y actuar para facilitar el cumplimiento de metas y objetivos.
- * ¿ Por qué en forma eficiente?: porque deben diseñarse y ejecutarse con el mejor uso de los recursos
- * ¿ Por qué en forma eficaz?: porque deben diseñarse y actualizarse para lograr los resultados del plan.

Considere la siguiente definición de plan:

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"

1. ¿ Por qué un plan es un producto momentáneo ?

.....

2. Cite un ejemplo de un plan:

Escrito:.....
 Verbal:



Ilustrado:
Mental:

3. ¿ Cómo es que un plan lo puede hacer una, varias o muchas personas?

Ejemplo de un plan de una persona:

Plan de varias personas:

Plan de muchas personas:

2.2 ¿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 consciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

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



3. Estratégico es algo fundamental y vital. 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 proviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

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



2.3 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN)?

Una de sus definiciones más comunes dice así:

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

¿ POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA?

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

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo:

.....

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

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



2.5 ¿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".

2.6 ¿ POR QUÉ LA PLANEACION DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE?

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

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

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

Ambito social:

Actor A1:

Actor A2:

Objetivo del Plan Situacional de A1:

.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A1:

.....



Objetivo del Plan Situacional de A2:

.....

.....

.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A2:

.....

.....

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

Si: No: ¿Por qué?:

.....

.....

2.7 POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE ESRATÉGICAMENTE?

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

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

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

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

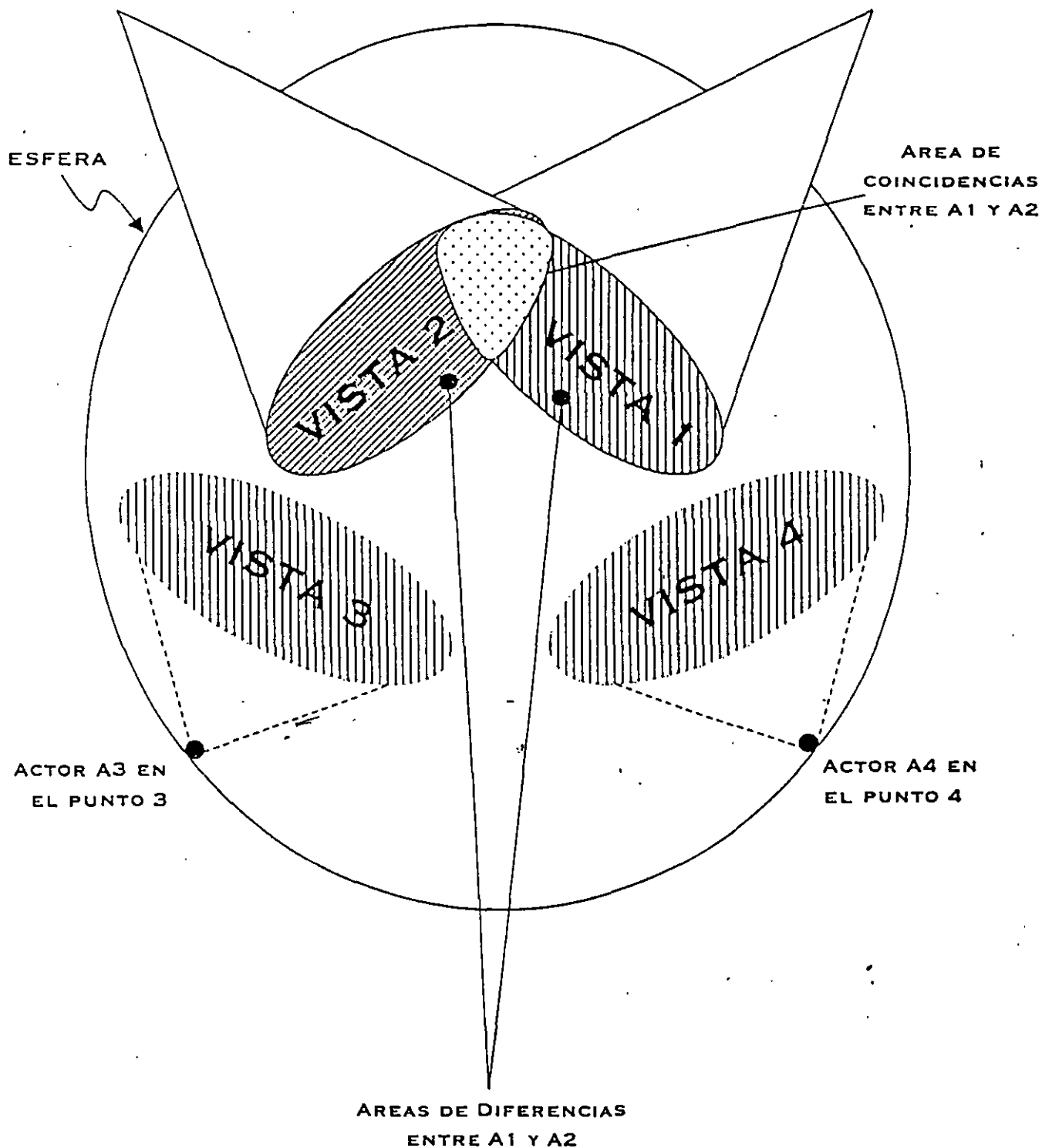
Así mismo, el estratega debe obtener la cooperación de otros para diseñar estrategias en forma plural y/o lo sabe hacer con simulación de actores (personas que se programan para representar los papeles de cada uno de los otros actores influyentes y del propio actor proyectista).

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

MODELO DE EXPLICACIÓN ESFÉRICA DE LA REALIDAD

ACTOR A2 EN EL PUNTO 2

ACTOR A1 EN EL PUNTO 1



Vista de Punto: Cada actor tiene una "Vista" de la realidad según el "Punto" en que está situado

2.8 METODOLOGIA DEL PES

(FORMULACIÓN PLURAL O UNILATERAL) (*)

MOMENTOS DEL PES	¿ QUÉ INCLUYE CADA MOMENTO ?
1. DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS Y DISEÑO DE ESCENARIOS	* PROBLEMAS Y ACTORES * PRIORIZACION DE PROBLEMAS * DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS SUS INDICADORES * EXPLICACION DE CAUSAS ESCENARIOS * PERFILES ESTRATÉGICOS DE ACTORES
2. FORMULACION DEL PLAN EN ESCENARIOS	* ESTRATEGIAS * ACCIONES O PROYECTOS * RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS
3. VIABILIZACION DEL PLAN Y FORMULACIÓN PLURAL DEL RUMBO	* VIABILIDAD * VIABILIZACION * RUMBO PLURALMENTE DESEABLE Y POSIBLE BAJO COMPROMISO: - MISIÓN CONJUNTA - VISIÓN CONJUNTA - OBJETIVOS CONJUNTOS - Y POR ACTOR
4. OPERACIÓN DEL PLAN	* PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES) * SEGUIMIENTO * EVALUACION * CONTROL * ACTUALIZACIÓN DEL PLAN * PLANEACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA

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



TEMA 3: DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS

3.1 EL DIAGNOSTICO TRADICIONAL VERSUS EL DIAGNOSTICO EN EL PES

Por favor, responda:

1) ¿Cree usted que el diagnóstico es la descripción y explicación de una realidad?

Si: ____ No: ____ ¿ Por qué ?:.....

2) ¿Cree usted que en el diagnóstico tradicional se busca reflejar la "objetividad" de los hechos y sus causas, evitando incluir "juicios y subjetividades"?

Si: ____ No: ____ ¿ Por qué ?:.....

3) ¿Por qué pueden diferir las causas y/o las soluciones de un problema según el actor que las identifica?

4) ¿Qué debe hacer el actor proyectista cuando encuentra que la solución a su problema depende de actores que difieren de él en la identificación de las causas y soluciones de ese problema?

5) ¿Qué puede pasar con un proyecto cuando el proyectista descalifica o excluye una solución que sea identificada por otro actor influyente, simplemente porque no coincide con la suya?

6) ¿Tiene entonces sentido hacer un diagnóstico de un problema pensando que sus causas son identificables con objetividad?

Si: No: ¿ Por qué ?:.....



7) ¿Podemos afirmar, en consecuencia, que el **diagnóstico tradicional**, que es visto como **único y objetivo**, **no contiene la información fundamental para resolver problemas sociales, económicos comerciales y políticos?**

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? : _____

8) ¿Qué opina usted de la siguiente aseveración del **PES** ? : "Al hacer un diagnóstico de problemas sociales, económicos y/o políticos, **debemos incluir las subjetividades** de los actores de los que dependen las causas y soluciones de esos problemas. **Y el diagnóstico que no las incluya, carece de valor y no permite que se resuelvan esos problemas**".

Su opinión: _____

9) Considere la siguiente aseveración del **PES**: "**El diagnóstico debe ser vivo, dinámico, esto es, debe hacerse como una película de la realidad en movimiento**, y por lo tanto debe contener la información necesaria para que el actor proyectista **participe estratégicamente en el juego social**, proporcionándole los datos sobre cómo las jugadas que han venido ejecutando los diferentes actores han dado como resultado el **marcador** del juego que en estos momentos le resulta insatisfactorio, y que por esta razón se propone planear las siguientes jugadas para hacer que el marcador cambie a su favor.

Su opinión: _____

¿ CÓMO SE HACE EL DIAGNÓSTICO EN EL PES ?

En dos partes:

- 1) Un diagnóstico descriptivo**, que contiene la parte "objetiva" de los problemas y
 - 2) Un diagnóstico explicativo**, que contiene la parte "subjetiva y situacional", que se refiere a las diversas interpretaciones o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las causas y efectos de los problemas.
- Para realizar el diagnóstico, necesitamos primeramente identificar el plan estratégico que nos proponemos desarrollar para resolver uno o varios problemas.
 - Para ello, utilizamos los formatos F-01 y F-02.



FORMATO F-01

3.2 DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1 INSTITUCIÓN O EMPRESA:

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

2. ÁREA(S) DE TRABAJO OBJETO DEL PLAN:

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

3. NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO (P E.):

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

4. OBJETIVO DEL P.E.:

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

5. EQUIPO DE TRABAJO:

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



FORMATO F-02

3.3 PROBLEMAS A RESOLVER Y ACTORES INVOLUCRADOS

1. PROBLEMAS A RESOLVER:

P1:

P2:

P3:

P4:

2. NOMBRE DEL ACTOR PROYECTISTA

A1:

3. NOMBRES DE ACTORES INFLUYENTES

A2:

A3:

A4:

A5:



FORMATO F-03

3.4 PRIORIZACION DE PROBLEMAS

(ESCALA 0 A 10 PARA C/CONCEPTO)

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4
ACTORES, SUS CALIFICACIONES (C) Y SUS PESOS (Pa)				
A1:				
A2:				
A3:				
A4:				
TOTAL (PROMEDIO):				
PESOS POR NECESIDAD DE SECUENCIA (Pn)				
PESOS POR VIABILIDAD DE CAPAC. Y ENTOR. (Pv)				
TOTAL PRIORIDAD P = C X Pa X Pn X Pv				
ORDEN DE PRIORIDAD (1,2,3,...)				



3.5 DESCRIPCION DE PROBLEMAS Y SUS INDICADORES

Este punto se desarrolla con los formatos F-04 y F-05, donde se presentan las principales características **objetivas** del problema que resultó con prioridad 1, después el de prioridad 2, etc.

DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO (1)

FORMATO F-04

Nombre del problema con prioridad 1:

Características **objetivas** del problema y del contexto donde éste se presenta o se vislumbra para el futuro:

Indicadores de problemas

Los indicadores son las unidades con que se mide la magnitud del problema, las cuales suelen establecerse en forma relativa. Por ej: en % o en relación a un universo de valores o a una unidad de tiempo, espacio, etc. En el **PES**, equivalen a **marcadores** del juego. Ejemplos de indicadores:

- * Indices de población con servicio de agua potable, electricidad, gas doméstico, vivienda propia, etc.
- * Indices de natalidad, de mortalidad, de nivel de ingresos, de escolaridad, etc.
- * Grado de aceptación de una propuesta o de un proyecto, de voluntad para hacer un trabajo, de capacidad de pago o de respuesta, etc.
- * Grado de credibilidad, de imagen, de persuasividad, de capacidad negociadora, de flexibilidad, de respeto, etc.
- * N° de ventas mensuales.
- * Índice de productividad por empleado
- * Etc.



DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO (2)

Formato F-05

Magnitudes de Indicadores, Marcadores o Descriptores

* **Problema:**

* A partir de las características objetivas del problema en procesamiento, identifique los principales elementos o aspectos manifiestos y medibles con los que puede describirse la magnitud del problema:

elemento 1:

elemento 2:

elemento 3:

* ¿Cómo podemos expresar la forma de medir estos elementos como Indicadores (I) I (elemento n)?

I (elemento 1):

I (elemento 2):

I (elemento 3):

* ¿Qué magnitudes tienen en el presente y han tenido en el pasado reciente estos indicadores?:

Magnitudes de los indicadores en el presente:

I (elemento 1):

I (elemento 2):

I (elemento 3):

Magnitudes de los indicadores en el pasado reciente:

I (elemento 1):

I (elemento 2):

I (elemento 3):



FORMATO F-06

3.6 EXPLICACION DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA POR ACTORES.....

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

PROBLEMA:

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



FORMATO F-07

3.7 EXPLICACION PLURAL DE CAUSAS POR FACTORES

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES E IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL (ECONOMICOS, SOCIALES, POLITICOS, NATURALES, ETC.) CUYOS COMPORTAMIENTOS PASADOS HAN CONTRIBUIDO, AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO:

ACTORES	¿ DE QUÉ MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS FACTORES AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO ?
SEGÚN A1:	
SEGÚN A2:	
SEGÚN A3:	
SEGÚN A4:	



FORMATO F-08

3.8 EXPLICACION AMPLIADA DE CAUSAS POR ACTORES Y FACTORES

¿QUÉ EXPLICACION AMPLIADA Y ENRIQUECIDA PUEDE HACER A1 DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA A PARTIR DEL CONOCIMIENTO DE LAS EXPLICACIONES QUE HACEN TODOS LOS ACTORES?

EXPLICACION AMPLIADA DE A1 DE CAUSAS POR ACTORES:.....

Dotted lines for writing the explanation of causes by actors.

EXPLICACIÓN AMPLIADA DE A1 DE CAUSAS POR FACTORES:

Dotted lines for writing the explanation of causes by factors.

La explicación de causas debidas a actores y factores debe ser plural y expresarse en lenguaje de jugador, en forma "diferenciada" de un actor a otro, con argumentos de cada uno sobre el por qué de los resultados del juego hasta la fecha

La explicación plural cumple un doble papel:

- 1) Enriquecer la explicación situacional del actor proyectista, al incorporarle otras **vistas de punto** que el actor "no alcanza a ver", pero que las reconoce como válidas y útiles, y por lo tanto, las adopta para jugar con más tino. El actor proyectista decide qué vistas de punto incorporar a su explicación, dejando de lado aquellas que pueden ser "**aparentadas**" por ciertos actores y otras que pueden tener muy poco peso en la causalidad del problema en consideración.
- 2) Alimentar información necesaria para el cálculo interactivo que se desarrolla en el proceso de diseño de las soluciones considerando a todos los actores sociales relevantes, así como para prever las posibles acciones y reacciones (jugadas y contrajugadas) que podrán realizar los diversos jugadores una vez que se diseñen y apliquen esas soluciones.

3.9 DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS: TENDENCIAL, PESIMISTA Y OPTIMISTA

* Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de factores del entorno y de los actores clave.

* Su propósito principal consiste en definir los estados más probables que podrían alcanzar los comportamientos de las causas por actores y factores del (de los) problema(s) a resolver.

* Los escenarios deberán enfocarse tanto a la prospectiva de las causas del problema por actores y factores clave del entorno global, como a las oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno sectorial para la organización, y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva de los comportamientos de actores clave.

* Por lo que toca a los factores, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave.

* Analizar esta información y utilizarla para efectuar proyecciones sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los escenarios, integrando las diferentes apreciaciones de los actores y fuentes consultadas.

* Los escenarios del entorno global y sectorial se pueden elaborar a partir de información secundaria (publicaciones y/o estudios) soportada por información primaria relativamente fácil de recabar (por ejemplo, a través de consulta a especialistas, a instituciones, a actores involucrados, etc.).

* Por lo que toca a los actores, la planeación estratégica situacional propone el uso de la simulación humana, para que, actores programados representen el papel de actores reales, a fin de prever sus más probables comportamientos futuros en relación al (a los) problema(s), a como puede afectar tanto a las causas como a las posibles soluciones.

* La velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide diseñar escenarios y prospectivas de largo plazo, y nos limita el diseño de los de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes de corto a mediano plazo, diseñándolos al menos en tres niveles

1) **Escenario tendencial:** cuando suponemos que las causas por factores y actores seguirán un comportamiento similar al reciente y actual.



- 2) **Escenario optimista:** cuando suponemos que esas causas tendrán un comportamiento favorable a la solución del (de los) problema(s) del plan.
 - 3) **Escenario pesimista:** cuando suponemos condiciones muy desfavorables a la solución del (de los) problema(s).
- Un criterio práctico consiste en partir de un escenario tendencial, efectuar la prospectiva de las causas por factores y actores clave, formular el plan estratégico con base en este escenario y **graduar** los componentes del plan, adecuándolos a los escenarios optimista y pesimista, suponiendo comportamientos y valores favorables y desfavorables de factores y actores.
 - Asimismo, imaginarse **eventos sorpresivos** positivos y negativos, y hacer **planes para manejo de sorpresas**, a fin de aprovechar las positivas y minimizar o evitar el impacto de las negativas.
 - Los escenarios referidos a factores les denominamos **macroescenarios** y los referidos a actores **microescenarios**.



FORMATO F-09

DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS: VARIANTES NEUTRALES Y GRADUADAS.

PROBLEMA:

a) LISTA DE VARIANTES NEUTRALES

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

b) ESCENARIOS: VARIANTES GRADUADAS

ESCENARIO DE

- TECHO:**
- 1.....
 - 2.....
 - 3.....
 - 4.....
 - 5.....

ESCENARIO DE

- CENTRO:**
- 1.....
 - 2.....
 - 3.....
 - 4.....
 - 5.....

ESCENARIO DE

- PISO:**
- 1.....
 - 2.....
 - 3.....
 - 4.....
 - 5.....

T



FORMATO F-10

3.10 PERFILES ESTRATÉGICOS DE LOS ACTORES
(DIAGNOSTICO: FODA'S)

(FODAS, LOGICA, ESTRATEGIAS DE JUEGO E INTERESES DE CADA ACTOR)

ACTORES	A PARTIR DE LAS EXPLICACIONES DE CAUSAS Y DE UN ESTUDIO DE ACTORES, ¿CUÁL ES, SEGÚN A1, EL PERFIL ESTRATÉGICO DE CADA UNO DE LOS JUGADORES PARTICIPANTES?
A1:	
A2:	
A3:	
A4:	

FODAS = FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS



TEMA 4: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 FORMULACIÓN NORMATIVA: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La planeación Estratégica Normativa se aplica a través de la siguiente metodología:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Diagnóstico (FODAS)
- Estrategias
- Acciones o proyectos
- Indicadores
- Metas
- Programación
- Seguimiento, evaluación y control
- Actualización de acciones

Como ya se indico la misión define la esencia o razón de ser de la institución, dependencia o en general, del actor proyectista (A1), describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la misión:

- * Se definen los campos 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 ?

Responder: (tomemos 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".

- **¿Cómo se formula la misión de un actor ?**
- **¿Quién es el actor?:** El Jefe Delegacional en Iztapalapa
- **¿Qué problema(s) se compromete a resolver o reducir?:** La escasez de vivienda y de agua potable (por ejemplo).
- **¿Dónde?:** En las zonas marginadas
- **¿Cómo lo va a hacer?:** Trabajando con los actores sociales involucrados para encontrar soluciones conjuntas y negociadas.
- **¿Qué condiciones favorables y/o desfavorables del escenario deberá enfrentar y/o aprovechar?:** A través de enfrentar condiciones desfavorables, tales como:

¿Cómo quedaría la redacción de la misión?:

Visión

- La visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la institución, dependencia o actor social.
- La visión comunica la idea de lo que la institución, dependencia o actor quiere llegar a ser.
- Describe cómo va a operar en ese futuro.

¿Cómo se formula la visión ?

- Para formularla, hay que responder las siguientes preguntas:

- ¿ Qué futuro quiero tener ?
- ¿ Cómo lograrlo ?
- ¿ Cuándo ?
- ¿ Por qué ?, ¿ Para qué ?
- ¿ Cómo me imagino actuando en ese futuro y cómo imagino a los otros involucrados ?

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 la visión

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo:

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

Ejemplo de objetivo:

Para un plan de desarrollo de la infraestructura carretera:

Objetivo:

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



FORMULACIÓN UNILATERAL DEL RUMBO DESEABLE

ESCENARIO:

MISION:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VISION:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OBJETIVOS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Del 05 al 09 de noviembre de 2001

ANEXOS

Lic. Joél Chávez Treviño
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Noviembre/2001



4.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN ACCIONES.

El Diseño Plural de Estrategias consiste en el proceso mediante el cual el actor proyectista y los actores influyentes realizan conjuntamente la especificación de las **Acciones** necesarias, suficientes, eficientes, eficaces y viables para ejecutar cada una de las Estrategias de Solución.

Se indica el Escenario considerado (Tendencial, Optimista, Pesimista) y el Horizonte del Plan (en meses o años).

Las acciones conviene diseñarlas con un **enfoque plural**, con participación de los **actores sociales que sea posible involucrar** en este proceso, lo que permitirá que la formulación de esas acciones se realice con la aportación y voluntad de los actores sociales que intervengan en el proceso de diseño, con lo que también se logra un avance significativo en Viabilidad de las estrategias del plan.

A continuación se especifican las acciones necesarias (identificadas con a1, a2, a3, etc.) que cada actor propone para lograr las estrategias de solución y los intereses de los actores involucrados. Se especifican entonces "Acciones para ES1", "Acciones para ES2", "Acciones para I1", etc.

En virtud de que las acciones se diseñan **por escenario**, deberá considerarse que la intensidad de la acción estará en función de las condiciones favorables o desfavorables propias del escenario considerado en el momento del diseño. Entonces, habrá acciones con mayor o menor grado o intensidad de aplicación según el escenario que se considere en ese momento.

Cuando se trata de un escenario pesimista o de piso, es recomendable apelar a la creatividad y voluntad de los actores involucrados en el diseño, con el objeto de generar acciones de esfuerzo conjunto para poder sortear las fuertes restricciones que impone un escenario adverso. En este sentido, tanto el escenario de piso como el de techo deben contemplarse acciones de **ABSORCION DE INCERTEZA**, que consisten en acciones con capacidad de manejar adecuadamente las condiciones



que pudiesen alterar negativamente la eficacia del plan.

En la parte inferior del formato se describe una Propuesta de Acciones Depuradas (sin redundancia), Precisadas (bien definidas) y Secuenciadas (puestas en el orden recomendable de ejecución a nivel preliminar).

Para elaborar el diseño plural, el actor proyectista deberá definir previamente un proceso de trabajo con actores sociales, con el objeto de abordar y solucionar conjuntamente los problemas en consideración, lo que incluye las estrategias para contactar y abordar actores sociales de muy diversa naturaleza, la sensibilización, facilitación de su intervención en el proceso, la captación de sus aportaciones, en cuanto a definición precisa de los problemas, el diagnóstico situacional, la configuración de escenarios, el diseño de acciones, recursos, resultados, situación inicial, situación objetivo, planes de contingencia, negociaciones, concertaciones, implantación, rendición de cuentas, ajustes, controles, etc.

Para ello, es muy conveniente que el actor proyectista se ocupe de proporcionar una capacitación aunque sea elemental sobre las herramientas del Método PES, a fin de que las aportaciones de los actores sociales sean verdaderamente valiosas.



SELECCION DE ACCIONES DEFINITIVAS

Las acciones que se proponen en el paso anterior deben ser evaluadas a través de varios criterios para seleccionar las que realmente deben ser incluidas dentro de cada Estrategia "ES".

Los criterios de selección son los siguientes:

- * Necesidad
- * Suficiencia
- * Eficiencia
- * Eficacia
- * Viabilidad

La aplicación de estos criterios de selección se realiza a través de preguntas con respuestas de "si o no" que permiten realizar un filtrado progresivo que nos da como resultado las **Acciones Definitivas Secuenciadas**.

4.3 RECURSOS ESPECIFICOS NECESARIOS

Una vez seleccionadas las acciones definitivas a ser aplicadas por cada **ES**, se procede a estimar los recursos específicos que cada una de ellas necesita para poderse ejecutar.

Estos recursos se especifican nuevamente en función del escenario y del horizonte del plan.

Por su parte, **los recursos** son de múltiple naturaleza, tales como: humanos, materiales, naturales, de dinero, de tecnología, de información, de equipos, de normas, de conocimientos, de creatividad, de capacidades, de habilidades, de voluntades, de poder, etc.



Por ejemplo, si una de las acciones consiste en "Adquirir y emplear armamento de alta tecnología", uno de los recursos sería "Dinero para comprar y usar armamento de alta tecnología", otro sería "Voluntad política del actor proyectista para comprar ...".

Si la acción fuese "Elaborar e implementar un plan estratégico de combate a actos delictivos", uno de los recursos sería "Conocimiento de planeación estratégica de combate a actos delictivos", otro sería "Dinero para hacer el plan", otro "Voluntad política para hacer el plan", etc.

Si la acción fuese "Elaborar e implementar programas de participación ciudadana en el combate al delito", los recursos serían "Conocimiento, apoyos de múltiples actores, dinero y normatividad para generar e implementar programa de participación ciudadana de combate al delito".

Si la acción fuese "Modificar e implementar leyes que combatan la impunidad como delito de orden común", los recursos serían "Conocimiento sobre leyes, apoyo de los actores y dinero para modificar e implementar leyes ..."

Además de especificar los recursos necesarios, se debe indicar el porcentaje (%) disponible de ellos por el actor proyectista (A1), así como los actores que poseen o que pueden generar los recursos faltantes y el % de posesión o de generación por parte de cada actor, especificándolo con, por ejemplo: A2 (40 % R4), A3 (30 % R1), etc.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

FORMATO No. : F-11

TÉCNICA: TORMENTA DE IDEAS (); GRUPO NOMINAL (); DELPHI ().
 ESCENARIO: _____

ACTORES QUE PARTICIPAN EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN (ES) QUE SE PROPONEN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN NORMATIVO Y/O PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS DEL (O DE LOS) PROBLEMA(S) DEL ACTOR PROYECTISTA.		
	ESTRATEGIAS PARA OBJETIVO1 O CAUSA1	ESTRATEGIAS PARA OBJETIVO2 O CAUSA2	ESTRATEGIAS PARA OBJETIVO3 O CAUSA3
A1:	ES _____		
A2:			
A3:			
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DEPURADAS, PRECISADAS Y SECUENCIADAS	ES1:		

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN ES: _____

ESCENARIO: _____ HORIZONTE DEL PLAN: _____

ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES	ACCIONES (a1,a2,...,an) QUE SE PROPONEN PARA REALIZAR LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN		
	ACCIONES PARA <u>ES1</u>	ACCIONES PARA <u>ES2</u>	ACCIONES PARA <u>ES3</u>
A1:			
A2:			
A3:			
PROPUESTA DE ACCIONES DEPURADAS, PRECISADAS Y SECUENCIADAS			

RECURSOS ESPECÍFICOS NECESARIOS

FORMATO No. : F-13

ESTRATEGIAS ES: _____ ESCENARIO: _____ HORIZONTE: _____

<p>ACCIONES DEFINITIVAS SECUENCIADAS (a1, a2, ...)</p>	<p>RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS Y % DISPONIBLE DIRECTAMENTE POR EL ACTOR PROYECTISTA (A1): R1= HUMANOS, R2= MATERIALES, R3= DINERO, R4= TECNOLOGÍA, R5= INFOEMACIÓN, R6= EQUIPOS, R7= NORMAS, R8= NATURALES, R9 CONICIMIENTO, R10= CREATIVIDAD, R11= CAPACIDADES, R12= HABILIDADES, R13 = PODER, ETC.</p>	<p>ACTORES QUE POSEEN O PUEDEN GENERAR LOS RECURSOS FALTANTES Y % DE POSESIÓN O DE GENERACIÓN POR PAERTE DE CADA UNO. A (%Ri)</p>



TEMA 5: EVALUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

5.1 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA, POR CAPACIDAD Y ENTORNO.

Una vez que se diseñan las estrategias y las acciones de solución, es necesario proceder a evaluar qué tan viables son en términos de la aceptación o rechazo que puedan tener por parte de los actores involucrados en su implementación y de los que puedan resultar afectados por su aplicación.

Asimismo, se hace necesario evaluar la viabilidad de esas estrategias y acciones en cuanto a la capacidad, posibilidad y conveniencia de realizarlos.

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

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

Por último, se debe evaluar la conveniencia de ejecutar las estrategias y acciones en términos de los beneficios y costos que ellas producirían en los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, naturales, etc.

En este curso nos limitamos a realizar la evaluación de la viabilidad humana.
(formato F-14)



FORMATO F14

EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA

EXPRESAR LOS GRADOS DE APOYO Y RECHAZOS DE CADA UNO DE LOS ACTORES A LAS ESTRATEGIAS (ES1, ES2, ES3) Y A LAS ACCIONES (a1, a2, a3, a4,...) UTILIZANDO LA ESCALA DE -3 A +3 Y DE 0 A 10 PARA LOS PESOS DE LOS ACTORES.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES	ES1		ES2		ES3	
	a 1	a 2	A 3	a 4	a 5	A 6
A1						
P1 =						
A2						
P2 =						
A3						
P3 =						
A4						
P4 =						
SUMA TOTAL DE APOYOS PONDERADOS (+)						
SUMA TOTAL DE RECHAZOS PONDERADOS (-)						
BALANCE DE APOYOS Y RECHAZOS PONDERADOS (BAR = +/-)						
VIABILIDAD (ALTA, MEDIANA, BAJA O NEGATIVA)						



5.2 ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLE EL PLAN

La evaluación de la viabilidad humana nos lleva a concluir en torno al grado de viabilidad de cada uno de las acciones y estrategias del plan.

Cuando el grado de viabilidad resulta negativo o bajo se puede tomar la decisión de:

- 1) No implementar tal(es) estrategia(s) y/o acción(es)
- 2) Implementarla(s) después de haberle(s) "construido viabilidad "

Cuando el grado de viabilidad resulta mediano, se recomienda implementar la(s) estrategia(s) y/o acción(es) después de haberle(s) "aumentado viabilidad"

Cuando el grado de viabilidad resulta "alto" se recomienda implementar la(s) estrategia(s) y/o acción(es) sin problemas.

En cualquiera de los tres casos, si la decisión es implementar la(s) estrategia(s) y/o acción(es), es necesario "trabajar " permanentemente para asegurarse de que las condiciones de viabilidad "se mantengan a un nivel alto".

Los procesos de construcción, aumento y mantenimiento de la viabilidad humana se realizan a través de la aplicación de "estrategias de viabilización", las cuales son diseñadas y aplicadas utilizando técnicas de negociación (blanda o dura), persuasión, confrontación o planeación estratégica de juegos socio-políticos.

En este curso, ilustramos la aplicación de la técnica de negociación blanda (FORMATO F-15)



FORMATO F15

ESTRATEGIAS VIABILIZANTES
POR NEGOCIACIÓN BLANDA

ESTRATEGIA Y/O ACCIÓN DE SOLUCIÓN A VIABILIZAR-----

CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA Y/O ACCIÓN E INTERESES DE LOS ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS (-3 A+3)				ESTRATEGIAS VIABILIZANTES
	A1	A2	A3	A4	
1					EV 1:
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

ESCENARIO:

HORIZONTE

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

TEMA 6: PROGRAMACIÓN OPERATIVA

6.1. DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO

Una vez que se ha construido la viabilidad de las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar el Momento o Etapa IV de la planeación Estratégica (Situacional o Normativa) (Operación del Plan) cuyos submomentos son los siguientes:

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

A continuación se describen los pasos del primer submomento:

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

Para desarrollar este submomento, se utilizan los formatos F-17, F-18 y F-19.

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

Este rumbo se describe a través de:

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

- c) El (o los) objetivo(s) que, en forma conjunta se proponen lograr los actores en el horizonte del plan, a fin de alcanzar la visión conjunta, así como los objetivos que cada actor se propone lograr para hacer posible su respectiva visión.

Para realizar el segundo submomento, se utiliza el formato F-20.

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

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

6.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.

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

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

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



6.3 FLUJO DE INFORMACIÓN

En virtud de que cualquier institución de gobierno está conformada por muchas áreas funcionales interrelacionadas, se hace necesario describir el mecanismo mediante el cual la información debe fluir de unas áreas a otras, por ejemplo, de las operativas a las administrativas (para la toma de decisiones), y viceversa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de la institución en su conjunto.

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

Este proceso se desarrolla en tres niveles:

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

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

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

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

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

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

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

Se anexa:

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

6.4. CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.

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

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

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

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

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

El control correctivo responde a preguntas tales como:

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



El control preventivo responde a preguntas tales como:

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

ESCENARIO _____

HORIZONTE DEL PLAN _____

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

METAS POR PERIODO DEL PLAN

FORMATO 18

ESCENARIO _____

HORIZONTE DEL PLAN _____

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

53

PROGRAMA OPERATIVO DEL PERIODO:

(METAS FÍSICAS DE LAS ACCIONES POR SUBPERIODO)

ESCENARIO:

HORIZONTE DEL PLAN:

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

6.5 PLANEACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA

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

1. Si los eventos futuros son tales que el impacto es negativo, usted decide aplicarle solo algunas acciones preventivas. Para reducir la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar algunas variables de las que dependen la ocurrencia de los eventos negativos) así como también decide aplicar desde ahora acciones preventivas para reducir el grado de negatividad del impacto, asimismo prepara usted acciones de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos, su impacto no sea tan desfavorable.
2. Si los eventos futuros son tales que el impacto fuera positivo, usted decide aplicar desde ahora acciones preventivas para aumentar la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar algunas variables de las que dependa la ocurrencia de los eventos positivos), así como también decide aplicar desde ahora acciones preventivas para aumentar el grado de positividad y aprovechamiento del impacto. Asimismo preparara usted acciones de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos de impacto positivo, pueda usted aprovechar al máximo tal impacto. Para concretar el ejercicio seleccione usted un caso en que la situación corresponda a cualquiera de los tres modelos de futuros indeterministicos) probabilísticos, de incertidumbre cuantitativa y de incertidumbre dura).



PLANEACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA

FORMATO F-20

1 Escriba el caso:-----

2 Describa los futuros previsibles, que pueden ser uno o varios pesimista(s), optimista(s) y medios(S):-----

3 Diseñar acciones preventivas para alterar la probabilidad de ocurrencia de esos futuros previsibles:

Futuro previsible 1:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones preventivas:

AP1: -----

AP2: -----

Futuro previsible 2:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones preventivas:

AP3:-----

AP4:-----

4. Diseñar acciones preventivas para alterar el impacto de los futuros previsibles.

Futuro previsible 1:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones preventivas:



AP5:-----

AP6:-----

Futuro previsible 2:-----

Impactos previsibles: -----

AP7:-----

AP8:-----

5. Diseñar acciones reactivas para alterar el impacto de los futuros previsibles.

Futuro previsible 1:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones reactivas:

AR1:-----

AR2:-----

Futuro previsible 2:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones reactivas:

AR3:-----

AR4:-----

Futuro previsible 3:-----

Impactos previsibles: -----

Acciones reactivas:

AR5:-----

AR6:-----



BIBLIOGRAFÍA

1. Steiner, G. "Planeación Estratégica", Editorial CECSA, México, 1990.
2. Matus, C "El Método PES : La Entrevista", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1996.
3. Matus, C. "Teoría del juego social", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000.
4. Programa de Modernización Administrativa (PROMAR), SECODAM, México, 1995.