



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

CURSO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (POR VIDEOCONFERENCIA INTERACTIVA)

TEMAS

- 1. EL ENTORNO ACTUAL.**
- 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**
- 3. DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS.**
- 4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.**
- 5. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE SOLUCIÓN.**

**EXPOSITOR: ING. RÓMULO MEJÍAS RUIZ
PALACIO DE MINERÍA, MÉXICO D. F.
AGOSTO – SEPTIEMBRE 2000**



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

**CURSO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
(POR VIDEOCONFERENCIA INTERACTIVA)**

DURACIÓN: 10 HORAS

FECHA DE IMPARTICIÓN: Del 28 de agosto al 1° de septiembre

DIAS: LUNES A VIERNES

HORARIO: De las 16:00 a las 18:00 horas .

IMPARTE: División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería UNAM.

COORDINADOR: ING. RÓMULO MEJÍAS RUIZ

OBJETIVO: Desarrollar en los participantes los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para formular planes estratégicos orientados a la solución de problemas en las instituciones, a través del diagnóstico de esos problemas, la formación de criterios para la formulación, evaluación y factibilidad de proyectos de solución y el mejoramiento del desempeño laboral de los participantes, teniendo en cuenta el entorno económico y político actual.

TEMAS

1. EL ENTORNO ACTUAL

- 1.1 Situación económica y política actual
- 1.2 Influencia en los planes y decisiones de las organizaciones.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 2.1 Concepto
- 2.2 Objetivos y características de la planeación estratégica
- 2.3 Metodología

3 DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

- 3.1 Priorización de problemas
- 3.2 Descripción e indicadores de problemas
- 3.3 Explicación de las causas de problemas

4 FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 4.1 Diseño de escenarios: tendencial, optimista y pesimista
- 4.2 Misión, visión y objetivos por escenarios
- 4.3 Estrategias, proyectos de solución y metas a alcanzar por escenarios

5. EVALUACIÓN Y FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE SOLUCIÓN

- 5.1 Evaluación financiera de proyectos
- 5.2 Evaluación de viabilidad social
- 5.3 Estrategias para hacer factible un proyecto

TEMA 1: EL ENTORNO ACTUAL

1.1 SITUACION ECONOMICA Y POLITICA ACTUAL

CITE UN EJEMPLO DE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES PUNTOS:

A. EN CUANTO A SITUACION ECONOMICA:

A.1 APERTURA Y GLOBALIZACION COMERCIAL. EJEMPLO: TLC

A.2 ECONOMIA AFECTADA POR FACTORES POLITICOS, SOCIALES INTERNOS Y EXTERNOS. EJEMPLO:

A.3 INTENSA COMPETENCIA, ALIANZAS, FUSIONES. EJEMPLO:

A.4 INCERTIDUMBRE, DIFICULTAD PARA PREDECIR EL FUTURO EJEMPLO:

B. EN CUANTO A SITUACION POLITICA
Y DE GOBIERNO:

B.1 MAYOR DEMOCRACIA
ELECTORAL.

EJEMPLO: TRIUNFO DE
OPOSICION NACIONAL Y
ESTATAL

B.2 DISMINUCION DEL

MONOPOLIO DEL PODER:

EJEMPLO: PODER
COMPARTIDO EN CONGRESO,
ALDF, GUBERNATURAS, ETC.

B.3 EN POLITICA, EL AGUA Y EL

ACEITE SE MEZCLAN PARA

OBTENER MEJORES

RESULTADOS ELECTORALES.

B.4 MAYOR DIFICULTAD PARA

LOGRAR EL ÉXITO DE

NUEVOS PROYECTOS POR

DIFERENCIAS EN VISIONES E

INTERESES DE MULTIPLES

ACTORES. EJEMPLO: . . .

B.5 MAYOR DIFICULTAD PARA DIRIGIR UNA SOCIEDAD PLURAL, PARTICIPATIVA, MAS INFORMADA, MAS EXIGENTE, MAS DESCONFIADA.

B.6 AUMENTO DE CONFLICTOS SOCIALES QUE NO SE RESUELVEN. EJEMPLO: ...

B.7 NUEVOS USOS Y COSTUMBRES, NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR Y DE CONSUMIR. EJEMPLO:

1.2 INFLUENCIA EN LOS PLANES Y DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES

* LOS PLANES Y DECISIONES DEBEN BASARSE EN: INFORMACION, ESTRATEGIAS, TECNOLOGIA Y CAPITAL HUMANO.

- A.1 INFORMACION SOBRE:
MÚLTIPLES PREFERENCIAS,
DIFERENTES POSICIONES DE
MÚLTIPLES ACTORES, . . .

- A.2 MÁS INFORMACION SOBRE:
COMPORTAMIENTOS
CAMBIANTES DE LOS
USUARIOS,
OPORTUNIDADES,

- A.3 ESTRATEGIAS PARA
MOVERSE EN UN CONTEXTO
PLURAL, CAMBIANTE,
RESISTENTE, ADVERSO, . . .

- A.4 TECNOLOGIA PARA "HACER
TRAJES A LA MEDIDA", CON
CALIDAD, RAPIDEZ, SERVICIO
Y BAJO PRECIO. EJEMPLO:

- A.5 CAPITAL HUMANO
MULTICAPACITADO, MUY
MOTIVADO, RESPONSABLE.

- A.6 SE NECESITAN DIRIGENTES CON CAPACIDAD PARA PLANEAR Y CONDUCIR SUS ORGANIZACIONES EN CONDICIONES CAMBIANTES, COMPLEJAS,
- A.7 DIRIGENTES CON CAPACIDAD PARA MANEJAR MULTIPLES SUBJETIVIDADES. EJEMPLO:
- A.8 ENFOCARSE A NICHOS E INDIVIDUOS, NO A MERCADOS MASIVOS. EJEMPLO:
- A.9 DE DECISIONES CENTRALIZADAS A PARTICIPATIVAS
- A.10 FACULTAMIENTO, MULTIFUNCIONALIDAD, AUTOCONTROL, MAS LIBERTAD CON MAS REPONSABILIDAD

- A.11 DE REMUNERACION ESTANDAR A GANANCIAS POR RESULTADOS
- A.12 DE COMPETENCIA LOCAL A COMPETENCIA INTERNACIONAL
- A.13 DE VALOR CENTRADO EN EL PRECIO A VALOR CENTRADO EN EL BENEFICIO Y LA CALIDAD, A JUICIO DEL CLIENTE.
- A.14 DE TRABAJO INDIVIDUAL A TRABAJO EN EQUIPO
- A.15 DISEÑO PLURAL DE SOLUCIONES
- A.16 ESTRATEGIAS PARA HACER FACTIBLES LAS SOLUCIONES

A.17 DE JEFES QUE "MANDAN" A
LIDERES QUE CREAN Y
MOVILIZAN VOLUNTADES,
ESCUCHAN, ASESORAN Y
FACILITAN

EJEMPLO:

.....
.....

A.18 INNOVAR EN VARIEDAD,
CALIDAD, SERVICIO Y
PRECIOS DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS.

EJEMPLO:

.....
.....

TEMA 2: PLANEACION ESTRATÉGICA

2.1 CONCEPTO

A. ¿ QUE ES PLANEACION ?

PARA RESPONDER ESTA PREGUNTA,
EXPLIQUE EL POR QUÉ DE LAS
SIGUIENTES DEFINICIONES Y CITE
UN EJEMPLO:

PLANEACION ES:

A.1: "DISEÑAR, SECUENCIAR
ACCIONES NECESARIAS,
SUFICIENTES Y VIABLES, HACER
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y
CONTROL DE SU EJECUCIÓN
PARA ALCANZAR UN O VARIOS
OBJETIVOS EN FORMA EFICIENTE
Y EFICAZ".

¿ POR QUÉ DISEÑAR ACCIONES ?:
PORQUE IMPLICA CONCEBIR,
CALCULAR, ELABORAR Y DETALLAR

¿ POR QUÉ SECUENCIAR ACCIONES ?:

¿ POR QUÉ NECESARIAS ?:

¿ POR QUÉ SUFICIENTES ?:

¿ POR QUÉ VIABLES ?:

¿ POR QUÉ HACER SEGUIMIENTO,
EVALUACION Y CONTROL ?:

¿ POR QUÉ UNO O VARIOS OBJETIVOS
?:

¿ POR QUÉ EFICIENTES ?:

¿ POR QUÉ EFICACES ?:

A.2: "PENSAR Y CALCULAR ANTES Y
DESPUÉS DE ACTUAR".

¿ POR QUÉ PENSAR Y CALCULAR ?:

¿ POR QUÉ ANTES ?:

¿ POR QUÉ DESPUÉS ?:

A.3: "UN PLAN ES EL PRODUCTO MOMENTANEO (ESCRITO, VERBAL, ILUSTRADO Y/O MENTAL) DEL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA, VARIAS O MUCHAS PERSONAS DISEÑAN Y SECUENCIAN LAS ACCIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA ALCANZAR UNO O VARIOS OBJETIVOS EN FORMA EFICIENTE Y EFICAZ"

¿ POR QUÉ UN PRODUCTO MOMENTANEO ? :

¿ POR QUÉ ESCRITO ? :

¿ POR QUÉ VERBAL ? :

¿ POR QUÉ ILUSTRADO ? :

¿ POR QUÉ MENTAL ? :

A.4 CONSIDERE EL SIGUIENTE EJEMPLO PARA FORMULAR UN PLAN

"SUPONGAMOS QUE SOY UN DIRECTOR O SUBDIRECTOR O JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL Y ME PROPONGO AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS FUNCIONES DEL AREA BAJO MI COORDINACION. ¿ CON QUÉ ACCIONES PODRÉ LOGRARLO ?"

ACCIONES:

- A1:
- A2:
- A3:
- A4:

¿ CREE UD. QUE CON ESTAS ACCIONES VERDADERAMENTE SE ALCANZARA EL OBJETIVO O QUÉ OTRAS COSAS FALTARIAN PARA ASEGURARLO ? : ..

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

B. ¿ QUÉ SIGNIFICADOS TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO" ?

VEAMOS ALGUNAS DE LOS SIGNIFICADOS MAS COMUNES:

1. ESTRATEGIA ES LA ACCION O ACCIONES NECESARIA(S) PARA ALCANZAR UN OBJETIVO, BAJO EL SUPUESTO DE QUE CONOCEMOS DE ANTEMANO Y CON CERTEZA LA RELACION ACCION-OBJETIVO. POR EJEMPLO: "LA DIRECCION HA ESTABLECIDO LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS (ACCIONES) PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD (OBJETIVO):....".

CITE OTRO EJEMPLO:

2. ESTRATÉGICO ES ALGO CLAVE E IMPORTANTE O UNA POSICION DESDE DONDE SE PUEDE LOGRAR ALGO MAS FACILMENTE.

CITE UN EJEMPLO:

3. ESTRATÉGICO ES EL ORDEN EN EL QUE DEBEN EJECUTARSE VARIAS ACCIONES PARA LOGRAR UN OBJETIVO.

CITE UN EJEMPLO:

4. ESTRATÉGICO SE REFIERE A LOS LINEAMIENTOS Y POLITICAS QUE FIJA LA DIRECCION PARA EL LARGO PLAZO, LO OPERATIVO SE REFIERE A LAS ACCIONES A SER EJECUTADAS POR LOS TRABAJADORES EN EL CORTO PLAZO.

CITE UN EJEMPLO:

5. ESTRATEGIA ES LA ACCION O ACCIONES NECESARIA(S) PARA ALCANZAR UN OBJETIVO EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE, DE ADVERSIDAD, DE FALTA DE CONTROL DE TODAS LAS VARIABLES DE LAS QUE DEPENDE EL RESULTADO ESPERADO. POR EJEMPLO, CUANDO DECIMOS:

"AUNQUE SOY DIRECTOR, ESTOY CONSCIENTE DE QUE NO TENGO EL CONTROL ABSOLUTO DE MI AREA, POR LO QUE NECESITO ENCONTRAR UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR QUE EL PERSONAL SEA MAS RESPONSABLE Y PRODUCTIVO".

6. ESTRATEGIA ES EL ARTE DE DISEÑAR Y DIRIGIR LAS OPERACIONES EN UNA GUERRA.

7. ESTRATÉGICO ES EL TIPO DE CALCULO QUE HACEMOS LOS HUMANOS CUANDO PARTICIPAMOS EN LOS DIVERSOS TIPOS DE JUEGOS INTERACTIVOS (JUEGOS POLITICOS, ECONOMICOS, SOCIALES, FAMILIARES, LABORALES, ETC.). ES UN CALCULO PARA OBTENER LA COOPERACION DE "OTRO" O PARA ENFRENTARLO.

CITE UN EJEMPLO:

2.2 ¿ QUÉ ES PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES) ?

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

ANALISIS:

1) ¿ POR QUÉ LA PLANEACION ES UN PROCESO CONTINUO Y NO UN ACTO QUE SE ACABA EN EL MOMENTO DE TERMINAR UN DOCUMENTO AL QUE LLAMAMOS "PLAN O PROGRAMA" ?

.....
.....

2) ¿ CUANDO UNA ESTRATEGIA PUEDE SER MOMENTANEA Y CUANDO NO ?

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

3) ¿ QUÉ SIGNIFICA "PREVER LA REALIDAD EN ESCENARIOS ALTERNATIVOS DEL FUTURO" ?

.....
.....

4) ¿ POR QUÉ LOS RECURSOS DEL PLAN SON MÚLTIPLES ? EJEMPLIFIQUE.

.....

5) ¿ QUÉ ES UN ACTOR SOCIAL Y POR QUÉ LOS OBJETIVOS SON RELATIVOS A LOS ACTORES SOCIALES ?

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

EJEMPLOS DE ACTORES:

1) LOS ACTORES SOCIALES O FUERZAS VIVAS DE UNA SOCIEDAD, TALES COMO:

- . LAS AUTORIDADES
- . LA CIUDADANIA EN GENERAL
- . LAS ORGANIZACIONES SOCIALES
- . LOS EMPRESARIOS
- . LOS PARTIDOS POLITICOS AFINES AL ACTOR QUE HACE EL PLAN
- . LOS PARTIDOS POLITICOS OPOSITORES AL ACTOR QUE HACE EL PLAN
- . LAS ORGANIZACIONES RELIGIOSAS
- . LAS ORGANIZACIONES SINDICALES
- . LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA

. LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES
. ETC.

2) LOS ACTORES EN EL ENTORNO
EXTERNO DE UNA EMPRESA:

. LOS CLIENTES
. LOS PROVEEDORES
. LOS COMPETIDORES
. LOS DISTRIBUIDORES
. EL GOBIERNO

3) LOS ACTORES EN EL ENTORNO
INTERNO DE UNA EMPRESA:

. ACCIONISTAS
. DIRECTIVOS DE NIVEL SUPERIOR
. DIRECTIVOS DE NIVEL MEDIO
. COLABORADORES Y ASESORES
. LIDERES SINDICALES
. TRABAJADORES SINDICALIZADOS
. TRABAJADORES NO SINDICALIZADOS
. GRUPOS DE PODER

4) LOS ACTORES SOCIALES EN UNA FAMILIA TIPICA:

- . PADRE
- . MADRE
- . HIJOS
- . OTROS FAMILIARES INTERNOS O EXTERNOS.

¿ POR QUÉ LA PLANEACION DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE ?

PORQUE EL PLAN LO HACE UN ACTOR QUE ESTA UBICADO EN UNA DETERMINADA SITUACION O POSICION DESDE DONDE VE LA REALIDAD DE UNA DETERMINADA MANERA, PERSIGUE INTERESES Y OBJETIVOS SITUACIONALES, UTILIZA ESTRATEGIAS SITUACIONALES, APROVECHA SUS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES SITUACIONALES, ENFRENTA SUS AMENAZAS Y DEBILIDADES SITUACIONALES, Y TODO ELLO LO HACE EN UNA SITUACION Y ENTORNO PARTICULARES, QUE PUEDEN CAMBIAR

EN TIEMPO Y ESPACIO, Y EN ESA MISMA MEDIDA EL ACTOR TIENDE A CAMBIAR SU PLAN.

EN UN AMBITO SOCIAL CUALQUIERA LOS ACTORES PUEDEN HACER PLANES SITUACIONALES DIFERENCIADOS. POR EJEMPLO, QUIEN SE ENCUENTRA EN UNA SITUACION DE DIRECTOR O DE JEFE, HACE PLANES PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE SU AREA Y/O PARA ALCANZAR METAS EN DETERMINADOS TIEMPOS, PERO SIMULTANEAMENTE LOS TRABAJADORES QUE ÉL DIRIGE PUEDEN DE MANERA CONSCIENTE O INCONSCIENTE HACER PLANES Y/O ACTUAR DE UN MODO QUE OBSTACULIZA SU OBJETIVO.

CITE UN EJEMPLO DE ACTORES QUE INTERACTUAN EN UN DETERMINADO AMBITO SOCIAL Y DE SUS RESPECTIVOS PLANES SITUACIONALES.

AMBITO SOCIAL:

ACTOR A1:

ACTOR A2:

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DEL PLAN SITUACIONAL DE A1:

.
.
.

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DEL PLAN SITUACIONAL DE A2:

.
.
.

2.3 METODOLOGIA

MOMENTOS DEL PES	¿ QUÉ INCLUYE CADA MOMENTO ?
1. EXPLICATIVO O DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none">* PRIORIZACION* DESCRIPCION* EXPLICACION DE CAUSAS
2. NORMATIVO O FORMULACION DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none">* MISION* VISION* OBJETIVOS* ESTRATEGIAS* PROYECTOS* METAS
3. ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">* EVALUACION* FACTIBILIDAD
4. TACTICO-OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none">* PROGRAMACION* EJECUCION* SEGUIMIENTO* EVALUACION* CONTROL

TEMA 3: DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS

INTRODUCCION:

EL DIAGNOSTICO TRADICIONAL
VERSUS EL DIAGNOSTICO EN EL PES

POR FAVOR, RESPONDA:

1) ¿ CREE USTED QUE EL DIAGNOSTICO
ES LA DESCRIPCION Y EXPLICACION DE
UNA REALIDAD ?

SI:___ NO:___ EN CASO AFIRMATIVO,
CITE UN EJEMPLO, Y SI NO, DIGA POR
QUÉ:

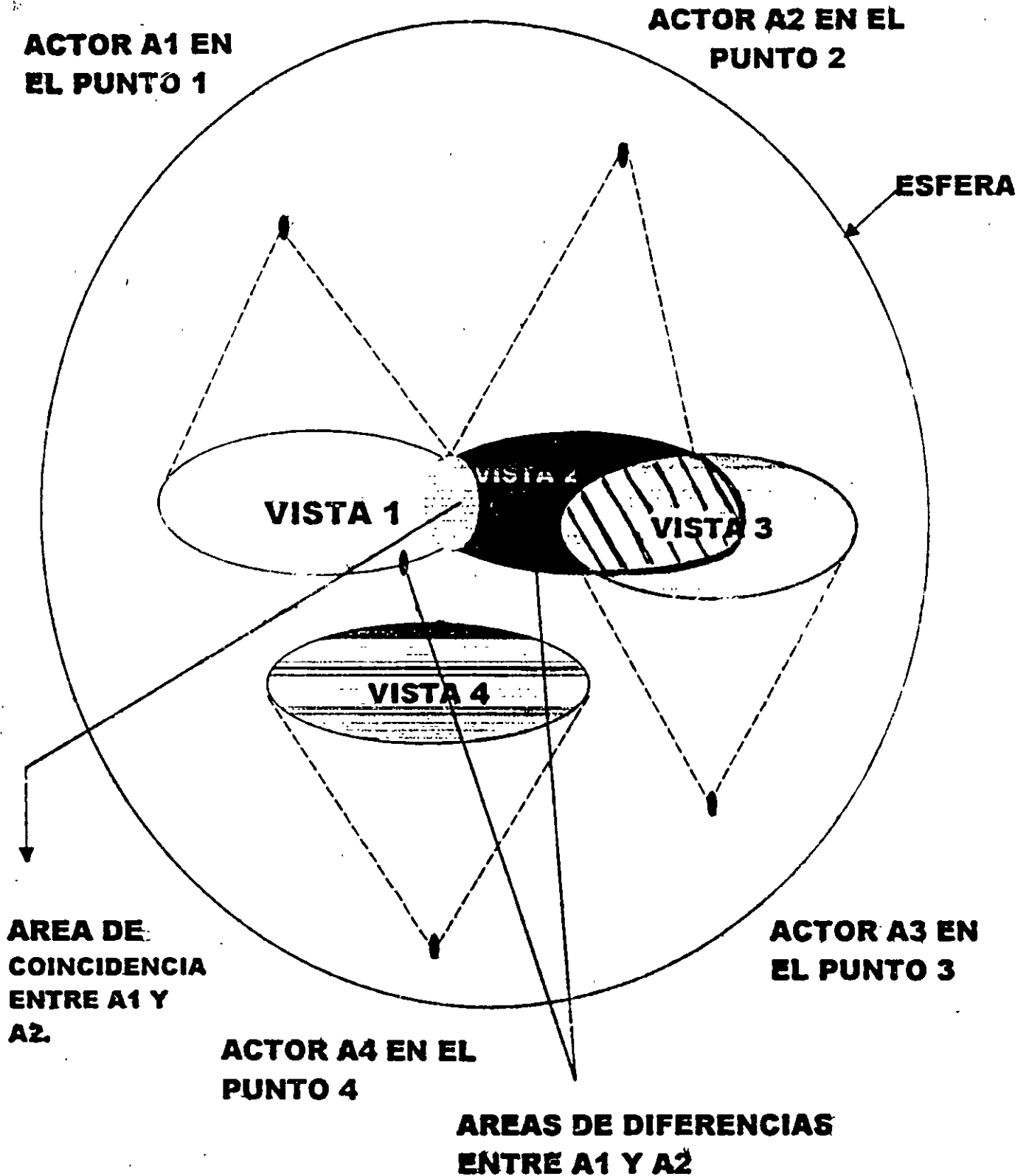
.....

2) ¿ CREE USTED QUE EN EL
DIAGNOSTICO TRADICIONAL SE BUSCA
REFLEJAR LA "VERDAD ABSOLUTA" DE
LOS HECHOS Y SUS CAUSAS,
EVITANDO INCLUIR "JUICIOS Y
SUBJETIVIDADES"?

SI:___ NO:___
¿ POR QUÉ ? :

.....

MODELO DE EXPLICACIÓN ESFERICA DE LA REALIDAD



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

3) ¿ POR QUÉ PUEDEN DIFERIR LAS CAUSAS Y/O LAS SOLUCIONES DE UN PROBLEMA SEGUN EL ACTOR QUE LAS IDENTIFICA ?:

.....

.....

CITE UN EJEMPLO DE CAUSAS O SOLUCIONES DIFERENTES DE UN MISMO PROBLEMA:

.....

.....

4) ¿ QUÉ DEBE HACER EL ACTOR PROYECTISTA CUANDO ENCUENTRA QUE LA SOLUCION A SU PROBLEMA DEPENDE DE ACTORES QUE DIFIEREN DE ÉL EN LA IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS Y SOLUCIONES DE ESE PROBLEMA ?:

.....

CITE UN EJEMPLO:

.....

5) ¿ QUÉ PUEDE PASAR CON UN PROYECTO CUANDO EL PROYECTISTA DESCALIFICA O EXCLUYE UNA SOLUCION QUE SEA IDENTIFICADA POR OTRO ACTOR INFLUYENTE,

SIMPLEMENTE PORQUE NO COINCIDE
CON LA SUYA ?

.....
CITE UN EJEMPLO:

.....
6) ¿ TIENE ENTONCES SENTIDO HACER
UN DIAGNOSTICO DE UN PROBLEMA
PENSANDO QUE SU CAUSA ES UNICA
Y OBJETIVA ?

SI: _____ NO: _____ ¿ POR QUÉ ? :

.....
7) ¿ PODEMOS AFIRMAR, EN
CONSECUENCIA, QUE EL DIAGNOSTICO
TRADICIONAL, QUE ES VISTO COMO
UNICO Y OBJETIVO, NO CONTIENE LA
INFORMACION FUNDAMENTAL PARA
RESOLVER PROBLEMAS SOCIALES ?

SI: _____ NO: _____ ¿ POR QUÉ ? :

.....
8) ¿ QUÉ OPINA USTED DE LA
SIGUIENTE ASEVERACION DEL PES ?:
"AL HACER UN DIAGNOSTICO DE
PROBLEMAS SOCIALES, ECONOMICOS
Y/O POLITICOS, **DEBEMOS INCLUIR LAS
SUBJETIVIDADES** DE LOS ACTORES DE
LOS QUE DEPENDEN LAS CAUSAS Y

SOLUCIONES DE ESOS PROBLEMAS.
Y EL DIAGNOSTICO QUE NO LAS
INCLUYA, CARECE DE VALOR Y NO
PERMITE QUE SE RESUELVAN ESOS
PROBLEMAS".

SU OPINION:

.....
9) CONSIDERE LA SIGUIENTE
ASEVERACION DEL PES: "EL
DIAGNOSTICO DEBE SER VIVO,
DINAMICO, ESTO ES, DEBE HACERSE
COMO UNA PELICULA DE LA REALIDAD
EN MOVIMIENTO, Y POR LO TANTO
DEBE CONTENER LA INFORMACION
NECESARIA PARA QUE EL ACTOR
PROYECTISTA PARTICIPE
ESTRATÉGICAMENTE EN EL JUEGO
SOCIAL, PROPORCIONANDOLE LOS
DATOS SOBRE COMO LAS JUGADAS
QUE HAN VENIDO EJECUTANDO LOS
DIFERENTES ACTORES HAN DADO
COMO RESULTADO EL MARCADOR DEL
JUEGO QUE EN ESTOS MOMENTOS LE
RESULTA INSATISFACTORIO, Y QUE
POR ESTA RAZON SE PROPONE
PLANEAR LAS SIGUIENTES JUGADAS

PARA HACER QUE EL MARCADOR
CAMBIE A SU FAVOR.

EJEMPLIFIQUE ESTA ASEVERACION
CON UN CASO CONCRETO:

.
.
.

**¿ COMO SE HACE EL DIAGNOSTICO EN
EL PES ?**

EN DOS PARTES:

1) UN DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO,
QUE CONTIENE LA PARTE "OBJETIVA"
DE LOS PROBLEMAS Y

2) UN DIAGNOSTICO EXPLICATIVO,
QUE CONTIENE LA PARTE "SUBJETIVA
Y SITUACIONAL", QUE SE REFIERE A
LAS DIVERSAS INTERPRETACIONES O
EXPLICACIONES QUE HACEN LOS
ACTORES SOBRE LA PARTE OBJETIVA,
EN CUANTO A LAS CAUSAS Y EFECTOS
DE LOS PROBLEMAS.

* PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO, NECESITAMOS PRIMERAMENTE IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATÉGICO QUE NOS PROPONEMOS DESARROLLAR PARA RESOLVER UNO O VARIOS PROBLEMAS.

* PARA ELLO, UTILIZAREMOS LA METODOLOGIA DESCRITA EN EL TEMA ANTERIOR, LA CUAL APLICAMOS A TRAVÉS DEL LLENADO DE UNA SERIE DE FORMATOS.

A CONTINUACION LLENAMOS LOS FORMATOS:

F-01: DATOS INTRODUCTORIOS

F-02: ACTORES Y PROBLEMAS A RESOLVER

FORMATO F-01

DATOS INTRODUCTORIOS

1. SISTEMA SOCIAL BAJO ESTUDIO:

.....
.....

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

.....
.....

3. OBJETIVO DEL P.E.:

.....
.....

4. EQUIPO DE TRABAJO:

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

FORMATO F-02

ACTORES Y PROBLEMAS A RESOLVER

1. NOMBRE DEL ACTOR PROYECTISTA

A1:

2. PROBLEMAS A RESOLVER POR A1:

P1:

P2:

P3:

P4:

3. NOMBRES DE ACTORES INFLUYENTES

A2:

A3:

A4:

3.1 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS (ESCALA 0 A10 EN C/CONCEPTO)

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

3.2 DESCRIPCION DE PROBLEMAS

ESTE PUNTO SE DESARROLLA CON LOS FORMATOS F-04 Y F-05, DONDE SE PRESENTAN LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS **OBJETIVAS** DEL PROBLEMA QUE RESULTO CON PRIORIDAD 1, DESPUÉS EL DE PRIORIDAD 2, ETC.

FORMATO F-04

DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

.....

CARACTERISTICAS **OBJETIVAS DEL PROBLEMA Y DEL SISTEMA SOCIAL DONDE ÉSTE SE PRESENTA O SE VISLUMBRA PARA EL FUTURO:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

INDICADORES DE PROBLEMAS

LOS INDICADORES SON LAS UNIDADES CON QUE SE MIDE LA MAGNITUD DEL PROBLEMA, LAS CUALES SUELEN ESTABLECERSE EN FORMA RELATIVA. POR EJ: EN % O EN RELACION A UN UNIVERSO DE VALORES. EN EL PES, EQUIVALEN A **MARCADORES** DEL JUEGO. EJEMPLOS DE INDICADORES:

- * INDICES DE POBLACION CON SERVICIO DE AGUA POTABLE, ELECTRICIDAD, GAS DOMÉSTICO, VIVIENDA PROPIA, ETC.
- * INDICES DE NATALIDAD, DE MORTALIDAD, DE NIVEL DE INGRESOS, DE ESCOLARIDAD, ETC.
- * GRADO DE ACEPTACION DE UNA PROPUESTA O DE UN PROYECTO, DE VOLUNTAD PARA HACER UN TRABAJO, DE CAPACIDAD DE PAGO O DE RESPUESTA, ETC.
- * GRADO DE CREDIBILIDAD, DE IMAGEN, DE PERSUASIVIDAD, DE CAPACIDAD NEGOCIADORA, DE FLEXIBILIDAD, DE RESPETO, ETC.

FORMATO F-04

**VECTOR DE INDICADORES,
MARCADORES O DESCRIPTORES**

*** PROBLEMA:**
.....
.....

*** A PARTIR DE LAS CARACTERISTICAS OBJETIVAS DEL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO, IDENTIFIQUE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS O ASPECTOS CON LOS QUE PUEDE DESCRIBIRSE LA MAGNITUD DEL PROBLEMA:**

ELEMENTO 1:
ELEMENTO 2:
ELEMENTO 3:

*** ¿ COMO PODEMOS EXPRESAR LA FORMA DE MEDIR ESTOS ELEMENTOS I(ELEMENTO N) Y QUÉ MAGNITUD TIENEN ACTUALMENTE ?**

I(ELEMENTO 1):
I(ELEMENTO 2):
I(ELEMENTO 3):

VECTOR DE INDICAD. = (; ;)

FORMATO F-05

3.3 EXPLICACION DE CAUSAS DEL PROBLEMA:

.....

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

AL INTEGRAR LAS RESPUESTAS, NOS QUEDA LA MISION EN LA SIGUIENTE FORMA:

"EL GOBIERNO DEL ESTADO X ES UNA INSTITUCION DE SERVICIO DEDICADA A PROCURAR EL DESARROLLO DEL ESTADO, PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS, ADMINISTRANDO LOS RECURSOS CON TRANSPARENCIA, EFICIENCIA, EFICACIA Y MANTENIENDO LA PAZ SOCIAL DENTRO DEL MARCO JURIDICO".

+ ESTE ENFOQUE DE MISION ES APLICABLE A INSTITUCIONES Y EMPRESAS, PERO EL PES SE ENFOCA AL ACTOR, QUE TIENE UNO O VARIOS PROBLEMAS QUE DESEA RESOLVER, BIEN SEA EN FORMA SOLITARIA O CONJUNTA, POR LO QUE EN ESTE CASO LA MISION ES ASUMIDA POR O ASIGNADA A UN ACTOR, EL CUAL PUEDE TAMBIÉN SER UNA INSTITUCION O EMPRESA.

¿ COMO SE FORMULA LA MISION DE UN ACTOR ?

* ¿ QUIÉN ES EL ACTOR ? : EL JEFE DELEGACIONAL EN IZTAPALAPA

* ¿ A QUÉ SE DEDICA ? : A GOBERNAR LA DELEGACION

* ¿ QUÉ PROBLEMA(S) SE PROPONE RESOLVER O REDUCIR ? : LA ESCASEZ DE VIVIENDA Y DE AGUA POTABLE

* ¿ DONDE ? : EN LAS ZONAS MARGINADAS

* ¿ COMO LO VA A HACER ? : TRABAJANDO CON LOS ACTORES SOCIALES INVOLUCRADOS PARA ENCONTRAR SOLUCIONES CONJUNTAS Y NEGOCIADAS.

¿ COMO QUEDARIA LA REDACCION DE LA MISION ? :
.....
.....
.....

VISION

* LA VISION ES UNA IMAGEN MENTAL DE UN FUTURO ALTAMENTE DESEADO POR LA INSTITUCION O DEPENDENCIA.

* LA VISION COMUNICA LA IDEA DE LO QUE LA INSTITUCION O DEPENDENCIA QUIERE LLEGAR A SER.

* DESCRIBE COMO VA A OPERAR EN ESE FUTURO.

¿ COMO SE FORMULA LA VISION ?

* PARA DESARROLLAR LA VISION, ES NECESARIO "VER CON LOS OJOS DE LA IMAGINACION", ES NECESARIO "VER MAS ALLA DE LO CONCRETO", VISUALIZANDO UN FUTURO CON LA IMAGINACION, UN FUTURO QUE DESEAMOS ALCANZAR.

* LA VISION DEBE FORMULARSE COMO UN TRABAJO EN EQUIPO, ENTRE EL LIDER Y SUS COLABORADORES.

* DEBE SER COMPARTIDA Y APOYADA POR TODOS EN EL EQUIPO.

* DEBE SER POSITIVA Y ALENTADORA, QUE INVITE AL DESAFIO Y A LA SUPERACION, Y JUSTIFIQUE UN ESFUERZO EXTRA DE LA INSTITUCION.

* DEBE SER COHERENTE Y CONVINCENTE.

+ EL FUTURO DESEADO DEBE CONSIDERAR FUNDAMENTALMENTE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS DIFERENTES USUARIOS Y BENEFICIARIOS (DERIVADO DIRECTAMENTE DE LA MISION: QUÉ SE HACE Y PARA QUIÉN SE HACE).

* DEBE DESCRIBIR COMO LA ORGANIZACION ESTARA ESTRUCTURADA Y QUÉ ESTARA HACIENDO PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE SU MISION.

* LA DESCRIPCION DE LA VISION DEBE SER AMPLIA Y DETALLADA.

* ES APLICABLE TANTO A INSTITUCIONES, EMPRESAS Y ACTORES EN GENERAL.

PARA FORMULARLA, HAY QUE RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

* ¿ QUÉ FUTURO QUIERO TENER ?

* ¿ COMO LOGRARLO ?

* ¿ CUANDO ?

* ¿ POR QUÉ ?

* ¿ COMO ME IMAGINO EN ESE FUTURO Y COMO IMAGINO A LOS OTROS INVOLUCRADOS ?

EJEMPLO DE VISION PARA UNA INSTITUCION:

VISION FONACOT:

"SER UNA INSTITUCION RECONOCIDA POR BRINDAR EL MEJOR SERVICIO DE FINANCIAMIENTO A LOS TRABAJADORES PARA LA ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS, QUE LES PERMITA MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA.

PARA ELLO, DEBERA SER AUTOFINANCIABLE, CON ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD, AMPLIA COBERTURA NACIONAL, OPERACION DINAMICA, FLEXIBLE, APOYADA EN UNA INFRAESTRUCTURA COMPUTACIONAL Y DE COMUNICACIONES VANGUARDISTAS, LO QUE PERMITE TENER LA INFORMACION EN LINEA CON NUESTRAS DELEGACIONES, LOS CENTROS DE TRABAJO, LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y

ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS.

ASIMISMO, CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE ADAPTE RAPIDAMENTE A LOS CAMBIOS QUE EL ENTORNO EXIGE, CON PERSONAL HONESTO, COMPROMETIDO CON LA INSTITUCION Y ORGULLOSOS DE SU LABOR".

OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS SON LOS RESULTADOS ESENCIALES QUE NOS PROPONEMOS ALCANZAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y LA VISION.

CONSTITUYEN EL DESGLOSE DE LA MISION Y LA VISION.

¿ COMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS ?

RESPONDIENDO:

- ¿ QUÉ RESULTADOS DEBEMOS OBTENER PARA CUMPLIR NUESTRA MISION Y VISION ?
- ¿ CUANTO ?
- ¿ CUANDO ?

EJEMPLO DE OBJETIVO:

* PARA UN PLAN DE DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA CARRETERA:

OBJETIVO: LOGRAR QUE EN DOS AÑOS (CUANDO) LAS CARRETERAS SE ENCUENTREN EN EXCELENTE (RESULTADOS, CUANTO) ESTADO A FIN DE QUE LOS USUARIOS TENGAN BAJOS (CUANTO) COSTOS DE TRANSPORTE, ALTA (CUANTO) SEGURIDAD Y ALTA (ALTA) CALIDAD EN EL SERVICIO.

FORMATO F-08

**MISION, VISION Y OBJETIVOS PARA EL
ESCENARIO ME-T-F Y PLAZO:**

MISION:
.
.
.

VISION:
.
.
.
.
.
.

OBJETIVOS:
.
.
.
.
.
.
.
.
.
.

4.3 ESTRATEGIAS, PROYECTOS DE SOLUCION Y METAS

ESTRATEGIAS

* LAS ESTRATEGIAS SON EL QUÉ HACER PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN, A TRAVÉS DE RESOLVER LOS PROBLEMAS.

* ESTE "QUÉ HACER" PARTE DEL HECHO DE QUE EN LA REALIDAD LOS ACTORES SUELEN VEN LOS PROBLEMAS SITUACIONALMENTE: VEN QUE LO QUE ES UN PROBLEMA PARA UNO, PUEDE NO SERLO PARA OTRO, Y VICEVERSA, POR LO QUE ES COMUN LA EXPRESION: "ÉSE ES TU PROBLEMA, NO EL MIO".

* NO OBSTANTE, EN EL PES SE MANEJA EL ENFOQUE DE "**SISTEMA DE PROBLEMAS**", SEGUN EL CUAL EXISTE UNA INTERRELACION ENTRE LOS PROBLEMAS DE UN ACTOR Y LOS DE

OTRO, POR LO QUE PARA PODER SOLUCIONAR UNO, ES NECESARIO SOLUCIONAR OTRO. LOS PROBLEMAS SON A LA VEZ CAUSA Y EFECTO DE OTROS PROBLEMAS, Y POR ELLO, PARA CADA PROBLEMA DE UN ACTOR, EXISTEN OTROS **PROBLEMAS ASOCIADOS** DE OTROS ACTORES.

* ¿ **COMO SE FORMULAN LAS ESTRATEGIAS ?**

PREGUNTANDONOS:

1) ¿ **CUALES SON LOS PROBLEMAS QUE PADECEN OTROS ACTORES Y QUE ESTAN ASOCIADOS AL DEL ACTOR PROYECTISTA ?**: AQUELLOS QUE SON CAUSA Y/O EFECTO DEL PROBLEMA DE A1.

. PARA RESPONDER A LA PREGUNTA ANTERIOR, NOS APOYAMOS EN LA EXPLICACION DE CAUSAS TANTO POR ACTORES COMO POR FACTORES.

2) ¿ QUÉ ESTRATEGIAS DE SOLUCION
PODEMOS PLANTEAR TANTO PARA EL
PROBLEMA DE A1 COMO PARA LOS
ASOCIADOS, DE MANERA QUE ESTAS
SOLUCIONES SEAN INTERCAMBIABLES
Y PERMITAN RESOLVER EL SISTEMA DE
PROBLEMAS ?.

3) DISEÑAR ESTRATEGIAS DE
SOLUCION PARA ENFRENTAR LOS
FACTORES NEGATIVOS AL PROBLEMA
DE A1 Y APROVECHAR LOS POSITIVOS.

4) PREVER LOS IMPACTOS NEGATIVOS
QUE SOBRE LOS ACTORES PODRAN
TENER LAS ESTRATEGIAS DE
SOLUCION.

5) DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA
MINIMIZAR LOS IMPACTOS NEGATIVOS
Y APROVECHAR LOS POSITIVOS.

FORMATO F-08

PROBLEMAS ASOCIADOS AL PROBLEMA DE A1:

.....

AC- TO- RES	PROBLE- MAS ASOCIA DOS CAUSA	PROBLE- MAS ASOCIA DOS EFECTO
A2		
A3		
A4		
A5		

FORMATO F-09
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIONES INTERCAMBIABLES PARA EL ESCENARIO ME-T-F Y PLAZO: . . .

AC- TO- RES	ESTRATEGIAS PARA PROBL. CAUSA	ESTRATEGIAS PARA PROBL. EFECTO	ESTRATEGIAS PARA FAC- TORES
A1			E-F1:
A2			E-F2:
A3			E-F3:
A4			E-F4:

FORMATO F-10

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE IMPACTOS PARA ME-T-F Y PLAZO: . .

AC TO RES/ FAC- TO- RES	IMPACTOS POSITIVOS Y NEGATI- VOS DE ESTRATEGIAS DE SOLUCION	ESTRATEGIAS DE MANEJO DE IMPACTOS
A1		
A2		
A3		
A4		
FAC- TO- RES F1, F2,...		

PROYECTOS

* LOS PROYECTOS SE REFIEREN A LOS "COMOS" QUE SE REQUIEREN PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

* ESTOS "COMOS" SON LAS **ACCIONES ESPECIFICAS** A REALIZARSE DENTRO DE LA ACCION GENERAL EXPRESADA EN CADA ESTRATEGIA.

* LA DEFINICION DE DICHOS "COMOS" REQUIERE UN ENFOQUE MUY ABIERTO, CRITICO Y CREATIVO, QUE PERMITA GENERAR MECANISMOS QUE RESULTEN VERDADERAMENTE EFECTIVOS.

* ESTO IMPLICA HACER UN CUESTIONAMIENTO BASICO A LA MANERA EN QUE SE ESTAN HACIENDO LAS COSAS, A FIN DE MEJORAR LOS SISTEMAS ACTUALES.

* GENERALMENTE CADA PROYECTO REQUIERE POR SI SOLO DE UN ESTUDIO QUE CONTEMPLE:

1. **UN DIAGNOSTICO** DE LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DEL AREA DONDE SE PRETENDE APLICAR LA ESTRATEGIA EN CONSIDERACION.

2. **UNA PROYECCION** DE ESAS NECESIDADES PARA EL PERIODO DEL PLAN

3. **EL DISEÑO DE LA SOLUCION** ESPECIFICA PARA ATENDER ESAS NECESIDADES.

PARA ELLO, LA SOLUCION ESPECIFICA DEBERA:

- ORIENTARSE A LOS **RESULTADOS** QUE ESPERA EL USUARIO, EXPRESADOS EN LOS **INDICADORES** DEL PROBLEMA
- **INVOLUCRAR** AL MAYOR NUMERO DE ACTORES

- **DELEGAR PODER**
- **OFRECER DIFERENTES OPCIONES**
- **PREVENIR LOS PROBLEMAS ANTES DE QUE SURJAN.**

LOS INDICADORES DE LOS RESULTADOS DE CADA PROYECTO MUESTRAN EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN.

METAS

* **LAS METAS SON LOS VALORES NUMÉRICOS QUE NOS PROPONEMOS ALCANZAR PARA EL VECTOR DE INDICADORES.**

* **DEBEN CUMPLIR DOS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES:**

- . **SER ALCANZABLES**
- . **SER RETADORAS**

ALCANZABLES

LAS METAS ESTABLECIDAS DEBEN SER FACTIBLES DE ALCANZAR, AUNQUE MUCHAS VECES ÉSTO NO ES FACIL PORQUE ENTRAN EN JUEGO MUCHOS FACTORES.

RETADORAS

LAS METAS RETADORAS GENERAN UN MAYOR COMPROMISO Y ACTITUD DE EFECTIVIDAD DE LOS INVOLUCRADOS EN SU LOGRO QUE LAS METAS FACILES DE LOGRAR.

FORMATO F-11

FORMULACION DE PROYECTOS Y METAS PARA ME-T-F Y PLAZO:

ESTRATEGIAS	PROYECTOS	METAS DE INDICADORES

TEMA 5: EVALUACION Y FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE SOLUCION

5.1 EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

A. OBJETIVO

La evaluación financiera consiste en los análisis y cálculos que nos permiten saber si el proyecto es conveniente o no desde el punto de vista de las utilidades o ahorros que generará en comparación con la inversión y los costos que se erogarán para su puesta en marcha y operación. Esta conveniencia se define en última instancia a través de la comparación con las ganancias que se obtendrían si el dinero se invirtiese en otra alternativa, como puede ser un banco o en algún otro negocio, o en términos de que el proyecto sea capaz de cubrir al menos sus obligaciones financieras.

B. INDICADORES FINANCIEROS

Los análisis y cálculos se realizan con base en diversos indicadores que se evalúan a partir del flujo de caja o de fondos o de efectivo, proyectado al futuro, y que consiste en la serie de egresos e ingresos asociados al proyecto.

Para ello, los egresos e ingresos son expresados a "precios de mercado", y pueden ser "precios corrientes" o "precios constantes", siendo estos últimos los más recomendables, a pesar de la dificultad de estimar inflaciones futuras.

Los indicadores utilizados en la evaluación financiera son equivalentes entre sí, y el decisor está en libertad de utilizar el (o los) que mejor se ajuste(n) a su forma de interpretar la bondad financiera del proyecto o al cumplimiento de requisitos de entidades financieras.

Un indicador financiero es simplemente una medida de qué tan bueno es el proyecto desde el punto de vista de su conveniencia en términos del balance entre los egresos e ingresos de dinero que generará el proyecto.

En efecto, un proyecto de inversión se puede describir como un conjunto de egresos e ingresos de dinero que ocurren en diferentes momentos, pero la simple representación gráfica de ese flujo de dinero no basta para apreciar la conveniencia financiera del proyecto. Por lo que se hace necesario traducir esa corriente de dinero en pocos índices o indicadores financieros del proyecto.

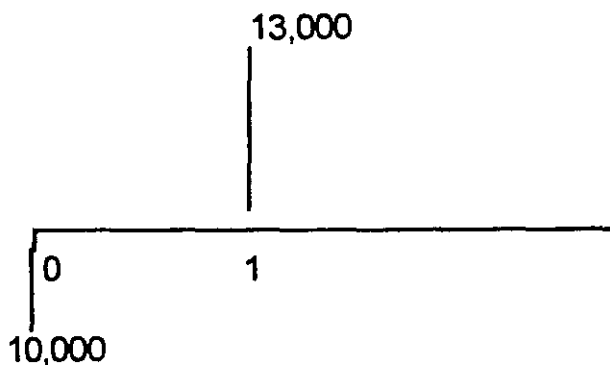
Los índices o indicadores más utilizados para medir la bondad financiera de los proyectos de inversión son:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

C. VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Es el valor de un proyecto de inversión medido en dinero de hoy.
 O bien : Es el equivalente en \$ actuales a todos los ingresos y egresos, presentes y futuros que constituyen el proyecto.

Ejemplo: Examinemos el siguiente proyecto:



Este proyecto produce un rendimiento del 30% anual. Si la tasa de interés de oportunidad del inversionista es del 20%, y calculamos su VPN con esta tasa, tenemos:

- Equivalente en \$ actuales de -\$10,000 entregados en el momento "0":
 $VPN(0.20)^0 = -\$10,000$
- Equivalente en \$ actuales de +\$13,000 recibidos en el momento "1":
 $VPN(0.20)^1 = +\$10,833$

ya que: $13,000 \times 1 / (1+0.20) = 13,000 \times 0.833 = 10,833$

Entonces, el VPN del proyecto al 20 % será:

$$VPN(0.20) = -10,000 + 10,833 = +\$833$$

Vemos así que el VPN es positivo, y esto indica que el rendimiento sobre la inversión es superior al 20% que se utilizó para calcular el VPN, hecho que por construcción ya conocíamos de antemano.

Entonces, un VPN positivo significa que el proyecto tiene una tasa de rendimiento superior a la tasa de interés que se utiliza para calcularlo.

Si esta última tasa es la de oportunidad, un VPN positivo indica que el proyecto es atractivo, ya que rinde un interés superior al de oportunidad. Lo contrario sucede si el VPN resulta negativo.

¿ QUE ES UNA TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD ?

Es la tasa límite a la cual una persona o entidad está dispuesta a tomar u otorgar dinero en préstamo o a invertir dinero.

Por tanto, el interés es un concepto relativo a las oportunidades que enfrenta cada persona o entidad.

La tasa de interés del mercado representa el promedio general de la tasa de interés de oportunidad de los individuos y entidades que constituyen la comunidad económica.

En este sentido, se puede considerar como el rendimiento que obtiene la mayor parte de los inversionistas y representa las oportunidades que tienen la mayoría de las personas y entidades de hacer crecer el dinero.

¿ QUE SIGNIFICA EL VPN ?

Significa el valor de oportunidad en pesos actuales de la alternativa en cuestión.

Si es positivo, representa la ganancia extraordinaria que genera el proyecto, lo que nos deben pagar para que lo cedamos.

Si es negativo, representa lo que estamos dispuestos a pagar para que otro lo lleve a cabo en nuestro lugar.

D. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Cuando el VPN es igual a cero, los dineros invertidos en el proyecto ganan un interés igual a la tasa utilizada para calcularlo.

En consecuencia, la tasa de interés que produce un $VPN = 0$ es un índice de rentabilidad adecuado.

Como se trata del interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto, se le da el nombre de tasa interna de rentabilidad o de retorno (TIR).

La TIR es una característica propia del proyecto e independiente de la tasa de oportunidad del inversionista.

La TIR es la tasa de interés a la cual el VPN del proyecto es igual a cero.

Cuando esta tasa es superior a la tasa de interés de oportunidad (TIO), o a la tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA), el proyecto es conveniente; de lo contrario no.

SIGNIFICADOS DE LA TIR :

- 1) La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (capital e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.
- 2) El hecho de que la TIR sea la tasa de interés a la cual el VPN sea cero, no significa que la utilidad del proyecto sea nula, sino por el contrario indica que proporciona igual utilidad que la **mejor** inversión de alternativa.

Por lo tanto, si se acepta un proyecto con $VPN = 0$, se estará recuperando todos los desembolsos mas la ganancia exigida por el inversionista, que esta implícita en la tasa de descuento utilizada.

Si calculamos el VPN utilizando la tasa de descuento del inversionista (la TIO o la TREMA), y este VPN resulta positivo, estará representando el excedente que queda para el inversionista después de haberse recuperado la inversión, los gastos financieros y la rentabilidad exigida por el inversionista.

Y si el VPN es negativo, -\$100, por ejemplo, ello no significa que la empresa tenga necesariamente pérdidas, ya que indica que, después de haber recuperado la inversión y los gastos financieros, faltaron \$100 para haber ganado lo que se habría podido obtener en la mejor inversión de alternativa.

¿ CÓMO ESTABLECER LA TASA DE DESCUENTO TD (TIO O TREMA) A SER UTILIZADA PARA CALCULAR EL VPN Y/O COMPARARLA CON LA TIR ?

La tasa de descuento se establece como el costo del capital a ser

invertido en el proyecto, más la rentabilidad esperada por el inversionista, lo cual suele calcularse con base en los siguientes criterios.

1. El promedio ponderado del costo del dinero proveniente de las diversas fuentes de fondos disponibles.
2. La rentabilidad neta esperada por el inversionista
3. Factor de inflación
4. Factor de riesgo.

Ejemplo:

Una institución piensa emprender un proyecto con fondos provenientes de las siguientes fuentes :

1) préstamos de bancos locales	30	16%
2) préstamos BID	20	14%
3) aportación propia	50	24%

El costo del capital del proyecto se calcula como el promedio ponderado:

$$CC = (16\%) \times 0.30 + (14\%) \times 0.20 + (24\%) \times 0.50 = 19.6\%$$

Si la institución pretende obtener una rentabilidad neta del 8% y establece un factor de inflación de 1.12 y un factor de riesgo de 1.10, la tasa de descuento a utilizar se calcula como :

$$TD = TREMA = (19.6\% + 8\%) \times 1.12 \times 1.10 = 34\%$$

¿ COMO SE CALCULA LA TIR ?

A través de la siguiente fórmula:

$$TIR = (VPN_1 \times T_2 - VPN_2 \times T_1) / (VPN_1 - VPN_2)$$

Siendo T1 y T2 dos tasas de interés cualesquiera con las que el VPN del proyecto resulta positivo y negativo, respectivamente.

VPN1 es el Valor Presente Neto que se calcula con la tasa T1 y el VPN2 es el que se calcula con la tasa T2.

E. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por el inversionista.

Por ejemplo, si la inversión fuese de \$2,000 y los beneficios netos anuales de \$400, el período de recuperación se calcula como :

$$PRI = 2000 / 400 = 5 \text{ años}$$

Si el flujo neto difiriera entre periodos, el cálculo se realiza determinando por suma acumulada el número de periodos que se requiere para recuperar la inversión.

Ejemplo, suponiendo una inversión de \$3,000 que genera utilidades anuales en la siguiente forma:

Año	Utilidad anual	Utilidad acumulada
1	500	500
2	700	1,200
3	800	2,000
4	1,000	3,000
5	1,200	4,200
6	1,600	5,800

En este ejemplo, la inversión se recupera al término del cuarto año.

Para tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se actualizan las utilidades a la tasa de descuento del inversionista, y se obtienen las utilidades acumuladas.

En el ejemplo anterior se tendría, con una tasa de actualización del 10% anual, lo siguiente:

Año	Utilidad anual	Utilidad actualizada	Utilidad acumulada
1	500	454.54	454.54
2	700	578.48	1,033.02
3	800	601.04	1,634.06
4	1,000	683.00	2,317.06
5	1,200	745.08	3,062.14
6	1,600		

Esto indica que la inversión se recuperaría en un plazo cercano a los 5 años.

ESTRATEGIA VIABILIZANTE No. PARA REALIZAR LOS CAMBIOS



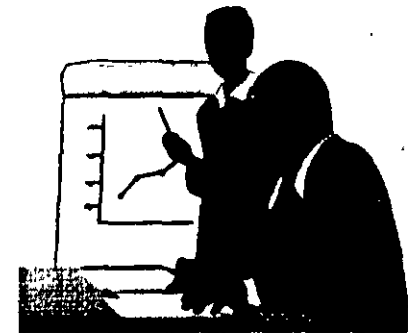
INTERCAMBIAN:
Delegación de autoridad
de colaboradores y líderes
de paradigmas
de territorios



JEFE DE MANTENIMIENTO



A CAMBIO DE:
Trabajo en equipo,
cooperación y alianzas



FINANZAS



ADQUISICIONES

26

TACTICAS PARA VIABILIZAR ESTRATEGIAS

Para aplicar las estrategias de viabilización del cambio, se requiere formular y aplicar tácticas viabilizantes.

Tácticas = “Aterrizadoras” de estrategias.

Pasos a seguir:

- 1) Preparación de condiciones para iniciar el proceso de negociación.
- 2) Creación de interés en los actores.
- 3) Manejo de objeciones.
- 4) Cierre de acuerdos.

PASO 1: PREPARACION DE CONDICIONES

- a) Reunir información demostrativa y/o testimonial de los beneficios que obtendrá el “AO” con la propuesta de negociación.

- b) Aumentar poder de negociación del “AC”, a través de:
 - Acumular apoyos de otros actores.
 - Minimizar debilidades y mejorar fortalezas del “AC”, valoradas por “AO”.
 - Preparar presentación en lenguaje claro para “AO”.
 - Preparar opciones de “EV’S”.
 - Darse holgura de tiempo.

- c) Investigar intereses del “AO” bien, con gente allegada o con el propio “AO” informalmente.

PASO 2: CREACION DE INTERES DEL “AO”

- a) Actuar en el sentido de los intereses del “AO”.
- b) Aprovechar encuentros informales para preguntar al “AO” su opinión sobre las “EV’S”. Por ejemplo: “¿Qué le parecería si...”
- c) Desarrollar una visión atractiva y estimulante con “sus” intereses y de la institución; incluyendo el apoyo del “AO” en lo que deseamos.

PASO 3: MANEJAR OBJECIONES

Convertir los “NO’S” en “SI’”.

- a) Concederle la razón temporalmente (ético, profesional, riguroso y conveniente).
- b) Averiguar la razón de su objeción:
“Sí efectivamente tiene usted razón, porque.
Muchas veces sucede que...”.
- c) Proponerle una solución en el sentido de la “EV” o de alguna de sus opciones, diciéndole por ejemplo:
“¿ Si fuera posible que la gente hiciera tal cosa (su razón de fondo) al darle...”

PASO 4: CERRAR ACUERDOS

Opciones:

- a) Pedir a "AO" su opinión sobre cómo instrumentar los acuerdos alcanzados.
- b) Proponerle alguna forma de instrumentarlos (la que sabemos que él preferiría).
- c) Proponerle escribir los acuerdos.
- d) Preguntarle cómo le parecería si se logra la visión, enfatizando en intereses.
- e) Si aún no está convencido, invitarlo a probar (no se pierde nada).

GUIA DE ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR PODER

1. Generar sinergia alrededor de la propuesta, a través de aplicar la filosofía de "ganar-ganar", lo que además evita que el negociador emprendedor sea eventualmente afectado por futuras reacciones negativas de su negociador objetivo.
2. Incrementar capital intelectual del negociador emprendedor y/o de sus aliados, a través de adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la propuesta, advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos y/o minimizar sus impactos.
3. Hacer valer la propuesta e incrementar capital político del negociador emprendedor y/o de sus aliados, a través de identificar a diversos actores que puedan tener interés en aplicarla, apoyarla y/o contribuir a realizarla, y dándola a conocer para asegurarse de que esos actores efectivamente tienen tal interés, comenzando con actores de mayor prestigio y que sean proclives a apoyarla, para ir progresivamente acumulando apoyos sustanciales a la propuesta.
4. Buscar y/o preparar opciones a la propuesta, a fin de que el negociador emprendedor tenga una actitud más abierta y se sienta más seguro de alcanzar un acuerdo exitoso, y contar con un abanico mayor de posibilidades de negociación. El tener opciones incrementa el poder del negociador.
5. Obtener conocimiento de las prioridades, de los intereses y del perfil estratégico (fortalezas y debilidades) del negociador objetivo.
6. Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el poder del paciente.
7. Usar inteligentemente el poder del precedente (fundamentando éxitos logrados en el pasado con estrategias similares a la propuesta y/o destacando sutilmente logros y reconocimientos adquiridos por el negociador emprendedor y/o sus aliados).

8. Desarrollar confianza y credibilidad a través de fortalecer sus conocimientos, desarrollar habilidades de comunicación, persuasión y negociación, lograr apoyos previos de actores prestigiados y reconocidos, y auxiliarse con técnicas de actualidad, tales como: programación neurolingüística, mejoramiento de la imagen pública, el arte de la conversación, el arte de hablar en público, el arte de la negociación, etc.
9. Desarrolle el enfoque de "juego". Si se equivoca en una jugada, aprenda del error para mejorar sus futuras jugadas. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego en el que hay avances, estancamientos y retrocesos del marcador, pero que si usted juega aplicando las estrategias antes descritas, observará gratamente los avances de su marcador.

IV. MOMENTO TACTICO-OPERATIVO

1. ¿ Cómo se encuentran los problemas del plan en la situación presente ?:

.....
.....

2. ¿ Qué nuevos problemas u oportunidades han surgido ?:

.....
.....

3. ¿ De qué manera podemos cambiar los árboles explicativos de los problemas como consecuencia de variantes significativas ?:

.....
.....

4. ¿ Se están ejecutando a tiempo y con fidelidad las estrategias y acciones del plan ? ¿ Por qué no ? :

.....
.....

5. ¿ Qué nuevos recursos de poder, de dinero, de conocimientos, etc. son necesarios para ejecutar las acciones que siguen ?:

.....
.....

6. ¿ Qué podemos aprender de las estrategias y acciones del plan que hasta el presente hemos ejecutado y/o que han ejecutado otros actores en el entorno ?:

.....
.....

7. ¿ De qué manera conviene y/o es necesario cambiar el árbol de situación-objetivo del plan ?:

.....
.....

8. ¿ De qué manera puede ser conveniente y/o necesario alterar las estrategias y acciones del plan , ante el surgimiento de variantes y de nuevos problemas u oportunidades ?:

.....
.....

84

.....

9. ¿ Qué nuevas oportunidades de viabilización del plan se están presentando ?:

.....

10. ¿ Qué nuevas estrategias y tácticas viabilizantes nos conviene aplicar ?:

.....

11. ¿ De qué manera ha cambiado nuestro escenario de partida al de la situación presente ?:

.....

12. ¿ El nuevo escenario corresponde a alguno de los que hemos previsto ?:
En caso negativo, describir el nuevo escenario, y desarrollar el plan correspondiente.

.....

13. ¿ Cómo podemos describir y explicar el futuro que vemos desde la situación presente ?:

.....

14. ¿ Nos conviene ejecutar las acciones que tenemos planeadas para la situación presente o de qué manera conviene modificarlas o qué nuevas acciones son pertinentes para contribuir al logro de nuestra situación-objetivo vigente ?:

.....

15. ¿ Qué tanta viabilidad política, socio-económica, organizativa y técnica podrán tener las acciones modificadas o nuevas ?:

.....

16. ¿ Con qué nuevos recursos deberá contarse para aumentar dichas viabilidades ?:

.....

.....

EXPLICACION DE CAUSAS POR FACTORES

HAGA UNA LISTA DE LOS PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL (F1, F2,...) CUYOS COMPORTAMIENTOS PASADOS HAN CONTRIBUIDO, SEGUN A1, AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO:

- F1:
- F2:
- F3:
- F4:
- F5:

FAC- TO- RES	¿ DE QUÉ MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS FACTORES AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO ?
F1	
F2	
F3	
F4	
F5	

EXPLICACION AMPLIADA DE CAUSAS POR ACTORES Y FACTORES

1) ¿ QUÉ AJUSTES PUEDE HACER A1 A SU PROPIA EXPLICACION CAUSAL A PARTIR DEL CONOCIMIENTO DE LAS CAUSAS IDENTIFICADAS POR LOS DEMAS ACTORES ?

AJUSTES:
.....
.....
.....

2) ¿ QUÉ EXPLICACION AMPLIADA Y ENRIQUECIDA PUEDE HACER A1 DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA A PARTIR DEL CONOCIMIENTO DE LAS EXPLICACIONES QUE HACEN TODOS LOS ACTORES, INCORPORANDO SU PROPIA EXPLICACION CAUSAL POR FACTORES ?

EXPLICACION AMPLIADA DE A1:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

+ IDEALMENTE, LA EXPLICACION DE CAUSAS DEBIDAS A ACTORES Y FACTORES DEBE SER PLURAL Y EXPRESARSE EN LENGUAJE DE JUGADOR, EN FORMA "**DIFERENCIADA**" DE UN ACTOR A OTRO, CON ARGUMENTOS DE CADA UNO SOBRE EL POR QUÉ DE LOS RESULTADOS DEL JUEGO HASTA LA FECHA.

LA EXPLICACION PLURAL CUMPLE UN DOBLE PAPEL:

- 1) ENRIQUECER LA EXPLICACION SITUACIONAL DEL ACTOR PROYECTISTA, AL INCORPORARLE OTRAS **VISTAS DE PUNTO** QUE EL ACTOR "**NO ALCANZA A VER**", PERO QUE LAS RECONOCE COMO VALIDAS Y UTILES, Y POR LO TANTO, LAS ADOPTA PARA JUGAR CON MAS TINO. EL ACTOR PROYECTISTA DECIDE QUÉ VISTAS DE PUNTO INCORPORAR A SU EXPLICACION, DEJANDO DE LADO AQUELLAS QUE PUEDEN SER "**APARENTADAS**" POR CIERTOS ACTORES Y OTRAS QUE PUEDEN TENER MUY POCO PESO EN LA CAUSALIDAD DEL PROBLEMA EN CONSIDERACION.
- 2) ALIMENTAR INFORMACION NECESARIA PARA EL CALCULO INTERACTIVO QUE SE DESARROLLA EN EL PROCESO DE DISEÑO DE LAS SOLUCIONES CONSIDERANDO A TODOS LOS ACTORES SOCIALES RELEVANTES, ASI COMO PARA PREVER LAS POSIBLES ACCIONES Y REACCIONES (JUGADAS Y CONTRAJUGADAS) QUE PODRAN REALIZAR LOS DIVERSOS JUGADORES UNA VEZ QUE SE DISEÑEN Y APLIQUEN ESAS SOLUCIONES.

TEMA 4: FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 DISEÑO DE ESCENARIOS: TENDENCIAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA

+ LOS ESCENARIOS SON APRECIACIONES SOBRE LOS PROBABLES COMPORTAMIENTOS FUTUROS DE FACTORES DEL ENTORNO Y DE LOS ACTORES CLAVE.

+ SU PROPOSITO PRINCIPAL CONSISTE EN DEFINIR LOS ESTADOS MAS PROBABLES QUE PODRIAN ALCANZAR LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS FACTORES Y ACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

+ LOS ESCENARIOS DEBERAN ENFOCARSE A LA PROSPECTIVA DE LOS FACTORES CLAVE DEL ENTORNO GLOBAL, COMO A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PUEDA PRESENTAR EL ENTORNO SECTORIAL PARA LA ORGANIZACION,

Y SI SE DESEA UN ANALISIS MAS PRECISO Y CONFIABLE, DEBERA TAMBIÉN REALIZARSE LA PROSPECTIVA DE LOS ACTORES CLAVE.

+ POR LO QUE TOCA A LOS FACTORES, EL PUNTO DE PARTIDA ES RECABAR LAS MEJORES FUENTES DE INFORMACION SECUNDARIA QUE EXISTA SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL COMPORTAMIENTO RECIENTE DE LOS FACTORES CLAVE.

+ ANALIZAR ESTA INFORMACION Y UTILIZARLA PARA EFECTUAR PROYECCIONES SENCILLAS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO, PARA CONTAR CON UNA BASE QUE NOS PERMITA POSTERIORMENTE ABORDAR A LOS ACTORES Y A LAS FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACION, Y FACILITAR ASI LA ELABORACION DE LOS ESCENARIOS, INTEGRANDO LAS DIFERENTES APRECIACIONES DE LOS ACTORES Y FUENTES CONSULTADAS.

+ LOS ESCENARIOS DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL SE PUEDEN ELABORAR A PARTIR DE INFORMACION SECUNDARIA (PUBLICACIONES Y/O ESTUDIOS) SOPORTADA POR INFORMACION PRIMARIA RELATIVAMENTE FACIL DE RECABAR (POR EJEMPLO, A TRAVÉS DE CONSULTA A ESPECIALISTAS, A INSTITUCIONES, A ACTORES INVOLUCRADOS, ETC.).

+ POR LO QUE TOCA A LOS ACTORES, LA PLANEACION ESTRATÉGICA SITUACIONAL PROPONE EL USO DE LA SIMULACION HUMANA, PARA QUE, ACTORES PROGRAMADOS REPRESENTEN EL PAPEL DE ACTORES REALES, A FIN DE PREVER SUS MAS PROBABLES COMPORTAMIENTOS FUTUROS EN RELACION AL (A LOS) PROBLEMA(S), A COMO PUEDE AFECTAR TANTO A LAS CAUSAS COMO A LAS POSIBLES SOLUCIONES.

+ LA VELOCIDAD DE LOS CAMBIOS QUE VIVIMOS EN LA ERA ACTUAL, NOS IMPIDE DISEÑAR ESCENARIOS Y PROSPECTIVAS DE LARGO PLAZO, Y NOS LIMITA EL DISEÑO DE LOS DE MEDIANO PLAZO, POR LO QUE PODRIAMOS EN GENERAL PROPONER HORIZONTES DE CORTO A MEDIANO PLAZO, DISEÑÁNDOLOS AL MENOS EN TRES NIVELES:

1) ESCENARIO TENDENCIAL: CUANDO SUPONEMOS QUE LOS FACTORES Y ACTORES SEGUIRAN UN COMPORTAMIENTO SIMILAR AL RECIENTE Y ACTUAL.

2) ESCENARIO OPTIMISTA: CUANDO SUPONEMOS QUE LOS FACTORES Y ACTORES TENDRAN UN COMPORTAMIENTO FAVORABLE A LA SOLUCION DEL (DE LOS) PROBLEMA(S) DEL PLAN.

3) ESCENARIO PESIMISTA: CUANDO SUPONEMOS CONDICIONES MUY DESFAVORABLES A LA SOLUCION DEL (DE LOS) PROBLEMA(S).

+ UN CRITERIO PRACTICO CONSISTE EN PARTIR DE UN ESCENARIO TENDENCIAL, EFECTUAR LA PROSPECTIVA DE LOS FACTORES Y ACTORES CLAVE, FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO CON BASE EN ESTE ESCENARIO Y **GRADUAR** LOS COMPONENTES DEL PLAN, ADECUANDOLOS A LOS ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA, SUPONIENDO COMPORTAMIENTOS Y VALORES FAVORABLES Y DESFAVORABLES DE FACTORES Y ACTORES.

+ ASIMISMO, IMAGINARSE **EVENTOS SORPRESIVOS** POSITIVOS Y NEGATIVOS, Y HACER **PLANES PARA MANEJO DE SORPRESAS**, A FIN DE APROVECHAR LAS POSITIVAS Y MINIMIZAR O EVITAR EL IMPACTO DE LAS NEGATIVAS.

+ LOS ESCENARIOS REFERIDOS A FACTORES LES DENOMINAMOS **MACROESCENARIOS** Y LOS REFERIDOS A ACTORES **MICROESCENARIOS**.

(LLENAR FORMATOS F-06 Y F-07):

FORMATO F-06

DISEÑO DE MACROESCENARIOS DE FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL

R E S P O N D E R : ¿ QUÉ COMPORTAMIENTOS Y VALORES FUTUROS (TENDENCIAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA) PODRAN TENER, SEGUN A1, LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE PUEDEN FAVORECER O DESFAVORECER AL PROBLEMA ?

ME-T-F: MACROESCENARIO TENDENCIAL DE FACTORES:

.....

.....

.....

.....

ME-O-F: MACROESCENARIO OPTIMISTA DE FACTORES:

.....

.....

.....

.....

ME-P-F: MACROESCENARIO PESIMISTA DE FACTORES:

.....

.....

.....

.....

DISEÑO DE MICROESCENARIOS DE ACTORES

RESPONDER: ¿ QUÉ COMPORTAMIENTOS FUTUROS PODRAN TENER LOS ACTORES ANTE LOS MACROESCENARIOS TENDENCIAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA ?

PARA ME-T-F:

- A1:
- A2:
- A3:
- A4:

PARA ME-O-F:

- A1:
- A2:
- A3:
- A4:

PARA ME-P-F:

- A1:
- A2:
- A3:
- A4:

4.2 MISION, VISION Y OBJETIVOS

LA MISION DEFINE LA ESENCIA O RAZON DE SER DE LA INSTITUCION, DEPENDENCIA O EN GENERAL, DEL ACTOR PROYECTISTA (A1) DESCRIBIENDO SU PROPOSITO PRINCIPAL O SU TAREA FUNDAMENTAL.

POR MEDIO DE LA MISION:

- * SE DEFINEN LOS CAMPOS DE ESPECIALIDAD
- * SE DELIMITAN LAS FRONTERAS DE RESPONSABILIDAD
- * SE INTEGRAN LOS ESFUERZOS HACIA UN OBJETIVO COMUN
- * GENERA COHESION, MOTIVACION Y COMPROMISO CON LA INSTITUCION.

¿ COMO SE FORMULA LA MISION ?

RESPONDER: (TOMEMOS EL CASO DEL GOBIERNO DE UN ESTADO):

. ¿ QUIÉN ES ? : UNA INSTITUCION DE SERVICIO

. ¿ QUÉ HACE ? : DEDICADA A PROCURAR EL DESARROLLO DEL ESTADO

. ¿ PARA QUÉ LO HACE: PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA

. ¿ PARA QUIÉN LO HACE ? : PARA LOS CIUDADANOS

. ¿ COMO LO HACE ?:

ADMINISTRANDO LOS RECURSOS CON TRANSPARENCIA, EFICIENCIA, EFICACIA Y MANTENIENDO LA PAZ SOCIAL DENTRO DEL MARCO JURIDICO.