



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

## **DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**MOD. V: DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE  
PROGRAMAS OPERATIVOS, PREVENTIVOS Y REACTIVOS**

Del 22 al 30 de noviembre de 2001

## ***APUNTES GENERALES***

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
Secretaría de Trabajo y Previsión Social  
Noviembre/2001



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

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

**MÓDULO V**

**DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS OPERATIVOS,  
PREVENTIVOS Y REACTIVOS.**

**OBJETIVO**

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

**Duración: 20 horas**

**TEMARIO**

**1. Programación operativa.**

- 1.1. Diseño de programa operativo de las acciones de plan.
- 1.2. Sistema seguimiento, evaluación y control del programa operativo.
- 1.3. Flujo de información.
- 1.4. Control Correctivo y preventivo.

**2. Planeación preventiva y reactiva.**

- 2.1. Plan para alterar la probabilidad de ocurrencia de cambios de escenarios durante la aplicación de las soluciones.
- 2.2. Plan para enfrentar cambios de escenarios durante la aplicación de las soluciones.



## TEMA 1: PROGRAMACIÓN OPERATIVA

### 1.1. DISEÑO DE PROGRAMA OPERATIVO

Una vez que se ha construido la gobernabilidad del sistema social para las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar el Momento IV del PES (OPERATIVO) cuyos submomentos son los siguientes:

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

A continuación se describen los pasos del primer submomento:

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

Para desarrollar este submomento, se utilizan los formatos F-1, F-2 y F-3.

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

Este rumbo se describe a través de:

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



Para realizar el segundo submomento, se utiliza el formato F-04.

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

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

## **1.2. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.**

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

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

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

## **1.3. FLUJO DE INFORMACIÓN**

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



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

Este proceso se desarrolla en tres niveles:

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

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

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

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

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

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

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



Se anexa:

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

#### 1.4. CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.

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

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

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

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

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

El control correctivo responde a preguntas tales como:

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

El control preventivo responde a preguntas tales como:

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

# PROGRAMAS DE SOLUCIÓN Y METAS PARA EL HORIZONTE DEL PLAN

FORMATO 1

ESCENARIO \_\_\_\_\_

HORIZONTE DEL PLAN \_\_\_\_\_

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

# METAS POR PERIODO DEL PLAN

**FORMATO 2**

ESCENARIO \_\_\_\_\_

HORIZONTE DEL PLAN \_\_\_\_\_

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

**PROGRAMA OPERATIVO DEL PERIODO:** \_\_\_\_\_

**FORMATO 3  
HOJA 1**

**ESCENARIO:** \_\_\_\_\_ **HORIZONTE DEL PLAN:** \_\_\_\_\_

CLAVE DE ACCIÓN NUEVA (ANI)	DATOS DE LA ACCIÓN: PRIORIDAD, UBICACIÓN, ETC.	CLAVES DE PROGRAMAS Y ACCIONES: PROGRAMA GENERAL, ESPECIAL, ACCIÓN INSTITUCIONAL O NO (PG, PE, AI)				DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN EN EL PROGRAMA	ACCIÓN ESPECIFICA	ACTORES Y/O ÁREAS RESPONSABLES	TIPO DE ACCIÓN: POR ADMINISTRACIÓN, POR CONTRATO O POR ACTORES (PA, PC, PAC)
		PG	PE	AI	ANI				

**PROGRAMA OPERATIVO DEL PERIODO:** \_\_\_\_\_

(METAS FÍSICAS DE LAS ACCIONES POR SUBPERIODO)

ESCENARIO: \_\_\_\_\_

HORIZONTE DEL PLAN: \_\_\_\_\_

**FORMATO 3**

**HOJA 2**

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



**PLAN PARA ALTERAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE CAMBIOS DE ESCENARIOS DURANTE LA APLICACIÓN  
DE LAS SOLUCIONES**

<b>PROBLEMA(S) A RESOLVER (P<sub>ai</sub>) (I=1,2,...)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN EN OPERACIÓN (E<sub>Si</sub>) (I=1,2,...)</b>	<b>ESCENARIOS INICIALMENTE PREVISTOS</b>	<b>NUEVOS ESCENARIOS POSIBLES, INCLUYENDO CONTINGENCIAS Y SORPRESAS</b>	<b>POSIBLES IMPACTOS DE NUEVOS ESCENARIOS SOBRE LOS PROBLEMAS, LAS SOLUCIONES Y LA GOBERNABILIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA ALTERAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS NUEVOS ESCENARIOS POSIBLES (E<sub>Pi</sub>) (I=1,2,...)</b>
PA__:	ES__:				EP__:
	ES__:				EP__:

**PLAN PARA ENFRENTAR CAMBIOS DE ESCENARIOS DURANTE LA APLICACIÓN  
DE LAS SOLUCIONES**

<b>PROBLEMA(S) A RESOLVER (Pai) (I=1,2,...)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN EN OPERACIÓN (ESi) (I=1,2,...)</b>	<b>ESCENARIOS INICIALMENTE PREVISTOS</b>	<b>NUEVOS ESCENARIOS POSIBLES, INCLUYENDO CONTINGENCIAS Y SORPRESAS</b>	<b>POSIBLES IMPACTOS DE NUEVOS ESCENARIOS SOBRE LOS PROBLEMAS, LAS SOLUCIONES Y LA GOBERNABILIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA ALTERAR EL IMPACTO SOBRE LOS PROBLEMAS, LAS SOLUCIONES Y LA GOBERNABILIDAD (EPi) (I=1,2,...)</b>	<b>ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA ALTERAR EL IMPACTO SOBRE LOS PROBLEMAS, LAS SOLUCIONES Y LA GOBERNABILIDAD (ERi) (I=1,2,...)</b>
PA__:	ES__:				EP__:	ER__:
	ES__:				EP__:	ER__: