



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



*DIPLOMADO EN
DESARROLLO DE CAPACIDADES
Y HABILIDADES DIRECTIVAS*

MÓDULO IV
VISIÓN ESTRATÉGICA

Del 12 de Julio al 02 de Agosto de 2006

APUNTES GENERALES

CI-045

Instructor: Lic. Simón Coronel Palomino
Delegación Gustavo A. Madero
Julio/Agosto del 2006

OBJETIVO GENERAL:

1. Identificar los elementos estratégicos que componen sus principales actividades.
2. Aplicar la metodología propuesta en su área de responsabilidad.
3. Predecir el impacto de sus acciones, así como los riesgos y escenarios ante los que toman decisiones en su trabajo diario.
4. Reconocer el impacto de sus acciones en los resultados esperados por la ciudadanía.

DURACIÓN: 20 horas

CONTENIDO TEMÁTICO:**1. Qué es visión estratégica**

- 1.1. Concepto de Visión, Misión, Estrategia, Objetivos y Metas.
- 1.2. Planeación Estratégica
- 1.3. Recursos y Prioridades
- 1.4. La Visión Estratégica en Organizaciones Gubernamentales

2. Análisis estratégico

- 2.1. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
- 2.2. Análisis del Entorno
- 2.3. Análisis de FODA

3. Diseño e implementación de estrategias

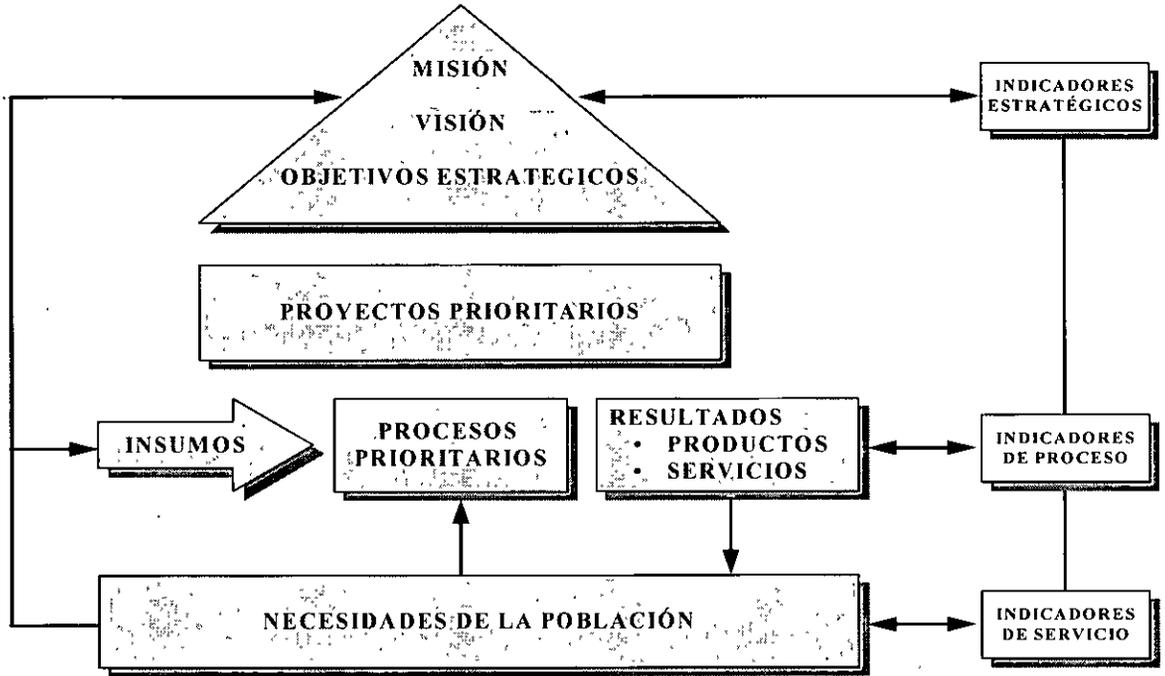
- 3.1. Diseño e implementación de Estrategias
- 3.2. Modelos de Planeación
- 3.3. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa
- 3.4. Posicionamiento y Ventaja Competitiva para el Sector Público

4. Pensamiento sistémico

- 4.1. Teoría de Sistemas
- 4.2. Visión Sistémica
- 4.3. Análisis de Riesgos
- 4.4. Análisis de Escenarios
- 4.5. Planes de Contingencia

1. Qué es visión estratégica

1.1. Concepto de Visión, Misión, Estrategia, Objetivos y Metas.



VISIÓN

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás; significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Visión:

Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado.

Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

VISIÓN = DEBER

Es soñar como será nuestra organización: Establecimiento, Posta, Centro. Este sueño debe ser realizable, no una fantasía que no podamos hacer realidad,

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con antigüedades y cambios rápidos.

Sin Visión Estratégica se hace difícil establecer un sentido de dirección futura y de definir objetivos adecuados a las circunstancias.

Ejemplo de Visiones:

Fundación Ecológica: Construir un espíritu Comunitario mediante la solución de problemas ambientales.

Institución enseñanza: Búsqueda permanente del conocimiento y la excelencia de su que hacer.

Instituto de Salud: Dar una óptima calidad de atención, manteniendo la primacía y liderazgo en la atención especializada a nivel Nacional e Internacional.

MINSA: Un Sector Salud con equidad, eficiencia y calidad.

Servicio de Emergencia; Unidad de Emergencia moderna, con equipamiento y tecnología de punta, atendiendo al paciente con eficiencia, eficacia y acierto diagnóstico.

MISIÓN

Es la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de servicios o productos a un definido grupo de pacientes o usuarios, resaltando la relación establecida entre ambos, de Insumos / Producto - Usuarios. Viene a ser la declaración, que trata de distinguir a una Institución de las demás, por eso mismo también llega a contener la descripción de los servicios / productos, el usuario al que se dirige, la filosofía empresarial y aún la tecnología básica utilizada o que domina,

Misión:

Es el propósito, la razón de ser, justifica la existencia de la Institución a los ojos de los usuarios,

Representa cualidades y prioridades que el Servicio de Salud debe considerar para satisfacer sus necesidades.

Son los objetivos a largo plazo de la Institución, es el Norte que deben seguir todos sus miembros.

Nos da las pautas que debe seguir la Institución.

Es atemporal es decir, va más allá del tiempo y de los intereses individuales que se susciten en un determinado momento.

MISIÓN = RAZÓN DE SER

Porqué es importante la Misión:

- Clarifica lo que la Institución quiere ser, a quién y cómo servir.
- Suministra a los directivos una unidad de dirección que trasciende necesidades individuales, locales y transitorias, va más allá de los gobiernos.
- Fomenta síntomas de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés.
- Afirma el compromiso de la organización con las demandas de las personas vinculadas a ella.

Requisitos mínimos para formular una Misión:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al usuario.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el usuario.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa,
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario - el personal que labora en la Institución - para que cumpla con su propósito comunicativo.
- Conocer a nuestros usuarios o pacientes, a quienes brindamos nuestros servicios o productos finales, según sea el área de trabajo.

Ejemplos de Misión:

Laboratorio Farmacéutico: Producir medicamentos a bajo costo y ser líder en la industria con respecto a la calidad,

ISN: Servir a los Niños y Adolescentes, promoviendo el desarrollo de la pediatría en su beneficio,

Hospital: Brindar atención de calidad, oportuna, permanente y libre de riesgo con criterio de prioridad a los grupos vulnerables, con buen trato, eficiencia, personal con capacitación, y medicamentos indispensables.

Servicio de Emergencia: Garantizar de forma inmediata la atención y la salud del paciente crítico.

ESTRATEGIA.

La estrategia global de la organización es el resultado de decisiones sobre qué hacer (objetivos) y cómo hacerlo (táctica).

Puntos a tener en cuenta al realizar el Plan Estratégico de los establecimientos:

- Dentro del planeamiento estratégico debemos tener en cuenta, que la mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante, de gran turbulencia en su entorno, y como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico, nuestros establecimientos deben estar preparados para aceptar los cambios, por lo tanto el directivo al planificar debe en todo momento trabajar, pronosticando el futuro, clima tecnológico, económico, político y social. De esta manera evitaremos que cualquier cambio alrededor de nuestras organizaciones se torne desastroso para el equilibrio y cumplimiento de objetivos. De esta manera, la organización se adaptará de manera óptima a cualquier cambio que se suceda,
- Es importante recordar que la estrategia buscada esta integrada por elementos deliberados (previamente pensados y planteados), y otros que surgen durante la aplicación de la propia estrategia. Por lo tanto para entender el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, es importante ir más allá de la intención e inferir la estrategia a partir de la práctica y en la práctica.
- Aún cuando el Plan sea definido claramente, las diferencias en interpretación, grado de compromiso y fuerzas limitantes, median entre la intención y la conducta a seguir con respecto al Plan. Por eso la importancia de que todos los miembros de la Institución conozcan tanto su Visión y Misión, como los objetivos trazados y las estrategias a seguir.
- La planeación ofrece un medio para que los individuos y organizaciones enfrenten los cambios en su medio.
- El ritmo creciente de cambio en lo económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua en la reformulación de estrategias. Tengamos siempre presente, que el entorno cambia permanentemente.

En el nivel estratégico, los planes amplios y a largo plazo son desarrollados para alcanzar misiones globales. Los resultados de todo el proceso de la planeación estratégica son los planes operativos para la realización de las tareas, que se realizan a nivel de áreas determinadas (a nivel operativo) y realizados mediante tácticas detalladas. La planificación directiva no tiene sentido sin la planificación operacional, puesto que cumple con el objetivo de proponer y que hará en cada una de las Unidades Operacionales que presten servicios a la población.

Los recursos (financieros, materiales, humanos, y tecnológicos), son necesarios para realizar los planes y es responsabilidad del administrador integrar los recursos requeridos y vigilar que se usen eficientemente.

¿QUÉ PAUTAS DEBEMOS SEGUIR PARA UNA MEJOR SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS?

- a. Enfocar adecuadamente la situación actual, como la apreciamos o percibimos (incluye a todos los miembros del establecimiento), es decir, observar nítidamente todos los actores y condiciones que conforman los escenarios reales y posibles en el ámbito de trabajo de la institución.
- b. Identificar acciones que respondan a la misión, visión y valores previamente definidos.
- c. Asegurar concentración en lo importante y que lo ya iniciado tenga continuidad.
- d. Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos y una disminución de las discrepancias de los diferentes actores.
- e. Realizar una observación multitemporal y multidimensional de la situación, así como de las consecuencias que se pueden derivar de las acciones que sobre esa situación vayamos a ejecutar; es decir, debemos pensar a futuro.
- f. Tratar de encadenar una estrategia en aplicación con el surgimiento de la siguiente.
- g. Evitar los errores derivados de la "seguridad" de la certeza y la definición de predicciones sociales.
- h. Enfatizar una disposición crítica y asertiva. Las estrategias no son ni buenas ni malas sólo son adecuadas o inadecuadas frente a una situación concreta.
- i. Tratar de construir el futuro deseado, más que pensar en el futuro, es lo sustantivo en el pensamiento estratégico.
- j. Procurar la percepción concurrente de los momentos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de los valores que sustentan la visión y la misión, puesto que estos momentos se pueden dar o dan simultáneamente.

OBJETIVOS

Los Objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que una empresa aspira a lograr mediante su Misión Básica, son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. Los directivos se basan en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la empresa, y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

Fijar el objetivo es como identificar la estrella polar, se pone el compás en ella y luego se usa como medio de reorientarse cuando uno se extravía.

Los objetivos generales pueden establecerse a nivel del Servicio, Programa, Organización, Se elegirán aquellos objetivos que más convengan a los Intereses de la organización o institución.

Los objetivos generales definen el impacto y los logros que se esperan obtener mediante el Plan. Responden a la pregunta: ¿Qué intentamos lograr?. Pueden incluir beneficios a la población (objetivos de servicios) o cambios o mejoras en los procesos o estructura de la organización para lograr sus objetivos de manera racional.

Los Objetivos de servicio definen en términos generales el impacto que la organización desea alcanzar en determinada población al final del período especificado del plan.

METAS.

Las metas se refieren a las acciones que deben realizarse para la ejecución del plan cada objetivo estratégico, plan de acción o programa de trabajo se concreta en metas específicas que se caracterizan por tener un plazo, un responsable, una prioridad, los recursos que deben asignarse e incluyen los procedimientos específicos para el logro de las acciones planeadas.

1.2. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica, incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, desarrollando estrategias y los medios o procedimientos para aplicarlas.

La administración de la Institución, sobre la que queremos desarrollar el Plan Estratégico, deberá traducir la estrategia en tácticas, desarrollar políticas y procedimientos e integrar el proceso de planeación en las funciones.

La planificación debe trabajar considerando la incertidumbre de posibles "variantes" que escapan a nuestra voluntad y poder, Aquí la Planeación Estratégica propone algo muy elemental que viene de las concepciones antiguas de planificación: trabajar con "escenarios de cálculo" (conformado por una determinada articulación de opciones y variantes). Nuestra obligación como directivos es tener un plan y una estrategia para varios escenarios que se ubiquen dentro de los extremos aparentemente posibles, debemos estar capacitados para identificar la necesidad de cambios, así como nuestra capacidad de adaptación a ellos.

La planificación tradicional centra el problema en el arte de diseñar dentro de lo posible, el mejor plan es el que tiene mejor diseño, el diseño más coherente, pero "el problema de la planificación comienza con el diseño, no termina con el diseño", por eso existe el momento estratégico y el momento técnico - operacional.

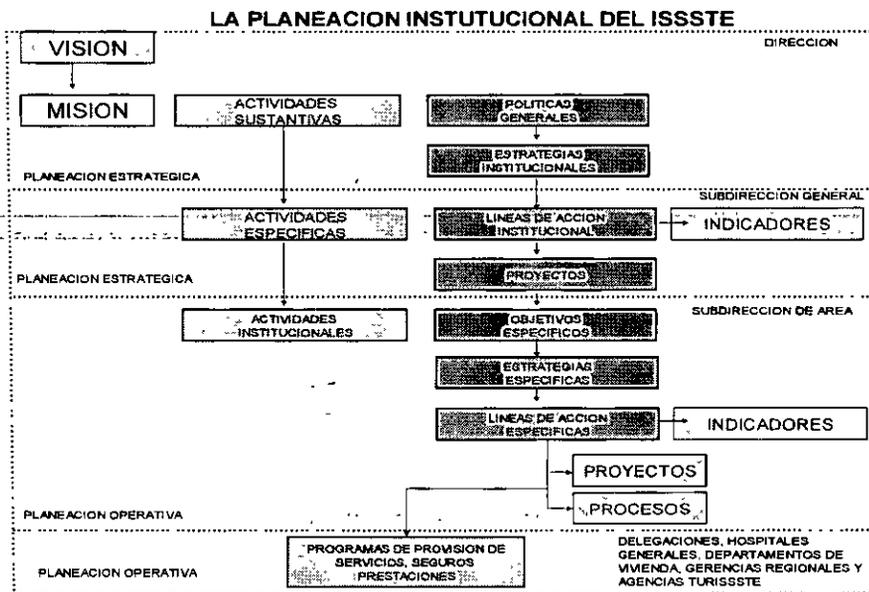
Debemos recordar tres ideas claves dentro de la Planeación Estratégica:

- El plan es el cálculo que precede y preside la acción.
- Es la articulación entre conocimiento y acción.
- Planifica quien gobierna, política o institucionalmente.

1.3. Recursos y Prioridades

Ninguna organización se encuentra en condiciones de hacer realidad todos sus propósitos, por lo que el eje del proceso de planeación deriva siempre de la identificación de los factores críticos de éxito para la institución y del establecimiento de las prioridades.

La planeación se debe realizar por prioridades y en los diferentes niveles de niveles de la organización. La asignación de recursos se realiza identificando los aspectos críticos que pueden contribuir al logro de los objetivos y la misión de la organización y asignando los presupuestos, recursos, personal y tiempos en función del impacto de los proyectos elegidos.



En el siguiente grafico se ejemplifica este proceso en una entidad de gobierno en México.

1.4. La Visión Estratégica en Organizaciones Gubernamentales.

En consonancia con la evolución de los programas de modernización y cambio organizacional que se realizan en la mayoría de los países Desarrollados.

El Gobierno del Lic. Vicente Fox emprendió toda una estrategia para diseñar programas estratégicos con una visión de largo alcance entre los que destaca el modelo de calidad

Intragob que se convirtió en el eje del proceso de modernización de la administración pública federal, durante el periodo 2000-2006.

El Ejecutivo Federal sensible a las demandas de la sociedad se comprometió a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus Dependencias y Entidades un **Modelo de Calidad**, que le permita transformar a la Administración Pública Federal en un Gobierno de Clase mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida Cultura de Calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de la sociedad en su conjunto.

Para atender estos compromisos, el Gobierno Federal estableció su Política de Calidad, dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la calidad de los servicios, la integridad de los Servidores Públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

Hacia la Calidad de los Servicios

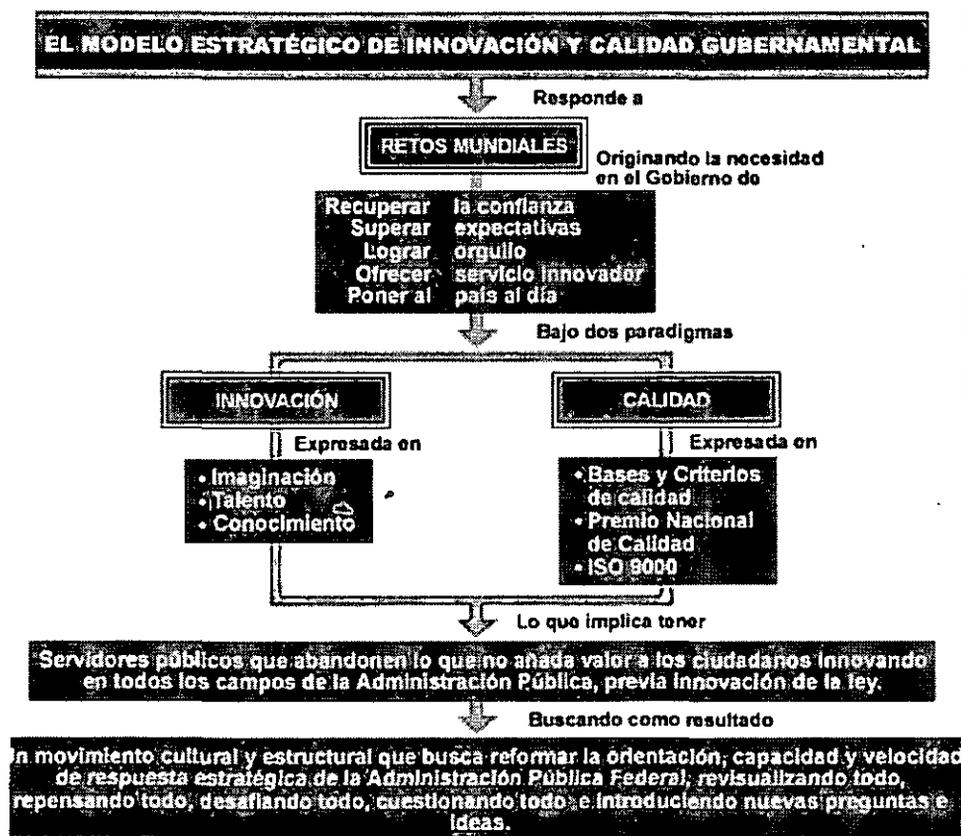
- Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad.
- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de sus acciones y le permita evaluar tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

Hacia la integridad de los Servidores Públicos

- Servidores públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos, una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten su participación, la transparencia en el manejo de los recursos, y toma de decisiones basadas en hechos y datos.

Hacia la Percepción de la Sociedad

- Implantación de acciones que permitan una sana convivencia, y una mejor calidad de vida de la sociedad. Quien reciba servicios con valor agregado; a través de conocer claramente sus expectativas, y de acuerdo a estándares internacionales. Asimismo, conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes y ciudadanos para el mejoramiento continuo de los servicios públicos.



Principios básicos de la nueva Gerencia pública

| Concepto | Enfoque |
|--------------------|---|
| Clientelización | Mayor atención al cliente o consumidor de los servicios |
| Desregulación | Eliminación de tramites y regulaciones |
| Desconcentración | Delegación a agencias semiautónomas |
| Eficientización | Concentración mas en los resultados que en los procedimientos |
| Mercantilización | Utilización de mecanismos de mercado o de competencia |
| Empresarialización | Mayor disposición a la innovación y al riesgo |
| Autofinanciación | Generación de recursos y no solo ejercicio del gasto |

2. Análisis estratégico.

2.1. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Los Problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de nuestros objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una institución y que al ser identificados, deben ser orientados a situaciones del ámbito general y que no correspondan solamente a un área, servicio, departamento o programa en particular.

Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual.

Para dar razones del porqué existen o se producen problemas de salud, estas se dan por el método del: Por qué?, Por qué?, Por qué?

Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se deben concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

*** Criterios de selección:**

Mediante técnicas documentales (sistemas de Información, monitoreo o vigilancia), técnicas de observación directa (observar los problemas, ¿cómo los viven y perciben los usuarios?)

Encuestas, visitas, etc., técnicas de búsqueda de consenso (problemas importantes tanto para el usuario como para la institución o servicio).

El problema se selecciona mediante técnicas de lluvia de ideas, priorización y valoración por votación.

* Descripción del problema: Indicadores

Cuántas veces ocurre: ¿cuántos casos?

Cuándo ocurre: época, semana, día

Dónde (área) y a quién afecta: individuo, familia, sexo, raza

*** Análisis del Problema:**

Consiste en determinar las causas fundamentales (técnica de lluvia de ideas), se terminan de identificar las causas, cuando se llega a aquellas sobre las que no se tiene control (presupuesto, normas nacionales, sueldos bajos, etc.). Debemos agrupar causas por afinidades, debiéndose seleccionar causas vitales, vulnerables a la intervención y concentrar sobre lo mismo la búsqueda de solución.

*** Selección de Estrategias de acción para solucionar problemas:**

Consiste en seleccionar soluciones más viables, es decir, que tomen en cuenta las fuerzas que actúan sobre el problema que sean al mismo tiempo factible económicamente y muy eficaces.

La resolución del problema es el objetivo a seguir. Cada factor causal seleccionado como importante y vulnerable corresponde al resultado esperado para poder mejorar el problema. Estos resultados corresponden a los objetivos específicos, si se quiere programar un proyecto o micro proyecto.

Para seleccionar las estrategias más viables hay que realizar un análisis de campos de fuerza:

- Fuerzas de resistencia, las cuales tratan de impedir el cambio.
- Fuerzas conducentes, las cuales favorecen el cambio.

Si las Fuerzas de resistencia son superiores a las Fuerzas conducentes no hay deseo de Cambio. Entonces, el arte del análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr los resultados, planteándose diferentes alternativas de solución, luego se evaluará la viabilidad de cada una, si es económicamente factible o es eficaz para resolver el problema: Costo - Eficacia.

Criterios para evaluar la eficacia en la solución de un problema dentro del planteamiento de la Estrategia:

- **Idoneidad:** solución adaptada al problema,
- **Globalidad:** solución toma en cuenta varios problemas o factores causales a la vez.
- **Aceptabilidad:** la solución es aceptable para los usuarios (externos e internos)

Costos: se estima en general la producción o la población cubierta, gastos operacionales (insumos, movilidad y transporte), costos de personal: Costo total y Costo unitario.

En la selección de estrategias, lo importante es que el directivo se habitúe a tomar en cuenta viabilidad, factibilidad económica, limitaciones existentes, el impacto que pueda tener la estrategia y la utilización del personal.

La formulación de alternativas estratégicas, deben ser viables, aceptables oportunas, direccionales, cuantificadas, cualitativas, entendibles y claras.

2.2. Análisis del Entorno

A. Análisis de las fuerzas competitivas

B. Factores críticos de éxito

C. Identificación de problemas

A. Análisis de las fuerzas competitivas

Para realizar un adecuado diagnóstico situacional estratégico y poder plantear nuestras estrategias, procederemos a responder las preguntas en relación a las fuerzas competitivas).

B. Factores críticos de éxito.

Son aquellos aspectos que deben ir bien para que la Delegación sea exitosa, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución, y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del Sector.

C. Identificación de problemas

Los Problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de nuestros objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una institución y que al ser identificados, deben ser orientados a situaciones del ámbito general y que no correspondan solamente a un área, servicio, departamento o programa en particular

Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual.

Para dar razones del porqué existen o se producen problemas de salud, estas se dan por el método del: Por qué?, Por qué?, Por qué?

Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se deben concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

*** Criterios de selección:**

Mediante técnicas documentales (sistemas de Información, monitoreo o vigilancia), técnicas de observación directa (observar los problemas, ¿cómo los viven y perciben los usuarios?)

Encuestas, visitas, etc., técnicas de búsqueda de consenso (problemas importantes tanto para el usuario como para la institución o servicio).

El problema se selecciona mediante técnicas de lluvia de ideas, priorización y valoración por votación.

*** Descripción del problema: Indicadores**

Cuántas veces ocurre: ¿cuántos casos?

Cuándo ocurre: época, semana, día

Dónde (área) y a quién afecta: individuo, familia, sexo, raza

*** Análisis del Problema:**

Consiste en determinar las causas fundamentales (técnica de lluvia de ideas), se terminan de identificar las causas, cuando se llega a aquellas sobre las que no se tiene control (presupuesto, normas nacionales, sueldos bajos, etc.). Debemos agrupar causas por

afinidades, debiéndose seleccionar causas vitales, vulnerables a la intervención y concentrar sobre lo mismo la búsqueda de solución.

*** Selección de Estrategias de acción para solucionar problemas:**

Consiste en seleccionar soluciones más viables, es decir, que tomen en cuenta las fuerzas que actúan sobre el problema que sean al mismo tiempo factible económicamente y muy eficaces.

La resolución del problema es el objetivo a seguir. Cada factor causal seleccionado como importante y vulnerable corresponde al resultado esperado para poder mejorar el problema. Estos resultados corresponden a los objetivos específicos, si se quiere programar un proyecto o micro proyecto.

Para seleccionar las estrategias más viables hay que realizar un análisis de campos de fuerza:

- **Fuerzas de resistencia**, las cuales tratan de impedir el cambio.
- **Fuerzas conducentes**, las cuales favorecen el cambio.

Si las Fuerzas de resistencia son superiores a las Fuerzas conducentes no hay deseo de Cambio. Entonces, el arte del análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr los resultados, planteándose diferentes alternativas de solución, luego se evaluará la viabilidad de cada una, si es económicamente factible o es eficaz para resolver el problema: Costo - Eficacia.

~~Criterios para evaluar la eficacia en la solución de un problema dentro del planteamiento de la Estrategia:~~

- **Idoneidad**: solución adaptada al problema,
- **Globalidad**: solución toma en cuenta varios problemas o factores causales a la vez.
- **Aceptabilidad**: la solución es aceptable para los usuarios (externos e internos)

Costos: se estima en general la producción o la población cubierta, gastos operacionales (insumos, movilidad y transporte), costos de personal: Costo total y Costo unitario.

En la selección de estrategias, lo importante es que el directivo se habitúe a tomar en cuenta viabilidad, factibilidad económica, limitaciones existentes, el impacto que pueda tener la estrategia y la utilización del personal.

La formulación de alternativas estratégicas, deben ser viables, aceptables oportunas, direccionales, cuantificadas, cualitativas, entendibles y claras.

2.3. Análisis de FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el

encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa,

Consiste en:

Análisis Externo: En el cual se analizan Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar.

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

AMENAZAS:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gestión no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

~~Análisis Interno: En el cual se analizan las Fortalezas y Debilidades~~

FORTALEZAS:

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

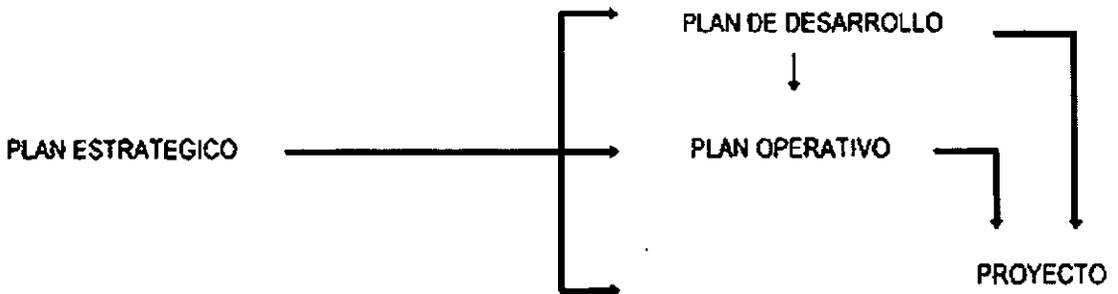
DEBILIDADES:

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la Delegación, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.

INTERRELACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE PLANES

La estrategia marca los grandes caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la organización, posteriormente cada una de estas acciones deberán implementarse a través de las tácticas o de los planes operativos, en los cuales se requiere mayor profundidad de la información necesaria - estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costos, tecnología, etc. - a la vez que mayor detalle en la especificación de cada una de las actividades y acciones a realizarse.



Dentro de la Gestión Estratégica se debe crear además, un clima dentro del cual la gente se sienta motivada y bien, Los primeros elementos tanto en la estructura como en el desempeño, son humanos, la gente y la satisfacción del interés de la gente. Los planes de una organización son hechos por personas y para personas, para sus relaciones futuras con recursos y con otras personas. Es evidente la relación de los valores y actitudes personales y las estrategias de la organización.

Se debe recalcar además, que tan importante como la planeación, es la ejecución o aplicación de la misma. La aplicación requiere la integración de todos los recursos, estructurar las relaciones de trabajo, integrar diversas funciones y controlar actividades a la luz de políticas, planes y procedimientos, ya que las estrategias mejor formuladas del mundo, no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa.

Las principales consideraciones en la aplicación de los planes, son: Recursos, liderazgo y compromiso por parte de todos los miembros de la institución.

Otro punto importante, es la medición y evaluación de resultados, lo cual es un paso necesario a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar qué tan bien ha realizado su labor el administrador o director del establecimiento. Se deberá controlar que las actividades de la organización se mantengan dentro de las expectativas deseadas tanto por los usuarios internos como por los usuarios externos. Como consecuencia, se evaluará la capacidad y liderazgo del directivo (jefe o director del establecimiento), si todos los miembros de la institución siguen el mismo norte.

Entonces, la actividad de gestión óptima, no debe diluirse tan solo en acciones con efectos a corto plazo, sino que debe mantenerse la convicción, de que solo mediante una Planificación a largo plazo, se tendrá claro el panorama de hacia donde se dirige la Institución, para lo cual se plantea la construcción de la Misión y la Visión de la Institución.

...Y lo importante para formular la Visión y la Misión Delegacional es conocernos....

Reiterándolo nuevamente, todos los miembros de una organización deben conocer hacia donde va la Institución y hacia donde esta encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

3. Diseño e implementación de estrategias

3.1. Diseño e implementación de Estrategias

Elaboración de estrategias

La estrategia es la primera contextualización de la misión. Son los "grandes caminos" que en su conjunto, y llevados a cabo con éxito, permiten alcanzar la misión. Es fundamental distinguir entre objetivos operacionales y estratégicos entre problemas triviales y problemas vitales. La definición de estrategias más que requerir un alto componente cuantitativo se centra en el análisis de elementos cualitativos. Pero dentro de éstos deben estar las cifras absolutamente críticas y convincentes. Una estrategia consistente se representará en proyectos específicos de cambio, en metas verificables por la alta administración. Una organización debe definir entre 2 y 4 estrategias, tener más es no tener ninguna.

Las estrategias resultan del posicionamiento, es decir, que tan buena es la organización para responder a los desafíos del entorno para poder alcanzar la misión, por lo que los tipos de estrategias pueden ser de:

- **Crecimiento**
- **Mejora continua**
- **Mantenimiento y**
- **Diversificación.**

Para el diseño de estrategias deben de tomarse en consideración los siguientes cuatro factores clave:

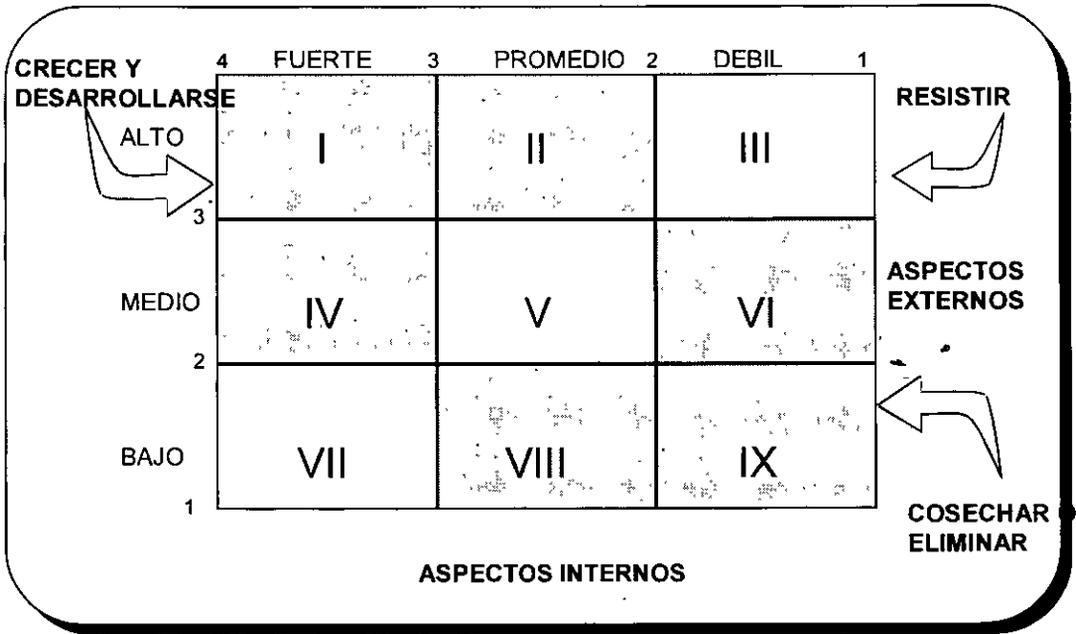
Innovación: El directivo debe incrementar su capacidad de ser creativo e innovador antes de convertirse en analítico y crítico. Creatividad es la generación de nuevas ideas y la innovación implica la verdadera aplicación de dichas ideas en el mundo real. Innovación significa creatividad aplicada.

Orientación a los riesgos: Todas las acciones implican un cierto grado de riesgo, y lo definen la combinación de fuerzas.

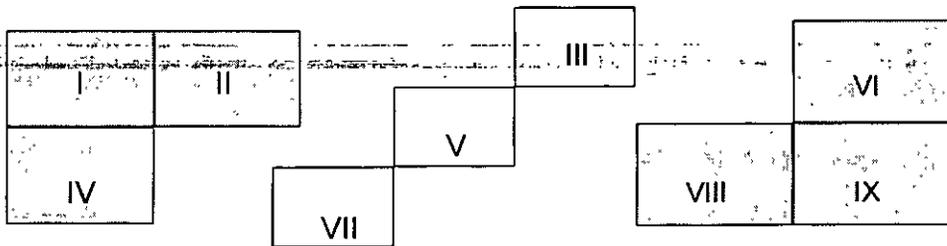
Construir futuro en forma proactiva: Conceptualización de una condición deseada y trabajar hoy en forma proactiva con el fin de hacer realidad ese futuro deseado.

Posición competitiva: Definición de la forma de competir en el mercado pudiendo hacerlo con estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y concentración.

Para el diseño de estrategias debe tomarse en cuenta el área de la matriz de posicionamiento donde la organización resultó evaluada. De acuerdo al área ocupada se recomiendan los diferentes enfoques a los que deben ir dirigidas las estrategias.



Las estrategias también pueden clasificarse de acuerdo al área de la matriz de posicionamiento.



Integración
hacia atrás
hacia delante
horizontal
Penetración en el mercado
Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto

Diversificación
Concentrica
Conglomerado
Horizontal

Asociación
Reducción
Desposeimiento
Liquidación
Combinación

La estrategia es la síntesis, una expresión resumida y concreta de los fines últimos a que se quiere llegar y el modo de hacerlo.

Elaboración de objetivos estratégicos

Los objetivos son la finalidad que se pretende alcanzar a través del tiempo y el espacio, permite fijar directrices precisas por lo tanto medibles. Representan un reto importante pero factible de ser alcanzado por el equipo de trabajo.

Para redactarlos es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- Enunciar en forma clara, comprensible, medible y verificable
- Iniciar su redacción con un verbo en infinitivo
- Especificar un solo resultado clave a lograr (QUE) y una fecha para su logro

Es recomendable que para elaborar los objetivos se lleve a cabo el análisis FODAS (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) El análisis fodas puede realizarse considerando las siguientes tres categorías:

- Potencial humano: experiencia y suficiencia en recursos humanos
- Capacidad de proceso: infraestructura y tecnología con la que cuenta la organización responsable para el cumplimiento de su misión
- Situación financiera: recursos asignados para el cumplimiento de su misión y/o posibilidades de fuentes de financiamiento y generación de recursos

Pasos para construir una matriz FODA

1. Hacer una lista de las fortalezas claves
2. Hacer una lista de debilidades
3. Hacer una lista de debilidades importantes
4. Hacer una lista de amenazas claves
5. Comparar fortalezas con debilidades y registrar objetivos y/o acciones (FO) resultantes en la casilla apropiada
6. Cotejar las debilidades con las oportunidades y registrar objetivos y/o acciones (DO) resultantes.
7. Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar los objetivos y/o acciones (FA) resultantes
8. Hacer la comparación de las debilidades con las amenazas y registrar los objetivos y/o acciones (DA) resultantes.

| | | |
|--|--|--|
| | FUERZAS (F) HACER LISTA DE FUERZAS | DEBILIDADES (D) LISTA DE DEBILIDADES |
| OPORTUNIDADES (O) LISTA DE OPORTUNIDADES | USO DE FUERZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES | VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES |
| AMENAZAS (A) LISTA DE AMENAZAS | USAR FUERZAS PARA EVITAR AMENAZAS | REDUCIR A UN MÍNIMO LA DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS |

Para la elaboración se debe considerar:

- El análisis del diagnóstico, que se utilice la información de manera adecuada
- ¿Qué pasa si no se aprovechan las fuerzas y las oportunidades y si no evitamos las amenazas o eliminamos las debilidades?
- La respuesta genera conclusiones válidas para dar prioridad. Por la importancia de los efectos o consecuencias de lograr o no los objetivos, asignando recursos y tiempo a las más importantes

Plan de acción.

Las estrategias y los objetivos estratégicos sirven como nexos con el plan de acción. Este último paso del plan estratégico consiste en la concreción de la razón de ser. Por consecuencia la pregunta es ahora: ¿cómo podemos hacer que sean operativos objetivos y estrategias? Y la respuesta son las actividades que conforman un plan de acción. De esta manera se logra una armonización entre estrategias y plan de acción, es decir aquí se combina la planeación estratégica con la planeación operativa.

Cada objetivo estratégico requiere por lo menos de un plan de acción. La suma de los planes de acción, integran los objetivos estratégicos y estos últimos a las estrategias.

La noción de planeación estratégica se presta a la confusión de que la organización trabaje sobre las estrategias; esta es una idea un tanto equivocada como peligrosa. Nunca se trabaja sobre las estrategias sino exclusivamente sobre los planes de acción y sus actividades. Las estrategias son modelos abstractos, y por lo tanto no se pueden ejecutar directamente sino por medio de los planes de acción.

El plan de acción se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?, actividades a realizar
- ¿Por qué?, justificación del programa o acción
- ¿Quién?, Quien es el responsable del programa o actividad
- ¿Dónde?, lugar donde se realizarán las actividades
- ¿Cuándo?, periodo de realización de la actividad o programa
- ¿Cómo?, herramientas a utilizar, forma de trabajo

A continuación recomendamos el siguiente esquema de un plan de acción: (Fig. 8)

Fig 8 Modelo de plan de acción

Nombre de la organización
O unidad
Estrategia (a la que corresponde el plan) _____

| Programa (Que) | | Justificación (Porque) | | | | | | | Área o servicio (Dónde) | |
|----------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|-------------|
| Meta o Actividad (Como) | Unidad de Medida | Metas o actividades programadas (Cuando) | | | | | | | | Total Anual |
| | | Mensual, trimestral o anual | | | | | | | | |
| | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | |
| | | P | R | P | R | P | R | P | R | |
| Total | | | | | | | | | | |
| Responsable (Quien) | | Observaciones | | | | | | | | |

El logro parcial de un objetivo estratégico contribuye a su vez al cumplimiento limitado de una estrategia. Al llevar a cabo parcialmente una estrategia, se cumple con la fracción de las exigencias plasmadas en la razón de ser. Esto último destaca nuevamente la vinculación entre la planeación estratégica y la planeación operativa que brinda este sistema.

Por otra parte, dicha vinculación hace resaltar que cualquier falta de cumplimiento u omisión de un paso resulta inevitablemente como una falta de cumplimiento de la razón de ser...

PROGRAMACIÓN

Consiste en la organización de las actividades, los recursos y el tiempo necesario para realizarlos, previa a la ejecución, para evitar imprevistos y preparar el camino a seguir por el equipo, garantizando continuidad en las acciones y evitando futuros problemas.

Esto sirve para:

- Conseguir presupuesto necesario,
- Sirve de base para implementación de las actividades.
- Sirve de base para evaluación continua (monitoreo)

Dentro de la Programación consideraremos:

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

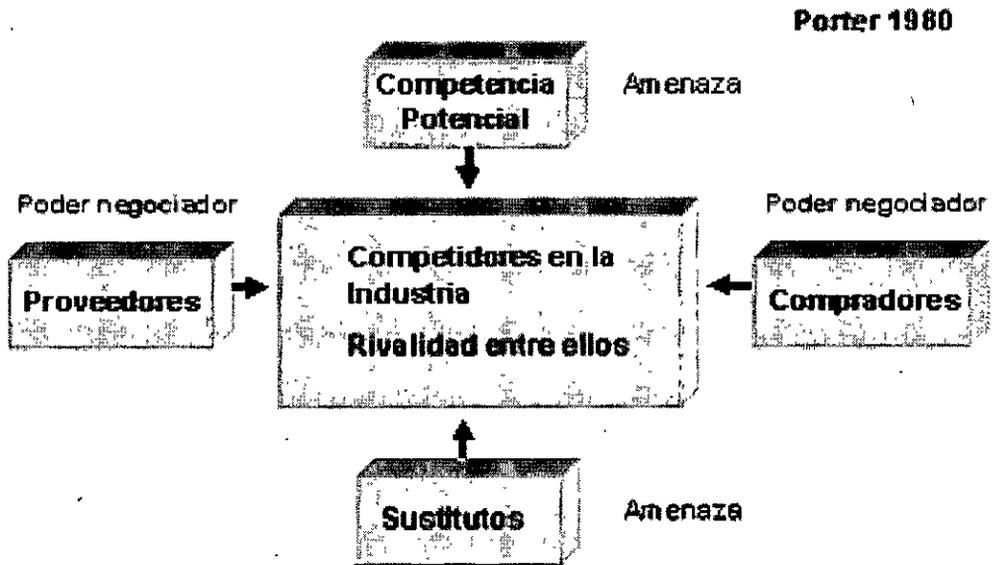
Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte: "Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. Lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de

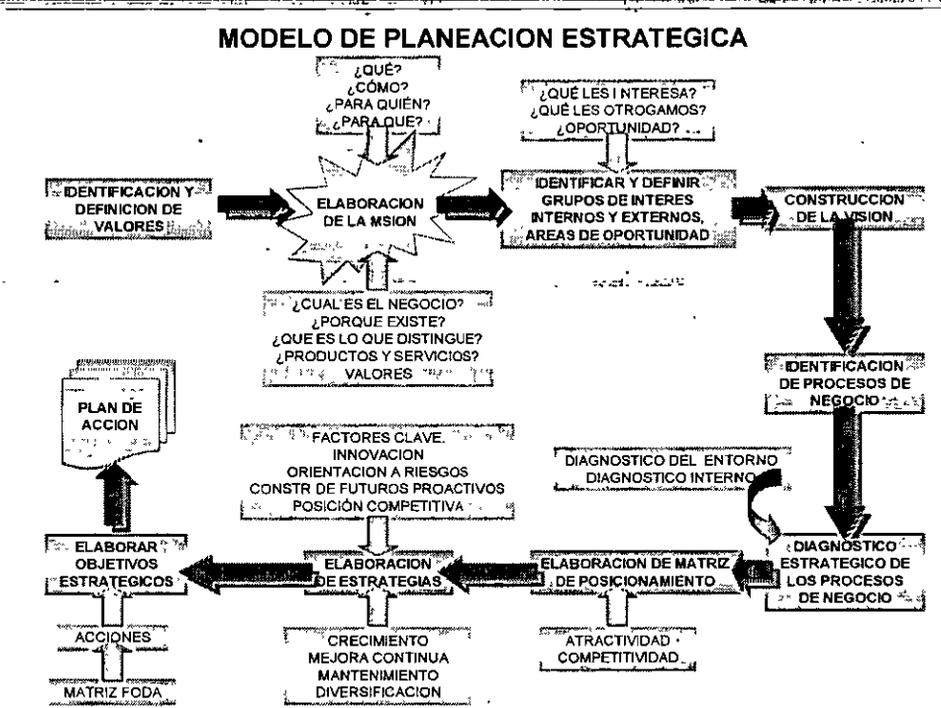
MÓDULO IV "VISIÓN ESTRATÉGICA"

potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregulación está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*



Modelo de Planeación Prospectiva

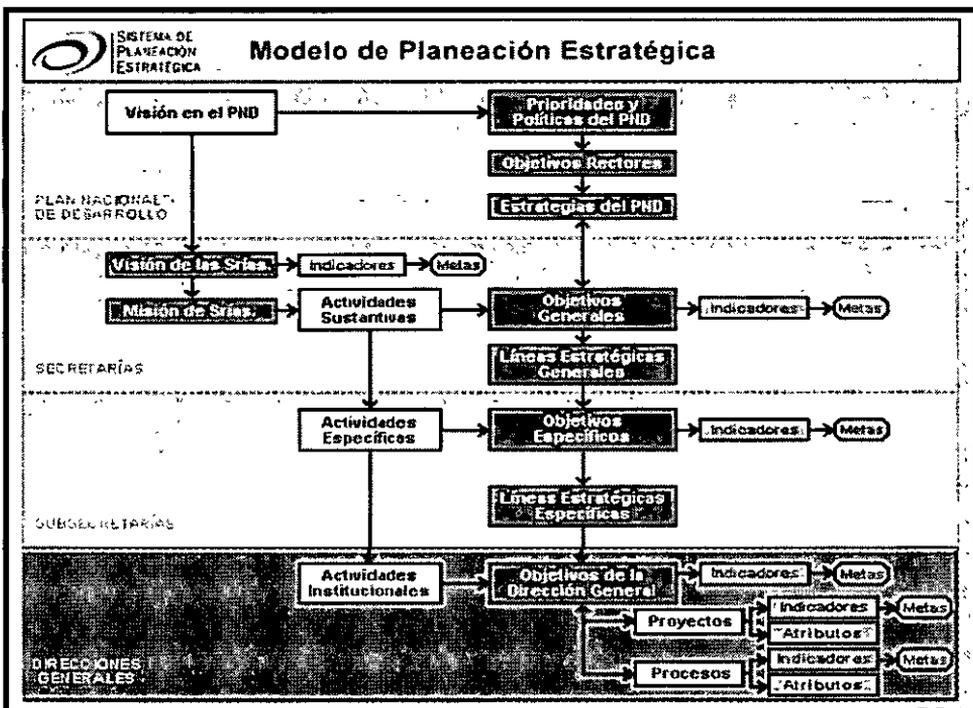
La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

El propósito de la prospectiva es prepara el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de implantación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover in formación relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Así mismo la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.



Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

3.3. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa

La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.

El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- **Establecimiento de objetivos**
- **Formulación de estrategias**
- **Desarrollo de los planes de operación**
- **Establecimiento de presupuestos financieros**
- **Ejecución de las operaciones**
- **Evaluación de resultados**
- **Ajustes a la estrategia o a los indicadores de desempeño**

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la estrategia. En numerosos casos, un plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan establecido tiene una ventaja estratégica sobre el nuevo.

Algunos planes de trabajo se establecen como guía de alguna acción determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la negociación abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes.

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento
- Una mejora significativa en los servicios

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la plantación.

La táctica por su parte, es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de Inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios incluyen a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

Diseño Organizacional

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:

a) Filosofía de la gestión: Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

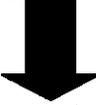
1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
2. La historia de la empresa considerada.
3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
4. El universo en el que se mueve.
5. La estructura económica de la misma.

b) Objetivos: Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los "objetivos básicos del grupo"; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

Verbos sugeridos para redactar los objetivos.

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

c) Líneas de acción: en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

d) Decisiones: una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

e) Estrategia: A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos

fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos."

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

- **Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- **Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- **Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.
- **Impuestas externamente:** En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La expresión "estrategia" se usa aquí en el sentido de un enfoque bien mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

f) Acción: El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. "Agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas

MÓDULO IV "VISIÓN ESTRATÉGICA"

circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

Aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre estos niveles, llevándose a cabo a través de medios de coordinación intra organizacional. Dentro de este existe el esquema de Reglas y Procedimientos, que constituyen un medio económico para obtener integración entre asuntos rutinarios, sin embargo el empleo exagerado de este medio puede traer consecuencias disfuncionales, y planes y objetivos que puede integrar muchos asuntos no rutinarios, que no logran los procedimientos ni reglas, pero su costo es alto en cuanto a tiempo y esfuerzo se refiere.

En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

TIPOS DE PLANEACION

| ALCANCE | NIVELES | TIPO DE PLANEACION | OBJETO |
|---------------|---------------|--------------------|---|
| Largo plazo | Institucional | Estratégica | Elaboración del mapa ambiental para <u>evaluación</u> . Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre. |
| Mediano plazo | Intermedio | Táctica | Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental. |
| Corto plazo | Operacional | Operacional | Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea. |

Nivel Institucional

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Es verdaderamente difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al "plan general", enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncio regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
Establece un marco de referencia general para toda organización.

- Se maneja información fundamentalmente externa.
- ~~Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.~~
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.
- La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

Los planes estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía determinan factores como velocidad, cantidad y cualidad de los resultados obtenidos con planes específicos de operación. La incapacidad o falta de deseo de la dirección superior para decidir problemas de planes estratégicos como, por ejemplo, la suma de dinero que estará disponible para algún nuevo proyecto, conduce inevitablemente a indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados.

La actitud estratégica del consejo de directores, el presidente y los funcionarios principales hacia los competidores de la compañía influirá fuertemente en todos los planes de venta. Si la dirección superior tiene temor de sus competidores, por ejemplo, es difícil que el departamento de ventas formule planes departamentales de venta que tengan por objeto, hacer frente y luchar contra una competencia fuerte.

Nivel intermedio

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subjetivos, subpolíticas y subestratégicas propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo.

Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

~~La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la~~ plantación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la plantación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto de su publicidad. En conclusión, la "planeación táctica" es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la plantación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que a planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo.

La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero "largo" y "breve" son términos relativos y, por ende, también los son "estratégico" y "táctico". En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan.

Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.

Igualmente, cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. "Amplia" y "estrecha" son también conceptos relativos que así aumentan la relatividad de los "estratégico" y lo "táctico". Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios. Sin embargo, "medios" y "fines" son también conceptos relativos; por ejemplo, "dar publicidad a un producto" es un medio cuyo fin es "venderlo". Sin embargo, "venderlo" es un medio para alcanzar otro fin: "Obtener ganancias" y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines.

Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. ~~Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.~~

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en:

- **Indicadores de eficacia o de**
- **Eficiencia.**

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

- **Paso 1.** Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.
- **Paso 2.** Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.
- **Paso 3.** Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

Consideraciones generales para la definición de indicadores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Clasificación de indicadores

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

a. Indicadores estratégicos

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

b. Indicadores de gestión

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

Sistema de medición

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

Mecánica de operación

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

| | |
|-------------|--------------------|
| Numerador | X Factor de escala |
| Denominador | |

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

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

3.4. Posicionamiento y Ventaja Competitiva para el Sector Público

Como una de las actividades rectoras de los procesos de modernización del Estado Mexicano, el Titular del poder Ejecutivo coordinó la realización de ejercicios de planeación estratégica con una perspectiva de largo plazo realizando escenarios sobre el funcionamiento del gobierno durante los próximos 25 años.

El principal objetivo del Proceso de Calidad del Gobierno del Presidente Vicente Fox fue la transformación radical de la Administración Pública Federal.

Para evidenciar las consecuencias de las acciones de mejoramiento en el desempeño de las funciones del Gobierno Federal y en las entidades del Ejecutivo en su nivel central se implementó con éxito el Modelo de Calidad Intragob.

En dicho modelo se reflejan los avances en los procesos de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, para el mejoramiento de los procesos, productos y servicios, que otorga el Gobierno Federal y busca la dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades, todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, y promoviendo el incremento de la productividad, competitividad, y ahorro.

El Modelo de Calidad Intragob, hace énfasis en los siguientes elementos:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público
- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

El Modelo de Calidad Intragob está centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Modelo de Calidad Intragob contribuye a las seis estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno:

1. **Gobierno que cueste menos**, reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
2. **Gobierno de calidad**, satisfaciendo o superando las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que les brinda.
3. **Gobierno profesional**, atrayendo, motivando, desarrollando y reteniendo a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público.
4. **Gobierno digital**, permitiendo que los clientes y ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que ofrece desde la comodidad de su casa u oficina.
5. **Gobierno desregulado**, garantizando que los clientes, ciudadanos, y los servidores públicos puedan efectuar trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
6. **Gobierno honesto y transparente**, recuperando la confianza de la sociedad.

Un Gobierno de Clase Mundial en suma...Un Gobierno Innovador y de Calidad Total

4. Pensamiento sistémico

4.1. Teoría de Sistemas

Un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio ambiente o entorno que lo rodea, de tal manera que se forma una suma total o totalidad.

Concepto: "conjunto de elementos inter dependientes e interactuantes"

Componentes: subsistemas – procesos-resultados (teoría general de sistemas)

En cuanto a su constitución pueden ser:

- **físicos o concretos**, cuando están compuestos por hardware
- **abstractos**, cuando se componen de software

En cuanto a su naturaleza:

- sistemas cerrados: no presentan intercambio con el ambiente que los rodea
- sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente que los rodea

Las funciones de un sistema son:

- ❖ Conseguir los fines y objetivos perseguidos.
- ❖ Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha desenvolverse
- ❖ Conservar su equilibrio interno, es decir, mantener los puntos, reglas, o modelos sobre los que están constituidos.
- ❖ Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- ❖ Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.
- ❖ Aumentar la capacidad de descubrir nuevas oportunidades para el negocio casi continua, pero manifestada, sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decide el futuro a un plazo más o menos largo de la empresa.

Los sistemas se clasifican en:

Sistemas naturales:

Sistemas Conjunto de elementos interrelacionados que se presentan en la naturaleza sin que haya mediado intervención humana alguna.

Sistemas artificiales:

Constituidos por un conjunto de elementos interrelacionados por acción del hombre y que cumplen con cierta finalidad.

Sistemas cerrados:

- No existe flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema.

- Se mueven a un estado estático de equilibrio que es únicamente dependiente de las condiciones iniciales del sistema.

Sistemas abiertos:

- Pueden entrar a través de sus límites, suministros adicionales de energía o recursos
- Posee un medio ambiente (otros sistemas) con los que se relaciona, intercambia y comunica.
- Puede lograrse el mismo fin de diferentes condiciones iniciales.

4.2. Visión Sistémica

El pensamiento sistémico es un lenguaje que nos ayuda a entender más profundamente cómo nuestras organizaciones y los sistemas complejos funcionan realmente. Nos ayuda a describir y entender asuntos complejos donde intervienen aspectos humanos, técnicos y culturales.

El pensamiento sistémico incluye un conjunto explícito de premisas (principios sistémicos) acerca de la naturaleza de los sistemas socio-culturales intencionales (con objetivos), así como una metodología operacional para definir problemas y diseñar soluciones.

Propósitos:

- ✓ Descubrir la estructura sistémica que está detrás de los problemas.
- ✓ Cómo trabajan los sistemas.
- ✓ Descripción de los modelos mentales.
- ✓ Fomentar el aprendizaje en equipo.
- ✓ Identificar intervenciones de alto impacto

Nos permite:

- ✓ Reconocer las consecuencias no deseadas de nuestras acciones.
- ✓ identificar las herramientas, procesos y principios que nos permite enfocarnos en las relaciones entre las partes y no sólo en las partes.
- ✓ Cambiar nuestra forma de pensar para hacerla más afín con la forma de operar de los sistemas complejos.
- ✓ Cambiar nuestra acciones de forma que trabajemos con esas fuerzas complejas en vez de contra ellas para crear lo que deseamos.
- ✓ Incrementar las opciones disponibles para enfocarnos en cambios de alto impacto.

Principios del pensamiento sistémico

- ✓ Tener una perspectiva global.
- ✓ Equilibrio entre las perspectivas de corto y largo plazo.
- ✓ Tomar en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos.
- ✓ La diversidad de puntos de vista (conocimientos, perspectivas y opiniones).
- ✓ Influenciamos y somos influenciados.

Enfoque del pensamiento sistémico



4.3. Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos es la probabilidad del advenimiento de un acontecimiento adverso, problema o daño y la evaluación de las posibles consecuencias del mismo.

Evaluar riesgos y determinar la mejor manera de gestionarlos es un desafío. Es difícil apreciar todos los aspectos de un riesgo potencial derivado de nuestros programas, proyectos o actividades y prever todas las consecuencias de una medida de control implantada, ya que siempre habrá cierto grado de incertidumbre.

El análisis de riesgos es una forma sistemática de evaluar mejor los riesgos, lograr transparencia en relación con el comportamiento de los posibles escenarios de futuro y resolver las dudas o lagunas derivadas de la implantación de las estrategias.

Este sistema facilita la adopción de decisiones en materia de mejora de los proyectos, permite hacer ajustes a los programas o cambiar el rumbo de alguna actividad y facilita su comunicación.

El análisis de riesgos está compuesto de tres etapas: evaluación de riesgos, gestión de riesgos y comunicación de riesgos.

Evaluación de riesgos

En lo que respecta a la programación de estrategias y líneas de acción el riesgo implica un impacto potencial negativo en los ciudadanos, o población involucrada.

Algunas decisiones de gobierno implican posibles riesgos relacionados con la percepción y el impacto negativo derivado de las acciones del Gobierno en la ciudadanía.

La evaluación de riesgos aplica un enfoque estructurado para estimar el riesgo y comprender mejor los factores que intervienen de forma positiva o negativa. Un riesgo

puede evaluarse en términos absolutos (por ejemplo, calculando el número de ciudadanos afectados por la construcción de una vialidad) o en términos relativos (por ejemplo, comparando el impacto de una tasa impositiva u otra)

Gestión de riesgos

Los Directivos en su proceso de evaluación de los riesgos potenciales dirigen el análisis de a los aspectos que permiten decidir, si la evaluación de un riesgo es necesaria o no para resolver un problema y apoya a los Directivos en su trabajo. Una vez realizada la evaluación, los administradores del riesgo se basan en el resultado para decidir qué medidas hay que tomar. Cuando es preciso reducir el riesgo, la gestión de riesgos debe optar por las mejores medidas posibles para lograrlo.

Comunicación de riesgos

En el análisis de riesgos, existen diferentes tipos de comunicación importantes. Los aspectos técnicos se debaten entre gestores, evaluadores y partes interesadas en la población a la que se impacta. A la hora de decidir cuál es la mejor manera de controlar un riesgo y de ejecutar las decisiones, la comunicación entre los analistas de riesgos y los sectores público y privado es muy importante.

Este debate es menos técnico y tiene en cuenta, por ejemplo, puntos de vista éticos, sociales y económicos. A fin de tomar una decisión que se adecue al objetivo y sea aceptable para todas las partes interesadas, la gestión de riesgos debe asegurar una comunicación adecuada.

A la ciudadanía le afectan más los riesgos involuntarios que los voluntarios, y se preocupa más por los problemas tecnológicos o por las molestias inmediatas o en el trato que por las situaciones graves que puedan presentarse.

Las estrategias de comunicación de riesgos deben animar al público y las partes interesadas a participar activamente en el proceso comunicativo.

El análisis de riesgos sirve para:

- Identificar y evaluar los problemas potenciales que se pueden derivar de las estrategias, líneas de acción o decisiones derivadas de un plan de trabajo
- Comparar el impacto de los diferentes controles y técnicas aplicados a fin de establecer el mejor camino posible.
- Identificar los aspectos débiles de la planeación o las áreas vulnerables o que pueden generar conflictos de interés.
- Selección de prioridades entre las posibles alternativas de acción para establecer secuencias de ejecución de acciones correctivas y/o mejoramiento de los planes, estrategias. Proyectos o programas implantados

Tras obtener mediante cualquier mecanismo los indicadores o aspectos de riesgo potencial en nuestra organización llega la hora de evaluarlos para tomar decisiones institucionales acerca de la mejor estrategia de implantación del plan estratégico.

Tenemos por una parte el *riesgo calculado*, resultante de nuestro análisis, y este riesgo calculado se ha de comparar con un cierto umbral (*umbral de riesgo*) determinado por la política pública de nuestra organización; el umbral de riesgo puede ser o bien un número o bien una etiqueta de riesgo (por ejemplo, nivel de amenaza alto, impacto alto, vulnerabilidad grave, etc.), y cualquier riesgo calculado superior al umbral ha de implicar una decisión de reducción de riesgo.

Si por el contrario el calculado es menor que el umbral, se habla de *riesgo residual*, y el mismo se considera asumible (no hay porqué tomar medidas para reducirlo). El concepto de asumible es diferente al de *riesgo asumido*, que denota aquellos riesgos calculados superiores al umbral pero sobre los que por cualquier razón (política, económica...) se decide no tomar medidas de reducción; evidentemente, siempre hemos de huir de esta situación.

Una vez conocidos y evaluados de cualquier forma los riesgos a los que nos enfrentamos podremos definir las políticas e implementar las soluciones prácticas - los mecanismos - para minimizar sus efectos.

A continuación presentamos algunas técnicas sencillas para la identificación de los riesgos en nuestro proceso de planeación.

El **árbol de sucesos** es una sencilla técnica de análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos que permite estudiar procesos secuenciales de hipotéticos incidentes a partir de sucesos iniciales indeseados, verificando así la efectividad de las medidas preventivas que pueden ser implantadas.

El diseño de árboles de decisión nos permite considerar las cadenas causales de acontecimientos que llegan finalmente a materializarse en desviaciones o resultados no previstos.

Otro enfoque consiste en determinar el "árbol causal" a partir de un caso real ya sucedido, investigar sobre las circunstancias desencadenantes que han confluído en el mismo a fin de determinar sus causas primarias.

Como cada caso es único, el árbol causal también reproducirá con fidelidad tan solo lo que sucedió y no lo que pudiera haber acontecido adicionalmente.

Muy diferente sucede con la técnica denominada "**árbol de fallos y errores**" tiene como objetivo reproducir todas las vías posibles que puedan conducir a un acontecimiento final antes de que éste suceda.

Ante un determinado y posible incidente (normalmente grave) que puede ser generado por una multiplicidad de causas y circunstancias adversas, trata de conocer todas las posibles vías desencadenantes, identificando los fallos básicos y originarios.

La probabilidad de materialización de tales desviaciones también deberá ser averiguada, para poder estimar cuál puede ser el acontecimiento final en cuestión. Es, como vemos, una técnica inductiva de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que incorpora el análisis probabilístico de una situación por ocurrir.

El "árbol de sucesos", desarrolla un diagrama gráfico secuencial a partir de eventos o acciones "iniciadores" o desencadenantes de probabilidad significativa y por supuesto indeseados, para averiguar todo lo que puede acontecer y en especial, comprobar si las medidas preventivas existentes o previstas son suficientes para limitar o minimizar los efectos negativos.

4.4. Análisis de Escenarios

Se entiende como escenario al conjunto de circunstancias tanto inciertas como predefinidas cuyas consecuencias pueden o no ser conocidas, que rodean al plan, proyecto o programa y conforman el medio ambiente del mismo. De manera más concreta, un escenario es una historia, una sucesión de acontecimientos que describe un supuesto destino del plan bajo análisis.

Tal historia es imaginada pero se apoya en un conocimiento lo más completo posible del plan. Proyecto o programa al cual se aplica, y en casos similares actuales o históricos.

Pueden generarse múltiples escenarios aplicables al mismo proyecto y puede asignárseles valores diferentes de probabilidad de ocurrencia. Con el análisis de escenarios se pretende ayudar a quienes toman decisiones, construyendo un conjunto pertinente donde se consideren distintas posibilidades para elementos inciertos que influyen de manera significativa en el sistema.

El estudio de los escenarios implica realizar simulaciones que contribuyen a familiarizar a quienes administran el proyecto con los riesgos futuros y con las probables decisiones que tendrán que tomarse en medio de tales circunstancias. También debe conducirlos a cuestionar las suposiciones acerca del entorno del programa, a la vez que les ayuda a reorganizar sus ideas.

Por lo general dentro de este análisis es necesario considerar el cambio estructural. En un plan estratégico hay cambio estructural cuando se agregan o eliminan elementos, hay cambio de las relaciones entre los elementos del sistema, o los parámetros cambian de manera que el comportamiento del sistema se modifica.

El Análisis de Escenarios es una técnica cuyo uso se hace cada vez más popular. Esta es una de las razones por las que la simulación del cambio se ha convertido en una necesidad para quienes administran o estudian sistemas sociales que tienen un impacto directo en la ciudadanía

En la experiencia mexicana considerar los escenarios de futuro contempla cuando menos identificar los posibles impactos derivados de que el plan estratégico funcione de manera óptima, tenga desviaciones no previstas en el camino o tenga un número significativo de

obstáculos para su implantación, por lo que el número mínimo de escenarios a evaluar sería de tres, un escenario optimista, uno realista y otro pesimista.

El diseño y cálculo de los escenarios positivo, neutral negativo implica la consideración de las acciones preventivas, correctivas o mejoras que deben implantarse en caso de que se materialicen las situaciones esperadas, por lo que es un compromiso de la dirección, estimar y prevenir el uso de recursos adicionales especiales, derivados del inadecuado cálculo en el diseño de las acciones de política pública que se implantan.

En su base la Nueva Gestión Pública va dirigida a mejorar la actuación de su gobierno y sus gerentes. La Nueva Gestión Pública implica poner un especial énfasis en:

- La gestión por encima de las políticas.
- Organizar el gobierno en grupos de agencias y de departamentos, más que en pirámides tradicionales y jerarquizadas.
- La adopción de toma de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados y medidas de mejora de la calidad.
- Recortar los gastos en vez de crear nuevos.
- Una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos.
- La promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público

| Elementos que caracterizan a los servicios públicos | |
|--|--|
| Generalidad | Todos los habitantes tienen derecho a usar los Servicios Públicos de acuerdo con las normas que los rigen, es decir, con base en la forma, condiciones y limitaciones del mismo. |
| Uniformidad o igualdad | Todos los habitantes tienen derecho a prestaciones en igualdad de condiciones, si cumplen con los requisitos determinados por la Ley. |
| Continuidad | El servicio no debe interrumpirse |
| Regularidad | El servicio se realiza de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley, es decir, medir, ajustar o computar el servicio por-comparación o reducción. El servicio debe manejarse por reglas. |
| Obligatoriedad | Es el deber que tienen las autoridades encargadas de prestar el servicio. |
| Persistencia | Que el servicio público comprenda nuevas necesidades colectivas definitivamente persistentes, o sea, que debe existir mientras subsistan las necesidades públicas para cuya satisfacción fue creado. |

La gratuidad del servicio

El Servicio Público debe ofrecerse al público sin la idea de lucro, aunque esta idea se ha venido transformando por el elevado mantenimiento del servicio. Algunos servicios públicos, los de tipo industrial y comercial requieren de un régimen financiero adecuado: tasas, exenciones, servidumbres o el monopolio de su explotación.

Calidad

Entendida como el conjunto de propiedades y características de un servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

La expectativa de servicios públicos de calidad es un estándar al cual se han incorporado un buen número de gobiernos latinoamericanos en su interés por mejorar la percepción que tienen los ciudadanos del desempeño de los funcionarios públicos que los representan.

4.5. Planes de Contingencia

Los planes de contingencia son una parte importante de los planes generales de manejo de las operaciones de cualquier plan estratégico bien diseñado. Puesto que el tiempo es crucial en las actividades de gobierno, es necesario hacer planes de respaldo para posibilitar una rápida reacción ante las fallas de las operaciones o los cambios en el entorno social o administrativo. La elaboración de los planes de contingencia y de respaldo es de vital necesidad en lugares donde operan los procesos o programas de gobierno por primera vez o en contextos donde existe el riesgo de un trastorno social.

Idealmente, los planes de contingencia deberán identificar opciones flexibles adaptables a situaciones específicas; generalmente no es posible anticipar todas las contingencias que pudieran ocurrir.

Aunque es posible identificar las contingencias que pudieran presentarse, para una discusión sobre las áreas en las que se necesitan planes de contingencia, atendiendo las causas potenciales de conflicto con los trabajadores, directivos, ciudadanía, etc.

Enfoque operativo

La planeación para contingencias debe abordar diversas áreas donde las fallas de los sistemas o de otro tipo o los sucesos sobre los que los Directivos operativos no tengan control alguno, podrían afectar la prestación eficaz de los servicios, de acuerdo con el plan establecido. Estas áreas pueden incluir:

Las dificultades operativas o de manejo en procedimiento específicos: Entre ellas se pueden incluir las ausencias del personal, los eslabones de comunicación averiados o la entrega extemporánea de ciertos materiales.

Fallas en el manejo de los procedimientos o en los sistemas de suministro: Tales contingencias incluyen fallas generales de logística, en el transporte, en los sistemas de correo o de comunicación, fallas en la producción de material esencial para la atención a

la ciudadanía, los formatos de mayor demanda, o cuando el sistema de cómputo no responde como se espera. Puesto que esto afecta las capacidades y la eficacia general de las operaciones, es recomendable que la instrumentación de los planes de contingencia se maneje desde un nivel de administración general, y que esté en manos de especialistas en una posición desde la cual puedan tener una amplia perspectiva de los efectos de estas acciones en todos los aspectos del proceso de trabajo.

Desastres naturales o alteraciones del orden social. Entre ellos se incluyen incendios, inundaciones, terremotos, levantamientos sociales u otros disturbios. Estos fenómenos podrían afectar las operaciones en su totalidad o limitar sus efectos a una o a algunas actividades. Puesto que podría ser necesario tomar decisiones con respecto al aplazamiento o la suspensión de la atención, en estas circunstancias es imperativo contar con la participación de los directivos de alto rango para dar la respuesta apropiada ante tales casos.

Responsabilidades de la toma de decisiones

Los planes de contingencia deberán ofrecer un marco claro para la toma de decisiones de emergencia y presentar las opciones posibles de solución, y también deben definir las responsabilidades para determinar la instrumentación de dichos planes y los momentos clave en los que hay que tomar dichas decisiones.

Deben definir específicamente para qué contingencias se podrá tomar la decisión a nivel local, aquellas para las cuales la decisión debe provenir de los funcionarios de alto rango, y aquellas para las que hay que consultar a otras dependencias estatales. Sin un marco claramente definido existe el riesgo de que se tomen decisiones locales sobre cuestiones de mayor trascendencia que podrían ser incongruentes o no dirigirse a las causas de fondo que originan los problemas.

Contenido del Plan de Contingencia

Los planes de contingencia deberán identificar cuestiones clave tales como:

- La naturaleza de la contingencia
- Las repercusiones operativas de la contingencia
- Las respuestas viables
- Las implicaciones financieras de las respuestas
- Cualquier efecto en otro proceso

Las respuestas viables, las implicaciones financieras y los efectos vinculados tienden a variar de acuerdo con la oportunidad de las decisiones de instrumentación del plan de contingencia, por lo que deberá incluir información acerca de estas variaciones....

Reconocimiento de la interdependencia del proceso

Dada la interdependencia de los procesos de atención, es importante que la planeación de contingencias no aborde cada una de las operaciones como tareas independientes,

sino que dé seguimiento a los efectos a futuro de cierta contingencia en un área, que puede no estar dentro de las actividades críticas del servicio. Por ejemplo:

- La falta de planeación del número de sitios de atención a usuarios afectará las actividades de distribución de materiales, de contratación de personal y de información a los ciudadanos.
- Si hay una falla en los sistemas de impresión se podría requerir la utilización de sistemas manuales lo que puede impactar en los tiempos de espera para recibir atención en ventanilla.

Planeación realista

Los planes de contingencia deberán ser realistas y eficaces. Deberá existir un mecanismo para determinar qué plan de contingencia alternativo se instrumentará, tomando en consideración la eficiencia con respecto al costo.

Para elaborar planes de contingencia es necesario contar con un marco que haga referencia a los resultados de las operaciones del plan estratégico. Cualquiera que sea la tarea específica que requiera de respaldo o de apoyo para contingencias, el objetivo principal es contar con servicios que tengan los suministros y procedimientos adecuados para que los ciudadanos puedan realizar oportunamente los trámites que deseen.

A menudo la falla de los sistemas se debe a la excesiva complejidad con la que se planean o implantan los programas. No es conveniente crear planes de contingencia igualmente complejos, ni destinar gastos considerables para obtener pequeñas mejoras en el ejercicio o en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gocostein, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, 1997
2. Guajardo, Garza Edmundo, Administración de la Calidad Total, Pax, 2a. Reimpresión, 2000
Javier Vergara
3. Steiner G. A. ¿Qué es planeación estratégica? En: Planeación Estratégica. Editorial CECESA. México 1990: 19-39
4. Acle T. A. Planeación estratégica y control de calidad total. Editorial Grijalvo México 1990
5. Fred D. R. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. México 1988
6. Druker, P. F. La gerencia en tiempos difíciles. Editorial Ateneo. 1988
7. Sachse M. Planeación estratégica en empresas públicas. Editorial Trillas 1990
8. Taylor B. Planeación estratégica exitosa. Fondo editorial Llegis. Bogotá 1991
9. Koonts H. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, Décima edición, México 1977
10. Mintzberg H. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice may. México 1997
11. Wendell L:F: Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice may. Quinta Edición. México 1995.
12. Gannon M. J. Administración por resultados. Editorial CECSA, México 1996.