



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES



# DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## MOD. I. MARCO DE REFERENCIA

Del 28 de Junio al 19 de Julio de 2005

## APUNTES GENERALES

CI-171

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García  
Procuraduría General de la República  
Junio/Julio del 2005

## INTRODUCCION

## OBJETIVO

## DOSIFICACION TEMATICA

## EVALUACION

## COMPROMISOS

## 1.- Introducción a la Planeación (Conceptos básicos)

## 1.1.- Planeación

## 1.1.1.- Antecedentes

## 1.1.2.- Concepto

## 1.1.3.- Su importancia

## 1.1.4.- Sus tipos

## 1.1.5.- Condiciones

## 1.1.6.- Niveles de Aplicación de la Planeación.

## 1.1.7.- Modelos Conceptuales de la Planeación.

## 1.2.- Estrategia.

## 1.2.1.- Definición.

## 1.2.2.- Táctica.

## 1.2.3.- Operativa.

## 1.2.4.- El Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno Federal

## 1.2.5.- Revisión de las estrategias de la PGR

## 1.2.6.- Elaboración de propuestas de actualización

## 1.3.- Administración Pública Federal.

## 1.3.1.- Antecedentes

## 1.3.2.- Concepto

## 1.3.3.- El Estado

## 1.3.4.- Dependencias

## 1.3.5.- Entidades

## 1.3.6.- Fideicomisos

## 1.3.7.- La PGR

- Ley Orgánica.
- Reglamento de la Ley Orgánica.
- Proceso de Planeación en la PGR.
- Programación Operativa.

## 1.4.- Políticas Públicas

## 1.4.1.- Antecedentes

## 1.4.2.- Definición

## 1.4.3.- Gestión

- 1.4.4.- Formulación
- 1.4.5.- Ejecución
- 1.4.6.- Evaluación
- 1.5.- Pensamiento Sistémico
  - 1.5.1.- Descripción del enfoque
  - 1.5.2.- Operaciones
  - 1.5.3.- Actividades
  - 1.5.4.- Procedimientos
- 1.6.- Planes y Programas.
  - 1.6.1.- Concepto
  - 1.6.2.- Su importancia.
  - 1.6.3.- Mapa de planes y programas de la PGR
- 1.7.- Procesos y Proyectos.
  - 1.7.1.- Su concepto
  - 1.7.2.- Su enfoque
  - 1.7.3.- Su importancia
  
- 2.- Marco normativo
  - 2.0.1.-Definición
  - 2.0.2.- Determinación
  - 2.0.3.- Elaboración del Prontuario Básico.
  - 2.1.- Constitución Política de los EUM (Art.26)
    - 2.1.1.-Análisis
  - 2.2.- Ley de Planeación.
    - 2.2.1.- Análisis
  - 2.3.- Leyes y Reglamentos.
    - 2.3.1.- Descripción
    - 2.3.2.- Análisis
  - 2.4.- Ley de Ingresos.
    - 2.4.1.-Análisis
  - 2.5.-Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).
    - 2.5.1.- Análisis
    - 2.5.2.- Preparación del PEF 2006

#### BIBLIOGRAFIA BASICA

## INTRODUCCION.

El Marco de Referencia de la Planeación Estratégica se inscribe en el contexto de una profunda reflexión acerca de la importancia que tiene para la Procuraduría General de la República como Institución Social, Jurídica y Administrativa, la planeación de sus quehaceres.

Este Módulo expresa las inquietudes teóricas e iniciativas prácticas que se han revisado en el seno de las áreas de Planeación, Programación e Innovación de la Procuraduría General de la República, mismas que han formado equipos de trabajo interdisciplinarios con la División Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

Su estructura y contenidos es el producto del trabajo intencionado de formar estratégicamente al capital humano con que se cuenta en materia de planeación de procuración de justicia.

Los temas y los contenidos reflejan el ángulo científico de que los problemas que enfrentan las Instituciones de la Administración Pública Federal son, al menos en parte, de naturaleza histórica y política y que es a partir de las herramientas técnicas como se lograrán cumplir las demandas de la sociedad de manera eficiente, eficaz y con calidad.

Como ente público, la Procuraduría General de la República se encuentra inmersa en una constante de búsqueda razonada y responsable de la óptima utilización de recursos y logro efectivo de objetivos trascendentes de seguridad federal y sujeta a los conflictos motivo de diversos grupos de interés que, además de evaluar su desempeño buscan participar con mayor amplitud en la toma de decisiones en la materia y en la disponibilidad de recursos públicos, además de ejercer puntos de vista específicos en materia de gestión de los asuntos relativos a los delitos federales.

Es por esto que se da importancia no solo a enfoques administrativos, sino también a enfoques situacionales producto del conflicto y de la dinámica social.

Los objetivos institucionales, por esto, deben ser de interés colectivo nacional (objetivos conjuntivos), en este sentido, se da importancia a fortalecer, reformar y crear políticas; en concentrar el esfuerzo de modernización de estructuras, procesos y estrategias de impacto y en desarrollar el talento administrativo escaso en unas cuantas actividades decisivas en las que hay posibilidades de que los beneficios directos e indirectos sean altos.

## OBJETIVO

Que el participante construya un marco conceptual y jurídico que le permita, analizando diversos enfoques, procesos, métodos, procedimientos y técnicas, identificar y aplicar los principios de la planeación estratégica, actuando en su entorno laboral y profesional con apego al marco normativo vigente.

**DOSIFICACION TEMATICA.**

|  | Horas.    | Fechas                       |
|--|-----------|------------------------------|
| 1,1,- Introducción a la Planeación (Conceptos Básicos) |           |                              |
| Planeacion   | 2         | Martes 28/Jun                |
| Estrategia   | 1         | Martes 28 y<br>Jueves 30/Jun |
| Administración Publica Federal                         | 2         | Jueves 30/Jun                |
| Políticas Publicas                                     | 2         | Martes 5/Jul                 |
| Pensamiento Sistémico                                  | 2         | Martes 5/Jul                 |
| Planes y Programas                                     | 2         | Jueves 7/Jul                 |
| 1,2,, - Marco Normativo                                |           |                              |
| Constitución Política de los EUM. (Art. 26)            | 1         | Martes 12/Jul                |
| Ley de Planeacion                                      | 2         | Jueves 14/Jul                |
| Leyes y Reglamentos                                    | 2         | Jueves 14/Jul                |
| Ley de Ingresos  | 1         | Martes 19/Jul                |
| PEF  | 2         | Martes 19/Jul                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>21</b> |                              |

## EVALUACION.

Para acreditar el Módulo el participante deberá acudir al menos al 80% de las sesiones y obtener como mínimo 8.0 de calificación en la evaluaciones académicas.

|  |     |
|--|-----|
| Participaciones.   | 20% |
| Evaluación por sesión.   | 20% |
| Trabajo final: (Propuestas de modificación o adición a la Misión, Visión, Líneas de acción, Valores, Objetivos, Metas, Estrategias, Políticas, Marco Normativo, Monografía sobre algún caso de Planeación en la PGR, Elaboración de un prontuario de Planeación, etc.) | 30% |
| Examen Final   | 30% |

## COMPROMISOS DE LOS PARTICIPANTES.

1. Conocer los antecedentes de la Planeación como herramienta técnico-administrativa y como fenómeno político.
2. Conocer para aplicar en nuestras labores cotidianas los conceptos básicos de la Planeación Estratégica.
3. Identificar con precisión el Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno Federal.
4. Identificación de la matriz de objetivos, estrategias, proyectos, metas y funciones en la PGR.
5. Identificar los objetivos, las metas, los ideales, las estrategias generales de la PGR y elaborar propuestas de mejora.
6. Analizar el Sistema de Planeación Estratégica de la PGR y elaborar propuestas de actualización
7. Conocer y aplicar en un caso concreto el proceso de Políticas Públicas.
8. Identificar los niveles estratégico, táctico y operativo de la Planeación, Programación, Procesos y Proyectos de la PGR.
9. Elaboración de un compendio del Marco Normativo de la Planeación, Programación y Presupuestación en la PGR.
10. Elaboración de una Guía de Preparación del Presupuesto de Egresos de la PGR para 2006.



# 1.- Introducción a la Planeación (Conceptos Básicos).

## 1.1.-Planeación

### 1.1.1.- Antecedentes

Aun cuando la idea y la practica de la elaboración de planes es tan antigua como la humanidad misma, ejemplo de la importancia de la planeación en la antigüedad la tenemos en las pinturas rupestres que indican las actividades o pasos a seguir y la organización social para la casa y para otras actividades, fue sobre todo en los procesos de construcción y de guerra donde la actividad de reflexión y construcción de escenarios se desarrolló

4000 años a. de J.C. los egipcios reconocieron la importancia de la planeación. La construcción de las pirámides requirió de una tecnología administrativa avanzada y compleja. La planificación administrativa de cuantas piedras, de qué tamaño, de dónde serían extraídas, cómo serían transportadas y cuando, requirieron la práctica de lo que hoy podría denominarse planeación a largo plazo.

Sin embargo, hoy a partir de la carencia de recursos y de la exigencia de eficacia directiva privada o pública que se presentó como constante a partir del inicio de la revolución industrial y de las revoluciones políticas del S-XIX, se reconoce su importancia.

Fue precisamente el cientificismo administrativo el que impulsó la construcción teórica y práctica de la acción de planear.

En nuestro país, como antecedentes de ordenación de esfuerzos y recursos públicos se reconocen los iniciados después del movimiento armado de 1917 y su inicio coincide con la primera transmisión pacífica del poder político. El Presidente Plutarco Elías Calles al inicio de su mandato estableció las **Comisiones de Eficiencia** que deberían efectuar una estructuración moderna y ágil de los servicios públicos de la administración. En este mismo periodo (1928) se estableció el **Consejo Nacional Económico de los Estados Unidos Mexicanos** que pretendía, de acuerdo a su ley constitutiva, efectuar estudios sobre los problemas económicos y sociales del país.

Fue en este mismo momento que se creó el **Departamento del Presupuesto de la Federación** que se encargaría de elaborar el presupuesto de egresos del gobierno federal y garantizar el cumplimiento del programa de gobierno del Presidente de la República; permítanme mencionar al margen que este intento de razón política y administrativa resulto frustrado en virtud de haberse determinado en los transitorios de su ley orgánica, el inicio de vigencia de cuatro años después de su publicación en el Diario Oficial, con lo que prácticamente se hizo nugatoria la posibilidad de desarrollarlo.

Históricamente no es fortuito que en México en este momento se hallan realizado esfuerzos de racionalización administrativa, téngase en cuenta que ya actos de planificación en la Unión Soviética habían demostrado su eficacia y de alguna manera en varios países se pretendía emular este estilo de lograr objetivos, asimismo la crisis económica del periodo entre guerras conocida como el crack del 29, obligaba a la actuación ordenada en las prioridades nacionales.

Adelantándonos un poco, es oportuno señalar que aun y cuando varios autores manejan los términos de **planeación y planificación** de maneja indistinta no son lo mismo.

La planificación se utilizó y se utiliza de manera compulsiva en los países de regimenes totalitarios, sus técnicas y métodos tiene que ver con el cumplimiento obligatorio de cada una de sus partes. En cambio la planeación es un proceso indicativo, en las sociedades democráticas orienta a los particulares y al sector público los caminos a seguir. En ambos casos unifican esfuerzos, definen a dónde se quiere llegar.

Regresando al esbozo histórico de la Planeación Pública. En 1930 el presidente Pascual Ortiz Rubio promulgó la primera Ley sobre Planeación General de la República, que dio origen a la **Comisión de Programa**, dependiente de la Secretaria de Comunicaciones y Obras Publicas y cuyo propósito fundamental era la elaboración de estudios, planes y programas para coordinar el desarrollo integral del país de manera ordenada y armónica por lo que se preveía como tarea fundamental el desarrollo del “Plano Nacional de México”, propósito por demás reducido ante los objetivos que la propia ley definía:

*La Planeación de los Estados Unidos Mexicanos tiene por objeto coordinar y encausar las actividades de las distintas dependencias del gobierno para conseguir el desarrollo material y constructivo del país. a fin de realizarlo en una forma ordenada y armónica, de acuerdo con su topografía, su clima, su población, su historia y tradición, su vida funcional, social y económica, la defensa nacional, la salubridad pública y las necesidades presentes y futuras.* (D.O.12-Jul-1930)

Desde entonces en nuestro país la tradición por contar con documentos normativos e indicativos en materia de gestión administrativa ha formado parte de nuestra cultura de gobierno, en la actualidad el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 condensa la situación de nuestra Nación y define las estrategias para llegar a estadios mejores, este plan da cumplimiento a la actual Ley de Planeación, ambos más otros elementos que ya comentaremos integran el Sistema de Planeación Democrática.

CONCLUSION. (Define los antecedentes de la Planeacion Pública en México. Apóyate en el Cuadro N°. 1)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Especifica las diferencias entre Planeación y Planificación.

---

---

---

---

---

---

Ejemplifica

---

---

---

---

¿Cuáles consideras que son las causas de que algunos autores y directivos insisten en utilizar como sinónimos ambos conceptos?

---

---

---

---

---

¿Qué resulta del análisis comparativo de la ley de Planeación de 1930 y la actual?

---

---

---

---

---

---

---



## 1.1.2.- Concepto

Al concebir un medio ambiente para el desempeño eficiente de las personas que trabajan en grupos, la tarea esencial de un administrador es lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo colectivo sea efectivo, las personas deben saber qué se espera de ellas. Ésta es la función de la **planeación**.

Es la función directiva y administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la organización como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella.

Requiere seleccionar objetivos de institucionales y metas de los departamentos y, asimismo, las maneras de lograrlos. De esta forma, los planes proporcionan un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. En gran medida la planeación también implica innovación administrativa.

Planear es decidir con anticipación *qué* hacer, *cómo* hacerlo, *cuándo* hacerlo, y *quién* debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde deseamos llegar. Hace posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud, y aunque factores fuera del control pueden interferir con los planes mejor elaborados, se debe tener un plan para no dejar que los hechos dependan del azar.

La planeación es un proceso intelectual-mente exigente; requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación examinando sus cuatro aspectos principales: su contribución al propósito y a los objetivos, su primacía entre las tareas del administrador, su amplitud y la eficiencia implicada de los planes resultantes.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos son los fines descritos de manera cualitativa, no siempre esperamos alcanzarlos en el periodo planeado, pero sí en una fecha posterior. A estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, en el tiempo nos permiten mirar hacia atrás y determinar si hemos avanzado o no. Esto es su característica verificable lo cual es vital .

Los objetivos son parte de una jerarquía basada en la importancia de cada uno de ellos e integran una red que permite a la alta dirección la conducción de la institución por esta vía (APO).

Son determinados por la alta dirección o por las áreas especialistas de la planeación, en todo caso se fijan y se comunican.

Para su administración se clasifican en diferentes tipos; estratégicos, de mediano plazo, sustantivos, de apoyo, etc. Diferentes reglas de productividad recomiendan que al determinarlos se integren elementos de estrategia y sobretodo que se busque la manera de cuantificarlos para poder medir su desarrollo en el tiempo.

Al especificarlos es importante que contengan el qué, el cómo y el para qué. Ejemplo: el objetivo de un programa de sustentabilidad del medio ambiente puede ser “Disminuir el consumo de energía eléctrica, mediante la instalación de reguladores de intensidad de luz, para hacer ahorros en el presupuesto de gastos e impactar menos en el ambiente”

Partiendo de las indicaciones del instructor, elabora:

Objetivo de Planeación

---

---

---

---

Objetivo de Calidad

---

---

---

---

Objetivo de Control

---

---

---

---

A qué documento pertenece el siguiente objetivo: Objetivo rector 8 *Garantizar una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.*

---

---

---

A qué documento pertenecen los siguientes objetivos:

1. Lograr un Sistema de Procuración de Justicia a nivel nacional que alcance los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en el ejercicio de las atribuciones que les otorgan las leyes, como único camino para combatir la impunidad, restablecer la confianza ciudadana en las instituciones que procuran justicia y mantener la vigencia del orden jurídico.
2. Generar las condiciones legales, institucionales y administrativas que permitan la transformación del Sistema de Procuración de Justicia de la Federación, fortaleciendo su autonomía, independencia y profesionalización.

## METAS

Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación y determinan en términos rigurosos de cantidad lo que se logrará.

Tantos objetivos como metas se pueden incluir en la especificación de lo que se pretende por la organización, ejemplo:

*Pretendemos ser la Institución líder en materia de de Procuración de Justicia en nuestro país, ya que mediante la implantación de la estrategia de participación ciudadana abatiremos en su totalidad el tráfico de estupefacientes.*

A las metas también se les conoce con el nombre de **marcas** haciendo referencia a la determinación de indicadores propios que permiten localizar con precisión el avance de las mismas.

## IDEALES

Por su parte los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea, ejemplo:

*Buscamos ser una institución donde la formación y el desarrollo de las habilidades del personal sea una preocupación constante de la alta dirección, evitando en grado sumo la rotación de personal, ofertando a los operarios por sus méritos profesionales, de capacitación e identificación con la empresa, su incorporación a la estructura directiva. En suma pretendemos ser una gran familia.*

Partiendo de las indicaciones del instructor elabora:

Meta de Planeación

---

---

Meta de Calidad

---

Meta de Control

---

---

**ACCIONES**

Son las actividades que se desarrollarán para lograr la consecución de los fines. También se les define como el conjunto de operaciones, actividades o ejercicios ejecutivos que se realizarán para lograr los objetivos y las metas.

Supongamos que deseas postularte para ocupar el puesto vacante superior al tuyo,

¿Qué objetivo te plantearas para lograrlo?

---

---

¿Qué meta o metas te fijaras?

---

---

¿Qué acciones desarrollarás?

A1 \_\_\_\_\_

A2 \_\_\_\_\_

A3 \_\_\_\_\_

**Decisiones**

La toma de decisiones (selección de un curso de acción entre alternativas) es la parte clave de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión o un compromiso de recursos. A menudo los directores consideran que la toma de decisiones es su principal función.

Se define una decisión como la selección de una determinación de entre un conjunto de ellas.

Existen una serie de determinantes para tomar una decisión; el factor humano es uno de ellos, la disponibilidad de recursos, la situación, el medio ambiente, etc. son otros. Sin embargo se puede señalar que es importante saber bajo que bases se selecciona la opción.

La experiencia es una de ellas. La experiencia es sin duda el mejor maestro. Sin embargo puede ser peligroso confiar en nuestra experiencia pasada como guía de acciones para el futuro. Actualmente las condiciones de los problemas de las organizaciones cambian y se ajustan de manera vertiginosa.

Experimentación. Una forma muy válida para seleccionar una alternativa es ponerla a prueba y ver que sucede, se deben tener cursos de acción y mecanismos de monitoreo extremas.

Sin embargo existen técnicas muy confiables para auxiliarse en esta tarea. La Investigación de Operaciones es una de ellas. El análisis de riesgo es otra. El árbol de decisiones también. La teoría de las preferencias o de la utilidad, el Enfoque de Sistemas, etc.

Los apoyos digitales son de gran importancia en este sentido. En el pasado muchas decisiones se tomaron basándose en informes preparados manualmente. Al introducirse las computadoras en las organizaciones gran parte del impulso fue hacia la Investigación de Operaciones pues se descubrieron las grandes posibilidades de esta técnica hacia la optimización de recursos.



Sin embargo tal vez el impulso mayor en este tiempo sea producto de la integración de Sistemas de Información que organizan y depuran la información y permiten tomar decisiones en función de hechos reales, por lo que se optimizan los resultados.

Define

¿Qué es una decisión?

---

¿Cómo tomas las decisiones en tu trabajo?

---

En función de la exposición del instructor esquematiza el proceso de toma de decisiones,

## MISIÓN

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

Por medio de la Misión:

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

¿Cómo se formula la Misión?

Una forma práctica y sencilla de formular la Misión consiste en responder a varias preguntas.

Veámoslo para el caso del Gobierno de un Estado:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| ¿Quién es? :          | Una institución de servicio  |
| ¿Qué hace? :          | Dedicada a procurar el desarrollo del Estado.  |
| ¿Para qué lo hace?:   | Para elevar la calidad de vida   |
| ¿Para quién lo hace?: | Para los ciudadanos  |
| ¿Cómo lo hace?:       | Administrando los recursos con transparencia, eficiencia.<br>Eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico. |

Al integrar las respuestas, nos queda la misión de la siguiente forma:

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

## VISIÓN

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

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

¿Cómo se formula la Visión?

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

**MISIÓN de la PGR**

Representar a la sociedad y a la federación en la investigación y persecución de delitos del fuero federal, con apego a los principios de legalidad, certeza y seguridad jurídica, con respeto a los derechos humanos, que garanticen el Estado de Derecho.

**VISIÓN de la PGR**

Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo: visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia, en seis un sistema saneado. Lo anterior, para que en el año 2025 las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuenten con personal con vocación de servicio y sólida formación que contribuya a que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del Estado de Derecho.

**PROYECTOS**

Los proyectos se refieren a los "¿cómo?" que se requieren para llevar a cabo las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Estos "¿cómo?" son las acciones específicas a realizarse dentro de la acción general de cada estrategia.

La definición de dichos "¿cómo?" requiere un enfoque muy abierto, crítico y creativo, que permita generar mecanismos que resulten verdaderamente efectivos.

Esto implica hacer un cuestionamiento básico a la manera en que se están haciendo las cosas, a fin de mejorar los sistemas actuales, adecuándolos a las demandas que se prevean para los diferentes subperiodos del plan.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

En este punto se presenta el concentrado de toda la información relevante de los Programas Operativos que bien pueden ser anuales (POA's).

Esta información se presenta por cada proyecto, especificando:

1. Nombre del proyecto, área responsable y año del programa.
2. El objetivo general del proyecto
3. El correspondiente objetivo específico o factor crítico de éxito, con el respectivo indicador y la meta planteada para el año del programa.

4. Matriz descriptiva del programa, formada por 18 columnas y "N" filas (siendo N = N° de actividades del proyecto + 5).
5. En las dos primeras columnas, colocar el número y nombre de cada actividad, en las 12 siguientes columnas colocar los respectivos meses del año, y en las cuatro restantes colocar los recursos necesarios por cada actividad (por ejemplo; H = Humanos, M = materiales, E = equipos y D = dinero).
6. Barras horizontales indicando el lapso de realización de cada actividad, desde su fecha de inicio hasta su fecha de término.
7. Los recursos necesarios por cada mes, colocados en el extremo inferior-horizontal de la matriz (últimas cuatro filas), y los recursos totales, colocados en la esquina inferior derecha de la matriz.

### 1.1.3.- Su Importancia.

¿Qué significa la palabra REVOLTIJO?

---

---

---

---

Cuando no se separa en el ámbito de las funciones administrativas a la planeación como una función especializada el caos organizacional es más recurrente.

Hasta hace poco tiempo alguno autores no la identificaban como tal e incluso la confundían con procesos de previsión o de organización.

Una de las valiosas aportaciones que hizo la Teoría Administrativa Clásica en la segunda mitad del siglo XX, fue el reconocimiento de la necesidad de planificar los esfuerzos encaminados al logro de objetivos y de considerarla como una etapa especial, revisó la conveniencia de separar, para propósitos analíticos la etapa planificadora de la operativa.

Esta separación no implica la creación de organismos o entidades aisladas o relativamente autónomas, que desconectadas del medio en que actúan se dediquen a marcar las directrices al campo operacional. Por el contrario, la actividad planificadora no importa que esté en manos de un individuo o un grupo, debe estar integrada y apoyada firmemente por quienes estén a cargo de llevar a cabo las operaciones.

La planeación induce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Una de sus grandes ventajas es que puede simular en el papel el futuro, si no se desea así se puede borrar y diseñar otro escenario, no es necesario correr procedimientos costosos ni echar a perder recursos.

La planeación alienta a la organización pues le permite evaluar alternativas, el hecho de haber previsto el futuro por medio de la técnica utilizada puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

Así pues la importancia de la planeación radica en que permite fijar con precisión lo que va a hacerse. Evita la improvisación pues permite prevenir medios y procesos, por lo que es altamente económica.

Tanto para los altos directivos como para los mandos medios e incluso los operativos, la planeación formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias, tales como:

- Qué es nuestra Institución?
- A qué nos dedicamos?
- En qué lugar del contexto global nos encontramos?
- Qué pretendemos?
- Cómo lo haremos?
- Cuánto lograremos?
- Qué ideales y valores practicaremos?
- Cuáles son las prioridades?
- Con qué recursos contamos?
- Qué recursos necesitaremos?
- Cómo mediremos el avance de los logros?
- Cómo elevaremos nuestra eficacia?
- Cómo controlaremos los activos y los procesos?
- Cómo nos evaluaremos?
- Hacia dónde vamos?
- etc.

El hombre **investiga, prevé y planifica y diseña** constantemente todos los actos de su vida muchas veces por actos concientes, otras mediante procedimientos científicos, y otras aun sin percatarse de ello, guiados por la rutina e incluso por el instinto.

Sin la respuesta a las preguntas anteriores, sin las funciones de observación, sin información e investigación como antecedentes para prever las consecuencias de la acción, los frutos de la razón son nugatorios para orientar y dirigir nuestro futuro y por tanto sería imposible planear cualquier acto por simple que fuese.

Describe tres elementos por los que consideres que la planeación es una función básica en la gestión institucional e incluso para la sociedad:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es completamente diferente el ejército que se prepara para la guerra, de aquel que se enfrenta al enemigo pensando tan solo en la suerte para ganar.

Además de que la planeación permite simular escenarios también su importancia reside en los siguientes puntos:

Es importante porque aplica el enfoque de sistemas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque exige el establecimiento de objetivos

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque revela y aclara oportunidades y peligros futuros

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque es la base para otras funciones institucionales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante porque permite medir el desempeño de áreas organizacionales, de personas, de procesos, de equipo, etc.

---

---

---

Es importante porque identifica actividades estratégicas

---

---

---

Por su importancia insistiremos en el concepto diseño. Esta palabra procede del italiano *disegno* y lexicográficamente se encuentra definida como la representación o sugestión de un cierto número de objetos sobre una superficie.

Este término hace referencia a un arte que enseña y utiliza la técnica y los procedimientos propios para la acción.

Ackoff hace una analogía en este sentido. El establece el paralelo entre lo que hace un arquitecto antes de iniciar la construcción de un edificio, o sea considerar cada decisión que tendrá que tomar antes de ir al terreno material.

El arquitecto no puede mantener todas sus decisiones en la mente, y en caso de que esto fuera posible se le dificultaría la visión global de sus interrelaciones; consecuentemente registra sus decisiones por medio de símbolos en un plano, especificaciones, anotaciones, escalas, etc., interrelacionando además sus decisiones con escenarios esperados.

Diseñar es planear, esto es, el diseño es el proceso de tomar decisiones antes de que surja la situación a la cual la decisión se aplicará. Es un proceso de anticipación deliberada, orientado a controlar una situación esperada o prevista. Es hacer que las cosas ocurran como uno desea. Es recordar los pasos a seguir, valorados en su totalidad y controlar las situaciones con las que nos enfrentaremos.

El termino diseño con frecuencia se utiliza como sinónimo del termino plan, lo cual puede ser correcto pues ambos conceptos contienen una secuencia ordenada de operaciones tendientes a la organización de ciertos elementos representados y dispuestos sobre un documento. En ambos el concepto proceso se agiganta en la etapa de toma de decisiones, después le sigue su ejecución.

Que aspectos son los de mayor impacto en el diseño de un plan.

---

---

---

---

¿En tu trabajo diseñas algo?

---

¿Qué?

---

---

---

¿Cómo lo haces?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿A que se refiere la sentencia: o planeas o serás planeado?

---

---

---

---

---

### 1.1.4.- Sus tipos

Generalmente se dice que existen dos diferentes tipos de planeación: la que se lleva a cabo en los niveles mas altos de una organización, a la que se le ha llamado planeación a largo plazo, planeación global, planeación corporativa, planeación directiva completa, planeación integral, entre otras.

En los últimos años a este tipo de planeación se le llama **estratégica** y se vincula estrechamente con otros como son la planeación táctica y la operacional, pero se vincula más con el proceso directivo.

La planeación estratégica es vital en cuanto al éxito de las organizaciones, en ella se define la filosofía de la organización, es la función de anticipación intuitiva, formal y sistemática. Define las grandes líneas de acción.



*“...va más allá de pronósticos...formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Cuales son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?...” (George Steiner)*

La planeación táctica conecta la estratégica con la operativa en ella se define el desplazamiento de los recursos y la disposición organizacional para el cumplimiento de las metas genéricas

Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados. Ejemplo, si el objetivo de la Institución es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes 10 años, el Departamento de Ventas identificará los medios y las acciones a mediano y a corto plazo para lograrlo. Tendrá la responsabilidad de elaborar reportes de resultados y avances a la alta dirección en tanto supervisará el trabajo de los agentes de ventas, instrumentando las indicaciones superiores.

Por su parte la planeación operativa se vincula con la concreción de los productos y servicios del organismo.

También, partiendo de los mecanismos seguidos en su proceso, existe otra clasificación de tipos de planeación: **La planeación normativa y la planeación situacional.**

En la primera de ellas se definen de manera centralizada y jerárquica los elementos de la planeación y se da por hecho que será exitosa toda vez que la elabora la alta dirección.

En cambio la planeación situacional permite considerar las variables que influyen en los procesos en el momento de su ejecución.

En todos los tipos es importante señalar que la planeación no puede ser una camisa de fuerza, pues debe ajustarse a los requerimientos específicos que la intuición y el talento del ejecutivo le marquen para lograr los objetivos y las metas establecidas, que son precisamente el fin de la Institución.

¿Por qué se le llama normativa?

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

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo.

---

---

Por qué?

---

---

De los tipos de planeación mencionados con anterioridad su entrecruzamiento puede derivar en que se puede tener por una parte planeación estratégica normativa, planeación táctica normativa, planeación operativa normativa, planeación estratégica situacional, planeación táctica situacional, y planeación operativa situacional.

Porque es motivo de este Modulo abundaremos en la Planeación Estratégica Normativa (PEN), misma que definiremos como un proceso a través del cual se conoce y se proyecta la realidad presente y pasada y se diseñan las estrategias y acciones generales para alcanzar la misión, la visión, los objetivos aplicando los valores y los ideales de la organización.

"ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS, A VECES MOMENTÁNEAS, 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 MÚLTIPLES RECURSOS LIMITADOS, APROVECHANDO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS Y AJENAS, ENFRENTANDO OPOSICIONES, ADVERSIDADES Y RIESGOS, Y ESTANDO SIEMPRE PREPARADOS PARA UN FUTURO INCIERTO".

PEN sigue un proceso metodológico en el que se contesta secuencialmente a las siguientes preguntas

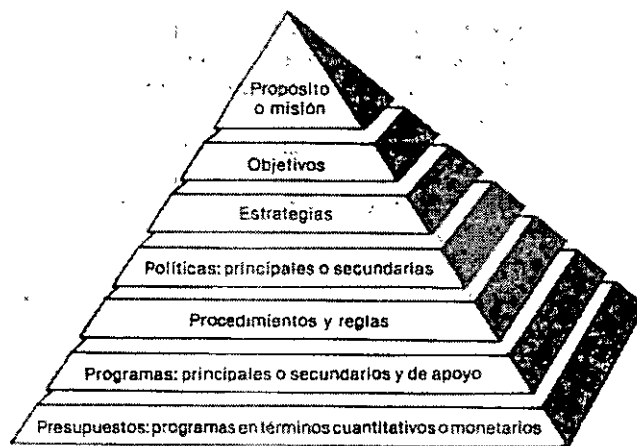
- Cual es nuestra tarea fundamental? **MISION**
- Qué es lo que queremos ser? **VISION**
- Qué nos proponemos lograr? **OBJETIVOS**
- Cómo estamos? **DIAGNOSTICO.**
- Cómo lograremos nuestros objetivos? **ESTRATEGIAS**
- Qué haremos? **PROYECTOS**
- Cuánto lograremos? **METAS**
- Cómo lo mediremos? **INDICADORES**
- Cual será nuestro comportamiento? **VALORES**

**AL CONTESTAR ESTAS PREGUNTAS TENDREMOS FORMULADO UN PLAN ESTRATEGICO NORMATIVO**

El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la Institución. Este principio se deriva de la naturaleza de la estructura que existe para el logro de propósitos colectivos a través de una cooperación deliberada.

Con frecuencia, la falta de reconocimiento de algunos administradores de la diversidad de planes ha ocasionado dificultades para lograr una planeación efectiva. Es fácil observar que un programa importante, como uno para construir y equipar una fábrica nueva es un plan, así como otros varios cursos de acción futura también lo son. Si se tiene presente que un plan incluye cualquier curso de acción para el futuro, se puede observar que los planes son variados.

Se clasifican aquí como propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. En cierta medida, constituyen una jerarquía, como se ilustra en la siguiente figura



LA JERARQUÍA DE LOS PLANES

### 1.1.5.- Condiciones

Para que se dé la planeación debe existir un ambiente propicio de interés por parte de los actores de la organización en ponerse de acuerdo en los asuntos claves de la gestión.

La alta dirección debe estar convencida de los beneficios que se obtendrán al institucionalizar proceso y prácticas de planeación.

Se debe tener cuantificado los beneficios que se logran a cambio de implantar sistemas de planeación.

Una persona o grupo de ejecutivos deberán prepararse en el desarrollo de habilidades de observación, de análisis y de diseño de los objetivos de las metas, recursos y escenarios posibles.

La organización deberá estar preparada a trabajar bajo un esquema de orden conceptual de actividades de operaciones y proyectos, relacionados todos en una red que permita la gestión en equipo conociendo etapas y especificaciones de cumplimiento.

La información y el diagnóstico son básicos para el inicio del proceso, por lo que en la etapa de investigación se deberá localizar la información suficiente para saber de que se parte.

### **1.1.6.- Niveles de Aplicación de la Planeación.**

¿Cuáles son los niveles de aplicación de la planeación?

Distinguiremos tres niveles de la aplicación de la planeación, según el grado de alcance de las acciones de un plan:

**PLANEACIÓN DE META BAJA.** Es aquella en que a las acciones del plan permiten obtener resultados de poco alcance en términos reales.

**PLANEACIÓN DE META MEDIANA Y ALTA,** respectivamente, según que las acciones del plan permitan obtener resultados de mediano o gran alcance.

Por ejemplo, cuando digo: “Voy a hacer un Plan para lograr que los colaboradores no entorpezcan el trabajo de los otros”, estaremos hablando de un plan de meta baja.

Cuando digo: “Voy a hacer un plan para lograr que mis colaboradores trabajen en equipo”, estaremos hablando de un plan de meta mediana.

Cuando digo: “Voy a hacer un plan para lograr que mis colaboradores trabajen en equipos inteligentes”, estamos hablando de un plan de meta alta.

Obviamente, la calificación de baja, mediana o alta depende de quien califica. Lo que para uno puede ser una meta baja, para otro puede ser mediana y para otro puede ser alta, por lo que se trata a simple vista de apreciaciones subjetivas.

La planeación obliga la objetividad porque la especificación del nivel de aplicación del plan debe ser precisa.

**EJERCICIO:**

Ejemplifique tres planes. Uno de meta Baja otro de Meta Mediana y otro de Meta Alta referido a alguno de los diversos problemas, tales como. Narcotráfico, Corrupción, Secuestros, Quejas por deficiencias en los servicios, etc.

PLAN DE META BAJA.

Objetivo del Plan-----  
-----  
-----

Acciones del Plan: -----  
A1: \_\_\_\_\_  
A2: \_\_\_\_\_

PLAN DE META MEDIA.

Objetivo del Plan-----  
-----  
-----

Acciones del Plan: -----  
A1: \_\_\_\_\_  
A2: \_\_\_\_\_

PLAN DE META ALTA.

Objetivo del Plan-----  
-----  
-----

Acciones del Plan: -----  
A1: \_\_\_\_\_  
A2: \_\_\_\_\_

### 1.1.7.-Modelos Conceptuales de la Planeación.

Como puede verse en la figura 2 y dado que las operaciones administrativas de organización, integración, dirección y control están concebidas para apoyar el logro efectivo de la empresa, es **lógico que la planeación preceda** a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

Aunque en la práctica se entremezclan todas las funciones como un sistema de acción, la planeación es única en: tanto implica establecer objetivos necesarios para el esfuerzo grupal total. Además, un administrador debe planear con objeto de saber qué clase de relaciones de organización y cualidades personales son necesarias.

Se debe planificar también para saber en qué dirección se debe encaminar a los subordinados y para saber que clase de controles deben aplicarse. Y, por supuesto, para que sean efectivas, es necesario planear todas las otras funciones administrativas.

**La planeación y el control** son inseparables; son los gemelos de la administración. Las acciones que no se planean no se pueden controlar, porque controlar significa mantener a las actividades dentro de su curso corrigiendo las desviaciones de los planes. Todo intento de controlar sin planes carece de significado puesto que no hay forma de decir si las personas van hacia donde desean ir (el resultado del control) si no se sabe primero dónde desean ir (parte de la tarea de planeación). Los planes, de esta manera, proporcionan las normas de control.

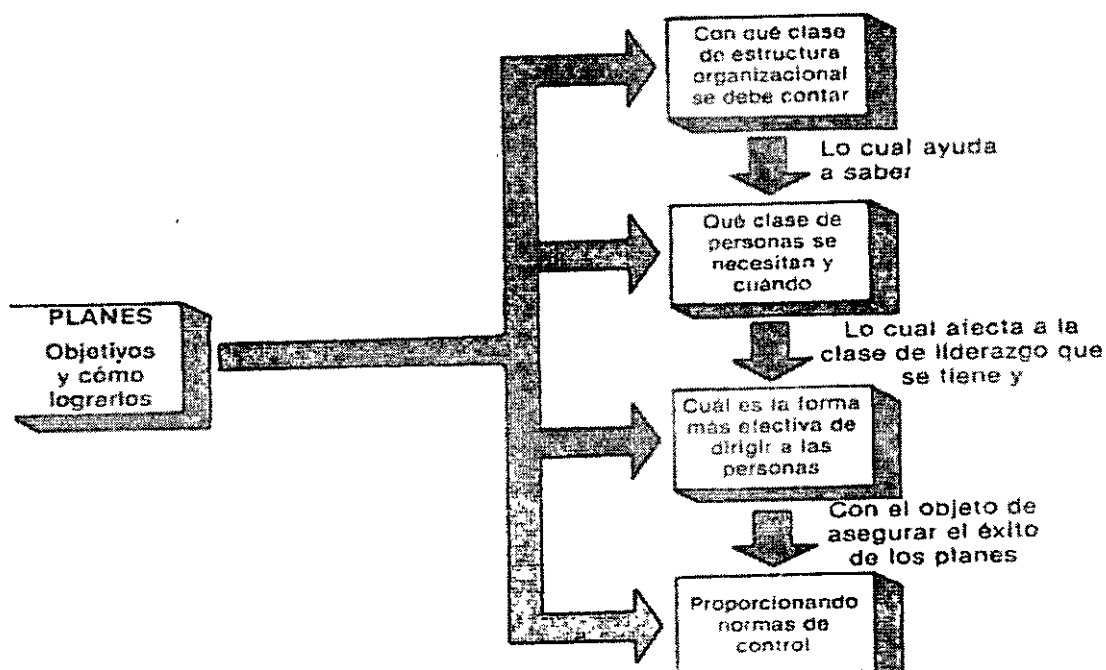
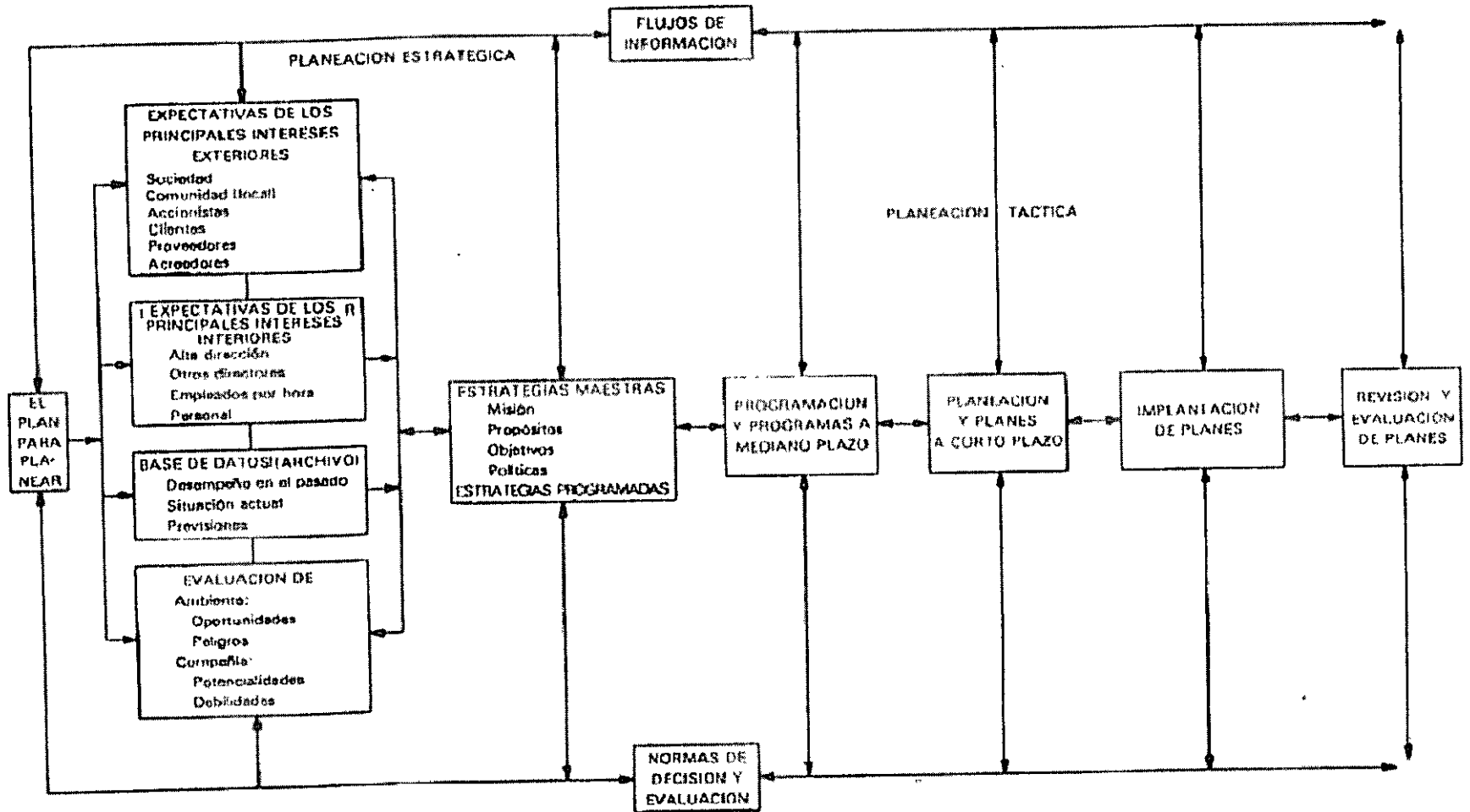


Fig. N° 2

La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores.

Un administrador puede planear más que otro (o su planeación puede ser más importante), o la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una parte mayor de la empresa que la del otro, lo cual se debe a diferencias de autoridad o puestos dentro de la organización.

Sin embargo, todos los administradores planean, desde presidentes hasta supervisores de primer nivel. Aun el jefe de una pandilla callejera o de una cuadrilla de obreros planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos. Resulta interesante observar que, en estudios de satisfacción en el trabajo, un factor principal que dio cuenta del éxito de los supervisores en el nivel más bajo de la organización fue la amplitud de su capacidad para elaborar planes.



MODELO GENERAL DE PROCESO DE PLANEACIÓN CUADRO N° 3

## MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO

### A

1. Formular los deberes
  - Definir el alcance del plan
  - Definir los resultados buscados
  - Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
    - ¿Quién hace qué?
    - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
    - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
  - Antecedentes
  - Principales tendencias ambientales
  - Oportunidades y peligros
  - Potencialidades y debilidades internas
  - Pronósticos actuales de ventas del producto
  - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos
4. Definir los objetivos primordiales
  - Ventas
  - Utilidades
  - Desarrollo del producto
  - Potencial humano
  - Etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes
  - Mercados
  - Empleados
  - Productos
  - Precios
  - Finanzas
  - Tecnología
  - Etc.
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

### B

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar nuestros clientes
  - ¿Quiénes son?
  - ¿Cómo deben ser clasificados?
  - ¿Por qué compran nuestro producto/ servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
  - ¿A qué segmentos del mercado servimos?
  - ¿Debe cambiarse esta situación? Etc.
3. Analizar nuestra industria
  - Tendencias
  - Estándares y estadísticas
  - Competencia Potencial
  - de utilidades Etc.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

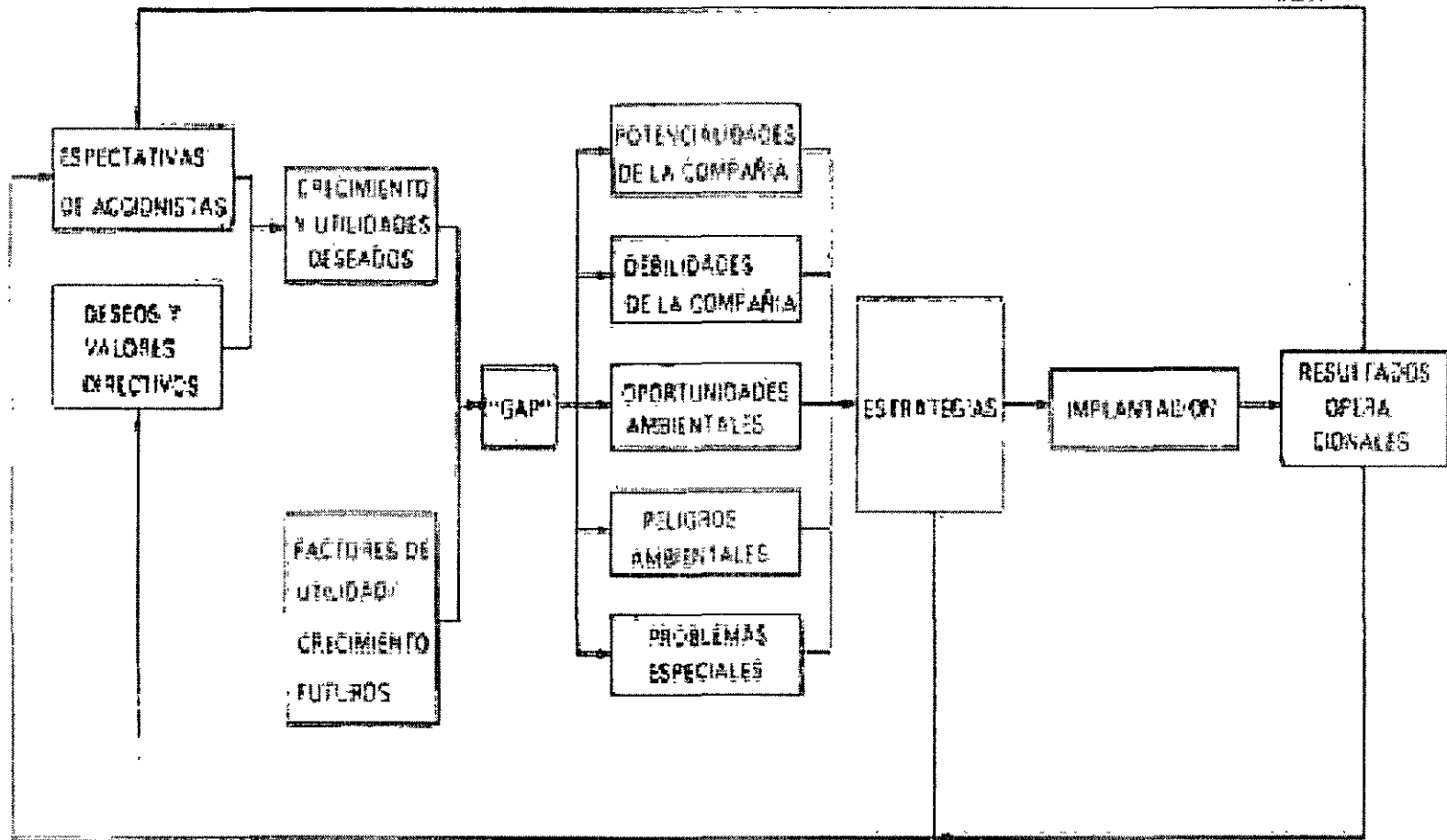


## C

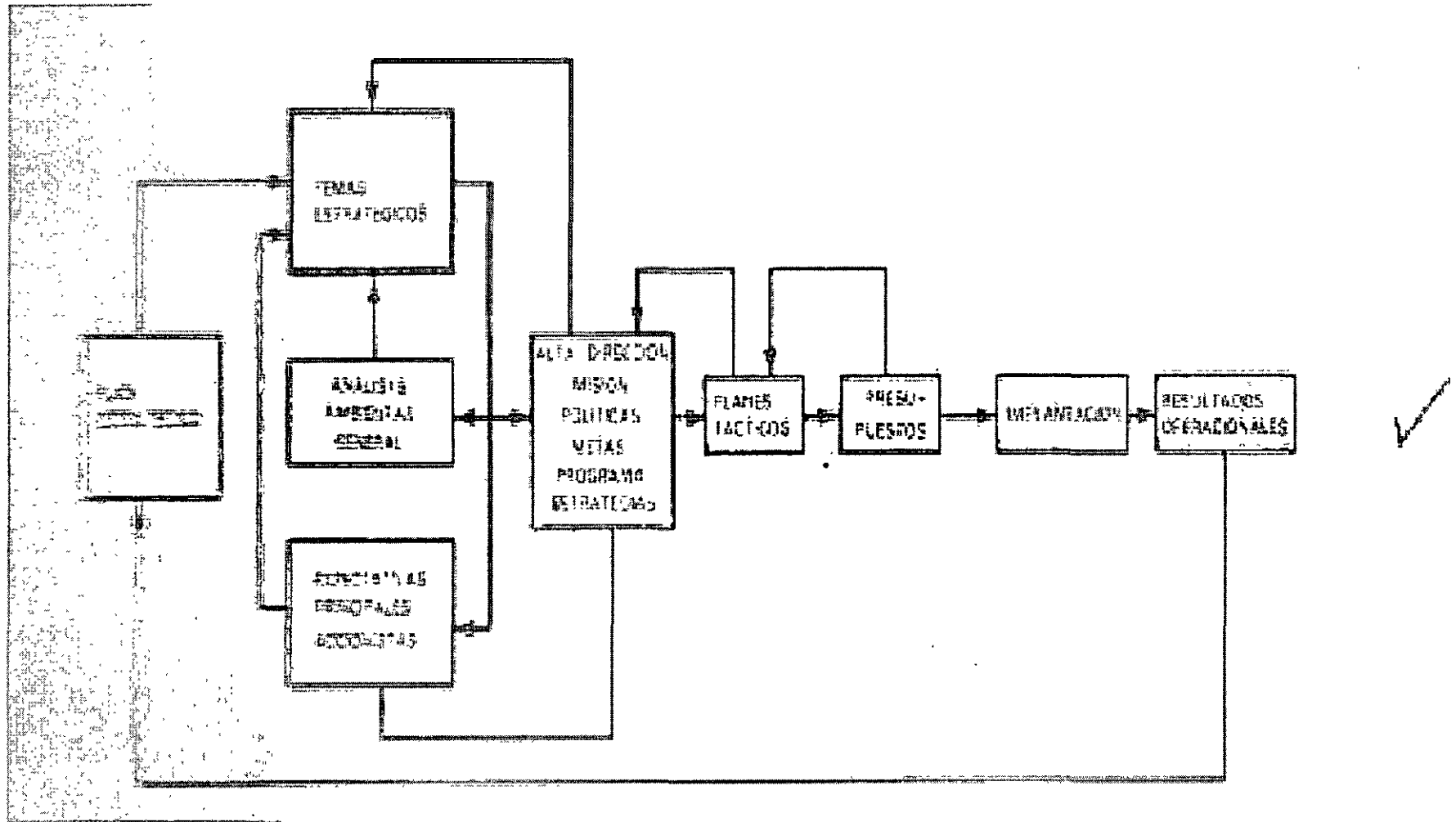
1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
  - Literatura
  - Asesoría directiva
  - Seminarios profesionales
  - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO PF
  - Debilidades
  - Oportunidades Fundamentales
  - Peligros en la
  - Potencialidades planeación
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
  - Misión
  - Propósitos y filosofías
  - Objetivos específicos a largo plazo:
    - Ventas
    - Utilidades
    - Participación en el mercado
    - Otros
7. Preparar otros planes asociados
  - Potencial humano
  - Financiamiento
  - Instalaciones
  - Etc., según se necesite
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

## D

1. ¿Dónde nos encontramos?
  - Filosofía, confianza y misión colectiva
  - Situación financiera
  - Situación competitiva
  - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
  - Mercado al que sirve
  - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
  - Redefinición preliminaria de las metas
  - Alternativas estratégicas para lograr las metas
  - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
  - Momento actual
  - Requerimientos organizacionales
  - Requerimientos de personal
  - Requerimientos de instalaciones
  - Requerimientos financieros Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
  - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
  - Conclusiones relacionadas con las metas
  - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
  - Presupuestos a corto plazo
  - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CON ENFASIS EN FODA.



## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CON POTENCIALIDAD DEL MERCADO

El término modelo apareció a principios de los años treinta del siglo pasado, representó un esfuerzo por comprender el comportamiento de la realidad bajo ciertas circunstancias de comportamiento de variables identificadas previamente.

Son una representación simplificada de la realidad y su utilización es básicamente de análisis, reflexión y explicación, se construyen de tal modo que permitan visualizar el orden de causalidad o de las interrelaciones existentes entre ciertas variables. Se reproducen bajo símbolos, las relaciones y funcionamiento de una estructura real, en tal forma, que del análisis del conjunto, sea posible deducir conclusiones aplicables a la realidad.

El uso de los modelos es parcial debido a su carácter aproximado de reflejar la realidad, ya que resulta imposible incorporar todas las variables de importancia que explican el funcionamiento total.

Como juego las relaciones entre variables, los modelos son de distinta índole, de acuerdo a la naturaleza de la construcción del pensamiento para comprender la realidad.

Son de varios tipos y se deben construir en base a las técnicas que la realidad específica requiere. Modelos de consistencia. Modelos de insumo-producto- Modelos de programación lineal. Modelos de previsión. Modelos de simulación. Modelo organizacional, etc.

De la explicación de estos tipos de modelos realizada por el instructor, ¿Cuál es el que mejor se adaptaría a los procesos de planeación y presupuestación de tu área de trabajo?

---

---

---

---

Diseña gráficamente un modelo organizacional o uno de planeación:

---

---

## 1.2.- Estrategia

### 1.2.1.- Definición

Proviene del griego *stratia*: ejército. Literalmente es el arte de dirigir las operaciones militares. Término utilizado en economía y administración para dirigir las operaciones fundamentales del aparato económico o de alguna institución privada o pública.

Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada en situaciones diferentes y hasta opuestas.

El concepto de estrategia puede ser interpretado de diversas maneras. Dror lo define como las mega-políticas y son las que proporciona "...el marco de referencia, de las guías y límites del espacio de políticas dentro del cual, las directrices operacionales detalladas deben establecerse y en el cual deben tomarse las decisiones".

La estrategia implica definir los límites globales de una actividad deseada, en oposición a las tácticas que se refieren a los detalles de la programación de políticas. Una estrategia debe proveer un marco de referencia general para la administración del cambio inducido y dirigido en la maquinaria gubernamental".

En este sentido, la estrategia, es un conjunto de principios de acción, del instrumento político dentro de la planeación.

"El concepto de estrategia se aplica al resultado del proceso de definición de la política general, e incluye la exploración previa de las grandes alternativas u opciones de desarrollo, es decir, es un procedimiento para elegir y definir una política".

Con mayor precisión, es concebida como el cuerpo coherente de decisiones que se pueden tomar sobre un conjunto de posibilidades de diversa naturaleza para la satisfacción de los objetivos y siempre de conformidad con las reglas del juego.

Durante muchos años los militares usaron estrategias, o sea grandes planes elaborados a la luz de lo que creían que un adversario podría o no podría hacer. Aunque es común que el término "estrategias" tenga aún una implicación competitiva, los administradores lo utilizamos cada vez más para reflejar áreas amplias de la operación de una empresa o dependencia de gobierno.

De esta manera, la planeación estratégica especifica en una compañía que la clase de negocios en la que va a participar. ¿Es una compañía de transportes o de ferrocarriles? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel?

La empresa tiene también que decidir sobre la meta de crecimiento y sobre la rentabilidad deseada.

Una estrategia puede incluir políticas amplias referentes a la distribución directa en lugar de la distribución a través de intermediarios. Puede incluir también la decisión sobre operar con productos exclusivos o tener una línea completa de automóviles, como General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de la clase de institución que se pretende.

Las estrategias no tienen como intención delinear con exactitud cómo debe la empresa lograr sus objetivos, dado que ésta es tarea de una infinidad de programas de apoyo, principales y secundarios. Pero proporcionan una estructura para guiar la planeación y las actividades. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de estrategias como un tipo de plan para propósitos de análisis.

De hecho, la mayoría de las estrategias, y en particular las de los negocios, se ajustan al concepto militar tradicional puesto que incluyen consideraciones sobre competencia. Por ejemplo, hace pocos años un fabricante extranjero de automóviles seleccionó la estrategia de ofrecer en el mercado norteamericano, altamente competitivo, un automóvil pequeño y de precio bajo, con alto rendimiento de gasolina, fácil de manejar en áreas congestionadas y fácil de estacionar, con el objeto de satisfacer la demanda de consumidores que no estaban satisfechos en estos aspectos por lo que le ofrecían los fabricantes nacionales. En esta estrategia se encontraban todos los elementos del concepto militar tradicional: 1) competidores; 2) un mercado suficientemente grande para satisfacer a todos los comerciantes que competían y 3) un vacío que ofrecía una oportunidad al adversario. Pero aun esta clase de estrategia no es un tipo de plan entera e independientemente aparte debido a que en realidad es una combinación de objetivos (asegurar una participación en el mercado), una política principal (producir y comercializar un automóvil pequeño y de bajo precio) y diversos programas (por ejemplo, exportación y comercialización).

### ¿QUÉ CONNOTACIONES TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO"?

Veamos algunas de los significados más comunes:

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

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

---

---

---

2. Estrategia es la acción o acciones necesaria(s) para alcanzar un objetivo en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de competencia, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia, de falta de control de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos: "Aunque soy Director, estoy conciente de que no tengo el control absoluto de mi área por lo que

necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

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

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

Cite un ejemplo:.....

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

Cite un ejemplo:.....

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

Cite un ejemplo:.....

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

ejemplo:.....

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

Cite un ejemplo:.....

8. Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en los diversos tipos de juegos interactivos (Juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para enfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico deviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo:.....

**CONCLUSION.- La Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento y fijación de la misión, de la visión, de los valores, de los objetivos y de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.**

## 1.2.2.-Táctica.

Básicamente significa poner en orden. Es el diseño del desplazamiento de actividades y recursos para lograr los fines. Traduce ejecutivamente y en el nivel supervisor las definiciones de la alta dirección.

Esta planeación es de mediano plazo, define los planes de acción para ejecutar las estrategias. Una estrategia puede ser buena pero puede fracasar en su ejecución aunque también debe reconocerse que cuando las estrategias se encuentran bien elaboradas, la medianía exitosa de las tácticas pueden ser superadas.

¿Dónde identificas en tu medio laboral estas actividades que también se denominan de gerencia?

---

---

---

---

---

A partir de las explicaciones y exposiciones del instructor, cuáles consideras que son las más apropiadas técnicas de gestión táctica?

---

---

---

---

---



### **1.2.3.- Operativa**

El nivel inferior de la planeación lo constituyen las actividades estructuradas y repetitivas, evaluables en resultados específicos. La planeación operacional es responsabilidad de la baja gerencia. En este nivel, los gerentes de línea tales como los jefes de departamento los supervisores, los jefes ejecutivos y los capataces, se dedican a planificar operaciones por hora, por día o por semana.

Los métodos de planificación en forma de normas y presupuestos permiten evaluar la ejecución real en confrontación con la planeada. La retroalimentación de información esencial procedente del nivel inferior mantiene informados acerca de los resultados favorables o no a los niveles superiores.

En forma similar la retroalimentación operacional permite a la baja gerencia comentar como se pueden mejorar las políticas, las normas y los procedimientos de operación para ayudar en las actividades de la planeación operacional en forma más eficiente y económica.

Las técnicas de planeación operativa son específicas en cuanto a la gestión de recursos, procedimientos y controles, por lo que el seguimiento de las actividades y resultados se realiza en función de insumos, transformaciones y productos.

### **1.2.4.- El Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno Federal**

Para la actual Administración la planeación y la innovación forman un binomio de unidad que tiene como propósito dar valor agregado a lo que hace el gobierno. Dicho valor se basa en la capacidad que diferentes dependencias gubernamentales tengan para mejorar sus procesos internos y generar resultados que beneficien a la sociedad mexicana.

La aplicación de este modelo estratégico de planeación e innovación proporciona una ventaja competitiva sostenible para nuestro país. Así, a través del fomento a la innovación y a la calidad gubernamental se reforma la orientación, capacidad y velocidad de respuesta de la administración pública federal respondiendo a las necesidades de los ciudadanos y se mejora la capacidad del gobierno para atender los anhelos y expectativas de la sociedad mexicana y recuperar con ello la confianza en sus necesidades.

Este Modelo de Planeación Estratégica (MPE) se inicia con la elaboración por la vía de la participación democrática del Plan Nacional de Desarrollo (PND), donde se encuentran registradas las prioridades, políticas, objetivos rectores y estrategias que la Presidencia de la República recogió de la población como un mandato de orientación hacia su gobierno.

En el segundo nivel del Modelo, la Visión del PND da visión a las Dependencias y Entidades las cuales habrán de reportar a la Presidencia el cumplimiento de sus metas por la vía de los indicadores establecidos, así mismo, se fijan la misión de las Secretarías de Estado, partiendo de sus actividades sustantivas, de sus objetivos generales y líneas estratégicas, con actividades de reporte del cumplimiento de metas por la vía de los indicadores establecidos al responsable de la planeación democrática nacional, el titular del Ejecutivo Federal.

En el tercer nivel se encuentran especificadas las actividades de las subsecretarías y órganos homólogos con objetivos y líneas estratégicas específicas, con la obligación de reportes de cumplimiento de metas por la vía de los indicadores establecidos a los titulares de las dependencias y entidades mencionadas en el segundo nivel del modelo.

Así mismo en el cuarto nivel, que es donde se ubican las direcciones generales se especifican las actividades institucionales que de manera operativa especifican objetivos proyectos y procesos a realizarse. Los reportes al nivel superior se elaboran partiendo del cumplimiento de las metas y de los indicadores establecidos, es en este mismo nivel donde se opera el sistema DAS-G que es una metodología de alineación estratégica que incorpora mejores prácticas en administración y es soportada por una herramienta digital.

Este Modelo es parte del Sistema de Planeación Estratégica (SPE) que se integra básicamente por cuatro niveles, y cuenta con diferentes herramientas digitales diseñadas de acuerdo a los requerimientos de entidades particulares dentro del Plan Nacional de Desarrollo.

En la parte superior de la pirámide jerárquica se encuentra la Presidencia de la República con actividades propias de Planeación Estratégica Global y seguimiento a partir del componente técnico de un observatorio del PND.

En el segundo nivel, al frente del cual se encuentra el titular de la dependencia o entidad, que en el caso de la PGR es el Procurador, con actividades de planeación, seguimiento y reporte. Con un componente técnico de observatorio del segundo nivel.

Le sigue el nivel de Subprocurador/fiscal u homólogos con actividades de planeación, seguimiento y reporte y componente técnico de observatorio de nivel subsecretaría.

Finalmente en el nivel operativo se encuentran las direcciones generales con actividades de planeación, seguimiento y reporte, cuyo componente técnico es precisamente el DAS-G.

Este Modelo especifica un reto para la Procuraduría General de la República: "Elevar la competitividad de la PGR a estándares de clase Mundial". La estrategia principal es la calidad, la innovación y la mejora continua de los procesos.

El Sistema de Planeación Estratégica es un conjunto de metodologías, mejores prácticas y herramientas digitales, que habilitan el proceso de Planeación Estratégica del Gobierno Federal, y facilitan la definición y seguimiento de los proyectos y procesos que contribuyen al cumplimiento del Plan nacional del Desarrollo.

El sistema permite:

- Planear y orientar el quehacer de las dependencias, a fin de organizar los esquemas de trabajo para dar cumplimiento a los compromisos pactado.
- Atender con prontitud y calidad la labor de informar los avances comprometidos.
- Orquestar el trabajo que realizan las dependencias.
- Contar con información en tiempo real, en la medida en que sea incorporada al sistema.

Al aplicar la metodología del Sistema de Planeación Estratégica en toda la Administración Pública Federal (APF), se logran los siguientes beneficios:

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estratégica de la Institución
- Fomenta la planeación y la comunicación interna.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los titulares a ver a la Planeación desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos, planteando objetivos congruentes, delimitados y alcanzables a corto plazo.
- Orienta todos los esfuerzos de la dependencia al logro de los objetivos.

La APF establece una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea en el 2025.

La Misión establece los objetivos por lo que todos los miembros de la APF encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta firmeza y dedicación.

En este sentido los retos son:

- Contar con finanzas públicas sanas.
- Garantizar la concreción de los objetivos del PND.
- Hacer más con menos.
- Lograr un desarrollo económico incluyente y en armonía con la naturaleza.
- Establecer una nueva cultura de gobierno que permita:
  - Consolidar la transición de una democracia plena.
  - Garantizar la vigencia del Estado de Derecho.
  - Insertar a México en la competencia Internacional.
  - Dar seguridad a los ciudadanos.
  - Eliminar las restricciones que limitan el desarrollo económico.

- Innovar en todos los planos de la vida nacional.
- Revolucionar la educación para elevar su calidad
- Actuar con ética pública.

Asimismo en la PGR, al entrar en funciones la nueva administración se enfrentó a una Institución desarticulada y disfuncional en sus actividades y proceso, con duplicidad de funciones, reaccionando ante los eventos de su competencia, no garantizando, de esta manera, el cumplimiento de sus objetivos generales, no por tanto de los compromisos establecidos en el objetivo rector 8 de PND, el cual a la letra dice:

**Objetivo rector 8: Garantizar y una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.**

Las estrategias definidas en el mismo PND son las siguientes:

- a) **Actualizar la institución del Ministerio Público de la Federación a fin de lograr una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.**
- b) **Combatir los delitos del ámbito federal, en especial el tráfico ilícito de drogas y los relativos a la delincuencia organizada.**
- c) **Depurar, desarrollar y dignificar a los responsables de la procuración de justicia.**
- d) **Incrementar la confianza de los ciudadanos en la procuración de justicia federal.**

Con este diagnóstico y con este mandato del PND se han fijado los retos de la planeación en la PGR en la actual administración de la siguiente manera:

- Establecer un instrumento programático que permita sentar las bases de operación y administración que orqueste las políticas y acciones que inciden en la procuraduría.
- Dar a conocer a todas las unidades responsables del PND, el Plan Nacional de Procuración de Justicia (PNPJ), el Plan Nacional de Combate a la Delincuencia (PNCD), las acciones innovadoras, las propuestas de las oficinas y comisiones de la Presidencia de la República, así como las propias de la institución.
- En el ámbito de su competencia correspondiente a cada unidad responsable, alinear los objetivos, actividades, procesos, proyectos, indicadores, metas y presupuesto, al cumplimiento de los planes y programas del 2001-2006.
- Permear y analizar los objetivos rectores, las estrategias, líneas de acción generales, específicas e innovadoras vinculándola a los procesos y proyectos sustantivos y adjetivos de la Procuraduría.
- Realizar con directores generales un curso taller motivación al y de trabajo basado en técnicas de construcción del conocimiento, su integración y

compromiso para sumarse al nuevo enfoque de trabajo de la Administración Pública Federal.

- Establecer los indicadores y metas por mes a alcanzar así como la implementación del sistema de planeación estratégica.

En este contexto se inicio el proceso de planeación estratégica en la PGR.

Es importante que como servidor público adscrito a la PGR conozcas los objetivos y las estrategias macro en las cuales te encuentras inmerso y tus funciones las desarrolles dando orientación ejecutiva en este sentido.

Trascribe el objetivo rector 8 del PND:

---

---

---

---

¿Cuáles son los elementos más importantes que contiene?

---

---

---

---

---

Alinea las principales funciones que desempeñas con los objetivos y estrategias del PND

## **1.2.5.- Revisión de las Estrategias de la PGR.**

El proceso de planeación estratégica es un esfuerzo de previsión, racionalidad, de orden y coordinación. Consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Con el objeto de contar con un sistema que permitiera, por una parte la orientación y coordinación de las actividades institucionales y por otra, su seguimiento y control, la PGR se propuso crear o adoptar un modelo de planeación estratégica, que le permita desarrollar funciones y procesos en forma eficaz y alineada y congruente con los objetivos y metas programadas.

Premisas para el cumplimiento de la misión y visión.

- Evaluar el desarrollo de los planes y programas, con base en los resultados obtenidos de la institución
- Realizar ajustes en el esquema de una planeación dinámica basada en los indicadores y metas.
- Consolidar la aplicación de la herramienta de planeación operativa en la institución.
- Difundir y arraigar a la institución el concepto de planeación estratégica.
- Desarrollar un esquema de planeación estratégica institucional con visión de mediano y largo plazo, a la vez que se concreta la misión de la PGR.
- Institucionalizar el uso de la herramienta digital incluyendo su metodología o efecto de homologar y alinear sus objetivos, procesos y proyectos.

En este sentido y como parte de la consolidación del Modelo de Planeación Estratégica de la Administración Pública Federal se creó la Unidad de Planeación Estratégica (UPE).

La implementación de la planeación en la Procuraduría, exige replantear y explicitar normas, estrategias y dinámicas de coordinación intra e interinstitucional para el óptimo desempeño en el cumplimiento de las funciones de la institución, evitando la duplicidad de funciones y costos financieros y humanos, la improvisación, los malos

atendidos en al atribución de funciones y de mando, el aislamiento y al desconexión con otras instituciones de seguridad y de procuración de justicia.

Así, para atender los retos de la planeación en la actual administración y revertir las tendencias que arrojó el diagnóstico, se determino la creación de un área que tuviera como objetivo, organizar de manera ordenada y sólida el proceso de planeación estratégica de la PGR, a fin de orquestar las acciones y darles cumplimiento, atribución que recayó en la Unidad de Planeación Estratégica, asignándole las siguientes funciones.

- Diseñar, establecer y desarrollar las políticas públicas en materia de procuración de justicia, mediante la elaboración de estudios y escenarios que determinen las líneas de acción que dan respuesta a las demandas de la sociedad y las necesidades técnicas del país.
- Diseñar, dirigir y ejecutar el programa de planeación estratégica de la PGR de acuerdo a los objetivos de política pública plasmados en el PND en materia de procuración de justicia.
- Establecer las bases de coordinación y cooperación para la implementación de políticas públicas en materia de procuración de justicia en los tres poderes de la nación,
- Dirigir la integración de los programas nacionales, sectoriales, regionales, especiales e institucionales en materia de procuración de justicia en los tres niveles de gobierno.
- Determinar los indicadores estratégicos, lineamientos, normas, sistemas y procedimientos para la evaluación de los planes y programas en materia de procuración de justicia.
- Evaluar periódicamente la relación que guardan los objetivos y prioridades de los planes y programas con los resultados, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar en su caso, los programas respectivos.
- Administrar sistemas de información estratégica que permitan establecer el plan de desarrollo informático de la PGR.
- Planear y coordinar talleres de capacitación y asesorías a las unidades administrativas para la implementación de los procesos de planeación y programas estratégicos.

¿Recuerdas cual es la Misión y la Visión de la PGR?

 SI NO

Por su parte y como documento central del SPE-PGR, el Programa Nacional de Procuración de Justicia (PNJ) define en el capítulo 3 seis objetivos particulares y 23 estrategias.

**Objetivo Particular 1.** Lograr un Sistema de Procuración de Justicia a nivel nacional que alcance los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en el ejercicio de las atribuciones que les otorgan las leyes, como único camino para combatir la impunidad, reestablecer la vigencia del orden jurídico.

Estrategias.

- Diseñar, coordinar y evaluar las políticas nacionales en materia de procuración de justicia
- Cumplir oportunamente los mandamientos judiciales y ministeriales
- Reducir el rezago en la integración de averiguaciones previas.
- Esclarecer los hechos probablemente delictivos.
- Establecer el Sistema Nacional de Información.

**Objetivo particular 2.-** Generar las condiciones legales, institucionales y administrativas que permitan la transformación del Sistema de Procuración de Justicia de la Federación, fortaleciendo su autonomía, independencia y profesionalización.

Estrategias.

- Realizar la reestructuración orgánica, funcional y de operación de las instituciones, establecer un proceso de reingeniería financiera orientada a fortalecer las actividades sustantivas y mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos.
- Fortalecer los recursos humanos a través de la mejora salarial y estímulos al desempeño.
- Profesionalizar a su personal sustantivo, a efecto de obtener una unidad de doctrina y criterios de actuación
- Fortalecer la intervención del Procurador General de la República en las controversias constitucionales y en las acciones de inconstitucionalidad y denuncias de contradicción de tesis.

**Objetivo Particular 3.-** Fortalecer el marco normativo, legal reglamentario, sustantivo y procesal, que permita regular los conflictos y relaciones que se dan entre gobernantes y gobernados y los particulares entre sí, y que haga posible sancionar pronta y oportunamente a los transgresores de la ley.

Estrategias.

- Vigilar permanentemente la protección del interés público en los juicios de amparo y el respeto a la legalidad en el desarrollo de los mismos.
- Perfeccionar la intervención del ministerio público de la federación en la defensa jurídica del patrimonio de la federación.

**Objetivo particular 4.-** Crear las bases legales, institucionales, administrativas y de comportamiento ético, para que el ministerio público y la policía investigadora ministerial o judicial según sea el caso, dentro del nuevo modelo de procuración de justicia que se propone, contribuyan eficazmente a la realización de la investigación de



los delitos de una manera científica y con instrumentos tecnológicos apropiados para ello, en el marco del Sistema Nacional de Procuración de Justicia,

Estrategias.

- Establecer mecanismos permanentes de promoción, fortalecimiento y defensa de los derechos Humanos, así como la capacitación del personal de la institución en este ámbito.
- Equipar con tecnología de punta al ministerio público y sus órganos auxiliares,

Objetivo particular 5.- Crear las condiciones que permitan al Estado combatir de manera frontal y más eficiente la delincuencia organizada, con una mayor y mejor profesionalización de su personal sustantivo, una mayor cooperación de los tres niveles de gobierno y con otros países, así como una amplia revisión del marco legal y de las disposiciones penales aplicables a este tipo de delincuencia.

Estrategias.

- Conjuntar esfuerzos y recursos con los tres, niveles de gobierno a fin de elaborar productos estratégicos de inteligencia y fortalecer la coordinación intersecretarial, inter e intrainstitucional.
- Establecer un mecanismo eficaz de localización de fugitivos y de atención a las solicitudes de extradición, tanto formulada como recibida por México.
- Fortalecer, promover y desarrollar la cooperación nacional e internacional.
- Fortalecer la cooperación internacional con pleno respeto a la soberanía nacional, y establecer mecanismos de acercamiento con otros países y con organismos multilaterales, a fin de implementar y ejecutar estrategias integrales en el combate al tráfico ilícito de drogas y a la delincuencia organizada, así como en materia de combate al terrorismo y a la corrupción.

Objetivo particular 6.- Otorgar a la población la confianza de que los recursos públicos se utilizan con legalidad, transparencia, honestidad y eficiencia.: que existen mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las infracciones son sancionadas pronta y oportunamente, con independencia del nivel jerárquico del infractor.

Estrategias.

- Fortalecer los órganos de fiscalización y control, y promover la cooperación interinstitucional en las tareas de supervisión y vigilancia.
- Fomentar la legalidad y participación ciudadana en las tareas de la procuración de justicia.
- Mantener informada a la sociedad sobre el que hacer de las instituciones, a través de mecanismos transparentes de rendición de cuentas.

Objetivo particular 7.- contar con un régimen en donde todos pueden tener acceso a la justicia y satisfacer sus justas demandas, un régimen en donde los individuos y las autoridades sometan a los mandatos de la ley, y cuando esto no acontezca se sancione a los infractores.

Estrategias.

- Promover la prevención de los delitos y los servicios a la comunidad, mediante un esfuerzo nacional de integración de instituciones públicas y privadas, comités vecinales, organizaciones y asociaciones civiles o empresariales y la sociedad en general.
- Atender oportunamente las peticiones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos y de los organismos de derechos Humanos de las entidades federativas.
- Implementar acciones para la adecuada atención de las víctimas u ofendidos de delitos.

**EJERCICIO GRUPAL: INTEGRAR UNA RED ESTRATEGICA DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA PGR.**

## **1.2.6.-Elaboración de Propuestas de Actualización**

La Planeación Estratégica considera como uno de los elementos más importantes que la integran, la permanente actualización de sus fundamentos

Los ajustes pueden ser motivados por diversas causas, desde simples hasta complejas.

El apéndice de contingencias debe incluir la posible presentación de eventos que lleven actualizar el rostro de la actualización.

¿Crees que los elementos vigentes de la planeación estratégicas requieren ser en este momento ser modificados?

---

¿Por qué?

---

De manera preliminar puedes especificar ¿cuáles son tus propuestas?

MISIÓN

---

---

VISIÓN

---

---

OBJETIVOS JENERALES

---

---

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

---

---

ESTRATEGIAS

---

---

VALORES

---

---

PROYECTOS

---

---

OTROS

---

---

## **1.3.-Administración Pública Federal**

### **1.3.1.- Antecedentes Generales.**

Los fenómenos sociales son, por definición, complejos, si bien en ocasiones, por razones metodológicas, las diferentes ciencias sociales los reducen al estudio de alguna o algunas variables cuya importancia consideran básica o fundamental. Así, para la ciencia del Derecho, todo acto humano tiene un significado jurídico; para la ciencia Económica, la explicación fundamental de los fenómenos sociales ha de buscarse en las relaciones de producción; la Sociología suele reducir su campo de, la Antropología, la Administración Pública, y la Política entre otras.

Por otra parte, nadie discute hoy día el papel que juegan la administración y la planeación en la sociedad de nuestra época y, por ende, la utilidad de estudiarlas

metodológicamente. Nuestro complejo grado de civilización depende, en buena parte, de complicados mecanismos de integración y coordinación que a su vez reclaman, cada vez en mayor medida, la existencia de administradores profesionales o especializados así como el empleo de técnicas y mecanismos cada vez más complejos y alambicados.

La mayor parte de las acciones que se realizan en la vida moderna tienen un carácter predominantemente social y se realizan por medio de organizaciones y mecanismos de diversos tipos, tanto burocráticos como cooperativos. Todo mundo se encuentra en algún momento de su vida en sociedad "en el extremo opuesto de una cadena administrada por alguna otra persona": por lo mismo, no puede existir alguien completamente inmune a las deficiencias y distorsiones administrativas ni hay "quien pueda dejar de beneficiarse con el perfeccionamiento de los métodos y los sistemas administrativos".

El estudio de la administración pública ha venido incrementando su importancia en los últimos años. La evolución que ha caracterizado a la ciencia administrativa en general obliga a repasar algunos conceptos básicos en un intento de establecer, preliminarmente, algunas convenciones de trabajo útiles para los planteos que se harán en este módulo.

Esto es particularmente necesario porque las técnicas de la administración, por su carácter relativamente novedoso y por su índole interdisciplinaria y sintética, se encuentran todavía sujetas a una "plétora de escuelas en competencia, a un poliglotismo de convenciones técnicas y, por la misma razón, a una confusión entre diferentes lógicas". No se puede decir que se cuente ya con una tradición de convencionalidad relativamente universal en este terreno. Cada una de las escuelas que compiten entre sí, considera como lo más importante demostrar el error fundamental de las demás, consumiéndose en buena medida el tiempo y el talento de los escasos recursos calificados disponibles en luchas internas, entre los representantes de distintos enfoques administrativos de carácter teórico.

En la actualidad la confusión semántica ha acabado por producir una "masa de nuevas terminologías que pasan por ser nuevas teorías" y prohija la "proliferación del aventurerismo".

La administración de los asuntos públicos por medio de una burocracia profesional ha existido siempre, ahí donde han habido tareas que solucionar, de manera centralizada, para grandes grupos de hombres y en un gran espacio.

En el antiguo Egipto y en Babilonia ya es posible encontrar poderosas burocracias de escribas, jerarquizadas por los sacerdotes. Si podemos considerar a la estadística y al impuesto como signos de un sistema administrativo altamente centralizado y estructurado, ya en la época de la quinta dinastía egipcia (2500 a 2350 A.C.), hallamos estos factores.

También en los valles del Indo y del Ganges florecieron imperios regidos con ayuda de una administración cuya eficiencia puede aún apreciarse en las ruinas que han quedado de los sistemas de canales, las urbes y otros vestigios. El Imperio Romano también dependió, en gran medida, de un riguroso sistema de administración. La burocracia tradicional china ha merecido estudios especiales por parte de diversos expertos.

Tras del paréntesis que significó para Occidente la Edad Media, el nacimiento de los modernos Estados nacionales se caracterizó por el resurgimiento de la centralización y la jerarquización de las funciones burocráticas.

Ya en la época moderna, en el siglo XVIII aparecieron, primero en Francia y después en Prusia, los teóricos de la administración que adoptaron el nombre de *cameralistas*. Este grupo, además de haber incorporado a la administración civil conceptos de origen militar, como "Plana Mayor" (staff) o "jerarquía", hizo el primer intento por definir la administración pública como una estructura burocrática formal.

Los cameralistas no parecieron influir directamente en la administración pública mexicana; en aquella época el país aún no era independiente. Pero algunas de sus ideas, previamente asimiladas por otros países —básicamente la metrópoli española—, llegaron posteriormente a México a través de instituciones específicas.

Con la conquista de Europa por Napoleón, la concepción francesa del Derecho Administrativo alcanzó gran auge en todo el mundo occidental. Esta concepción, fundamentalmente jurídica, tuvo pronta aceptación en México por razones diversas y sigue prácticamente gozando de validez hasta la fecha, si bien el transcurso del tiempo y las experiencias de la realidad administrativa mexicana le han dado características muy especiales.

A fines del siglo XIX, Woodrow Wilson en los Estados Unidos y Max Weber en Alemania, estimularon los estudios sobre las estructuras de gobierno y el análisis de diversos aspectos del macrosistema político y social en el que la administración pública se halla inserta.

De entonces a nuestros días, los estudios administrativos se han enriquecido con una gran variedad de enfoques, entre los cuales destacan los conocidos como "Administración Científica", movimiento de origen básicamente empresarial, iniciado por el norteamericano Taylor y por el francés Fayol; los basados en los estudios de psicología social y conductistas realizados, sobre todo, a partir de la Segunda Guerra Mundial; los que parten de las aportaciones que, sobre planificación, control de proyectos y administración por objetivos, han hecho los economistas contemporáneos; los que se apoyan básicamente en técnicas de base matemática, como la investigación de operaciones, la teoría de decisiones y de juegos, las ciencias de la computación y otras, desarrolladas sobre todo a partir de la cuarta década del siglo pasado y, finalmente, los que buscan emplear una óptica integradora o sintética, que tiene su origen en los aportes del enfoque de sistemas.

La Administración Pública Mexicana ha ido absorbiendo, a lo largo de su historia, de una manera gradual y no siempre homogénea, estos aportes. Algunas entidades públicas, sobre todo las relativamente más nuevas y de mayores recursos, han podido incorporar y utilizar progresivamente los principios de la planificación, las nociones del control y evaluación de proyectos, las técnicas derivadas de la administración científica, las de la computación y los criterios del llamado "desarrollo organizacional".

## 1.3.2.-Concepto

Las definiciones más usuales de administración pública, la vinculan a un proceso, a una institución, o a un organismo, tanto del Estado como de la clase dominante.

Así encontramos las siguientes.

“Es la dirección y operación de los negocios públicos de todos los niveles del Gobierno, incluyendo el internacional” (*Gournay, Bernard. Les Administrations publiques dans les sociétés contemporaines*)

“Es la función administrativa encargada de dirigir y aplicar la ley como ha sido declarada por la rama legislativa e interpretada por la judicial del gobierno” (*W.F. Willoughby. Government of Modern States.*)

“Es una institución del Estado que, como centro de poder, participa en la organización y ejercicio de poder de las clases dominantes” (*Guerrero Orozco, Omar. La administración pública y el Estado Capitalista.*)

Coligiendo con estas tres concepciones, podemos definir a la administración pública como la rama ejecutiva del Estado, destinada al logro de la máxima eficiencia en el funcionamiento de los organismos públicos conforme a la autoridad derivada de la Ley. Tales acciones se caracterizan por la dirección administrativa y el dominio político.

Es bueno no olvidar la concreta definición de Woodrow Wilson que la define como “...el gobierno en acción...”

El actual gobierno ha puesto en marcha un proceso de planeación estratégica para la administración pública, por lo que ha establecido la siguiente Misión:

Conducir responsablemente de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país a una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la vigencia del estado de Derecho.

Podemos entonces concluir que la administración pública es

---

---

---

---

### 1.3.3.- El Estado

Es el monopolio de la violencia según Max Weber haciendo alusión de que para que los objetivos de una Sociedad se cumplan dentro de procesos de institucionalidad, es necesario que la Sociedad misma tenga una institución plena de capacidades.

La palabra Estado, proviene de la voz latina STATUS, que significa situación, algo radicalmente distinto a las concepciones actuales.

Hoy día posee dos sentidos; el Estado-nación y el Estado-gobierno. En el primer sentido designa a la sociedad nacional, y el segundo designa los gobernantes. En este contexto existen distintas concepciones respecto al papel que juega como institución dentro del proceso o grado de la legitimización.

A pesar de existir diversas teorías ( instrumentalistas, estructuralistas, hegeliano-marxista, etc. ) sobre el Estado, vamos a agrupar en dos, las concepciones. En el primer grupo, encontramos a connotados especialistas que le confieren el papel de institución de la sociedad en su conjunto, de las relaciones de voluntad de una variedad de hombres, del poder político central que transforma la unidad nacional en una ideología.

Los tratadistas del segundo grupo, le asignan un rol bien definido en una sociedad de clases. Es para ellos, un órgano de dominación de clases, un órgano de opresión, es producto de manifestación de la inconciabilidad de las contradicciones de clase y surge en el sitio, el momento y en la medida en que las contradicciones de clase no pueden objetivamente conciliarse. Para ellos, el Estado no es la sociedad, sino una parte de esta y se caracteriza por solapar la exagerada concertación de riqueza de una minoría.

En el primer caso, el concepto tiene en sentido eminentemente político y en el segundo, tiene un sentido claramente histórico-social. Podemos entonces colegir que las teorías y corrientes que conceptualizan al Estado tienen fundamentos de orden religioso, ético, psicológico, físico, cultural, filosófico e ideológico.

Así deriva de ello como forma más elevada, la república democrática y como antítesis la autocracia. Entonces la planeación democrática debe convenir gradualmente al estado como órgano subordinado a la sociedad y no como órgano supremo.

El Estado es el género y el gobierno (la administración pública) la especie. En todo caso generalmente se define al Estado como el conjunto de instituciones que una sociedad practica y se compone de su territorio, de su población, de sus leyes, de su historia y cultura, etc.

Podemos entonces concluir que el Estado es

---

---

---

---

---

### 1.3.4.- Dependencias

El termino DEPENDENCIA en términos administrativos se refiere a un establecimiento que guarda una relación de subordinación con respecto a un centro de poder.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal vigente, en su artículo segundo especifica que

En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios de orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- 1.- Secretarías de Estado;
- 2.- Departamentos Administrativos, y
- 3.- Consejería Jurídica

Esta misma Ley en su artículo 26 especifica cuales son las dependencias de la Administración Pública Federal.

¿La PGR es una Dependencia de la Administración Pública Centralizada?

---

¿Por qué?

---

---

---

### 1.3.5.- Entidades

Dentro de la selva semántica propia de las materias de nuestro interés en el presente módulo, se tiene el problema que la palabra Entidad tiene varias acepciones.

Dentro del contexto de la organización política federal, una entidad es una subdivisión del territorio nacional por estar constituido en Gobierno Federal. Son espacios físicos con extensión y límites definidos, soberanos en lo concerniente a su régimen interior y unidos en una federación establecida según los principios de la Constitución Política. Usualmente se utiliza como sinónimo de Estado. Tiene como base política y administrativa al municipio y depende en su régimen hacia el exterior del Congreso de la Unión.



Otra acepción y que es la que en este momento más nos interesa en virtud del tema analizado de Planeación Estratégica de la Administración Pública Federal, es de ser parte del gobierno

La Ley orgánica de la APF a letra dice:

El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes Entidades de la Administración Pública Paraestatal:

1.- Organismos descentralizados;

2.- Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito,

Organizaciones auxiliares Nacionales de Crédito e Instituciones Nacionales de Seguros y de Finanzas, y

3.- Fideicomisos.

¿La Procuraduría General de la República coordina o tiene alguna relación con entidades del Sector Paraestatal?

---

¿Con cuales y en qué sentido?

---

---

---

---

---

---

### 1.3.6.- Fideicomisos

Sus raíces etimológicas son: fides; fe commissus; confiado. Así significa literalmente “confiado a la fe o fidelidad de alguien”. Su principal uso ha sido de disposición testamentaria. Actualmente es una operación mercantil mediante la cual una persona (fideicomitente) destina bienes a la realización de un fin lícito determinado encomendado este a una institución fiduciaria. El fideicomisario es la persona a cuyo cargo esta el fideicomiso o a quien se destina un fideicomiso.

El fideicomitente es la persona física o moral que constituye un fideicomiso, es decir, quien ordena el fideicomiso. El fiduciario es la persona encargada por el fideicomitente para realizar el fin o el propósito del fideicomiso quien por ello, se convierte en titular del patrimonio.

El Estado mexicano tradicionalmente ha utilizado esta figura respondiendo a interés de la colectividad, en este sentido se puede hablar de fideicomisos públicos que ese utilizan como instrumento para propiciar, promover reforzar ciertas actividades económicas, así pues son una entidad o instrumento para el desarrollo incluidos como ya se vio en el capítulo anterior, en la LOAPF:

Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar al Fondo de Garantía y Descuento para la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN), que se creó en 1954.

Así pues las principales características del fideicomiso son:

1. Es una unidad de negocio
2. Es la transmisión plena de bienes y derechos
3. Pretenden un fin

### **1.3.7.- La Procuraduría General de la República**

La Procuraduría General de la República encuentra sus orígenes más remotos en el Derecho Español, que preveía la existencia de funcionarios denominados fiscales; éstos estaban encargados de promover justicia y perseguir a los delincuentes. Durante la administración de la época colonial los fiscales formaban parte de las Reales Audiencias, de acuerdo con las leyes del 5 de octubre de 1626 y del 9 de octubre de 1812. En la Constitución de Apatzingán de 1814 y en la Federal de 1824, fueron incluidos en la organización del Poder Judicial. En la Constitución de 1814 se enumeraron dos fiscales, uno penal y otro civil que formaron parte del Supremo Tribunal de Justicia y en la de 1824, uno como miembro integrante de la Suprema Corte de Justicia.

La Ley de los Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito de 22 de mayo de 1824, adscribió un promotor fiscal en cada Juzgado de Distrito.

La ley quinta de las siete leyes constitucionales de 1836 y las bases orgánicas de junio de 1843 determinaron que la Corte Suprema de Justicia estuviera formada por once ministros y un fiscal inamovible en el cargo, salvo la remoción por enjuiciamiento ante el Congreso General.

La Ley Lares de 1853 además del fiscal "que será oído en las causas criminales", menciona por primera vez constitucionalmente el cargo de Procurador General de la Nación, con rango similar al de Ministro de la Suprema Corte de Justicia, movido a voluntad del Ejecutivo Federal; sin embargo, en 1855 con la Ley sobre Administración de Justicia expedida por el Presidente Juan Alvarez, se omite dicho cargo, instituyéndose dos fiscales integrantes de la Suprema Corte.

Siendo Presidente de la República el licenciado don Benito Juárez, dictó el Reglamento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación el 29 de julio de 1862, en donde se señalan las funciones tanto del Ministro Fiscal, como las del Procurador General, consistiendo las de éste último en "ser oído en todos los negocios que se interese la hacienda pública o de responsabilidad de sus empleados o agentes, y en los que por los mismos motivos se interesen los fondos de los establecimientos públicos".

La Ley de Secretarías de Estado de 1891, incluyó al Ministerio Público Federal, dentro de la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública.

En las reformas a la Constitución de 1857 publicadas el 22 de mayo de 1900, en sus artículos 91 y 96, se separa definitivamente al Ministerio Público Federal y al Procurador General de la República de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y, por primera vez, se emplea constitucionalmente el término "Ministerio Público".

En diciembre de 1908 se expide la primera Ley Orgánica del Ministerio Público Federal.

La Constitución de 1917 consagró con el sistema acusatorio, la definitiva autonomía del Ministerio Público Federal bajo la jefatura del Procurador General de la República.

En 1919, conforme a los lineamientos de la Constitución de 1917, se expide una nueva Ley Orgánica del Ministerio Público Federal.

En agosto de 1934 y en diciembre de 1941, se expiden dos nuevas leyes orgánicas del Ministerio Público Federal.

El 10 de noviembre de 1955 se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 102 de la Constitución Federal, denominada Ley Orgánica del Ministerio Público Federal.

El 27 de diciembre de 1974 se expide la vigente Ley de la Procuraduría General de la República, la cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 del mismo mes y año.

Esta ley cambió su denominación por estimarse que no sólo se organiza a la Institución del Ministerio Público, sino también a la forma de ejercer las funciones atribuidas personalmente al Procurador General de la República y a las unidades administrativas que sirven de apoyo a las anteriores y cuya presencia es de indiscutible importancia.

### **LEY ORGANICA DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA**

(Expedida el 12 de Diciembre de 2002)

LOS PARTICIPANTES LA UTILIZARAN COMO MATERIAL DIDACTICO PARA SU ANALISIS DETERMINANDO SU ESTRUCTURA Y SU CONTENIDO. GENERARAN UN DOCUMENTO DE OBSERVACIONES COMO TRABAJO MONOGRAFICO MISMOS QUE SERAN ENTREGADOS A LOS COORDINADORES DEL MODULO.

### **REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

(24 de Junio de 2003)

LOS PARTICIPANTES LA UTILIZARAN COMO MATERIAL DIDACTICO PARA SU ANALISIS DETERMINANDO SU ESTRUCTURA Y SU CONTENIDO. GENERARAN UN DOCUMENTO DE OBSERVACIONES COMO TRABAJO MONOGRAFICO MISMOS QUE SERAN ENTREGADOS A LOS COORDINADORES DEL MODULO.

## PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA PGR

La PGR define como fuerza impulsora para sus Sistema de Planeación Estratégica y Operativa el liderazgo participativo, el cual considera como punto de partida al Plan Nacional de Desarrollo para diseñar su enfoque hacia el cliente, al establecer su misión y visión, con base en los resultados del diagnóstico y diseño integral estratégico, sustentado en principios y valores, así como la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores claves de éxito, productos y servicios, tendencias y desde luego su entorno.

El Programa Nacional de Procuración de Justicia 2001-2006 constituye el eje rector que sustenta la planeación estratégica, en el modelo de procuración de justicia, cuyo propósito se fundamenta en los siguientes seis ejes estratégicos institucionales:

- Volver eficiente a la Institución
- Reducir los índices de impunidad
- Reducir los hechos de corrupción
- Disminuir los delitos contra la salud y la delincuencia organizada
- Fomentar el respeto a los derechos humanos y prevenir el delito
- Atender a las víctimas y ofendidos.

Estos ejes son los factores críticos de éxito del Sistema de Planeación por su relación causal con los resultados operativos.

Como resultado de un diagnóstico institucional aplicado en el año 2000, se detectó que la operación de la procuraduría era de carácter reactivo y no preventivo, ante ello, se realizaron acciones encaminadas a difundir y arraigar la cultura de planeación a largo plazo, con una visión integral y con un enfoque holístico, interinstitucional, coordinado y provisorio ante los grandes cambios y retos de la delincuencia organizada; lo que trajo como consecuencia una definición de la misión y visión institucional (ya comentadas arriba), que requirió la modificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría.

Para articular el Sistema de Planeación Estratégica y Operativa, la Procuraduría cuenta con sistemas interrelacionados de información y conocimiento institucional, tales como: Sistema de Metas Presidenciales, Sistema de Medición Estratégica (Tablero de Control) y Sistema de Planeación Estratégica DAS-G, a través de los cuales evalúa su eficiencia y efectividad con indicadores estadísticos y estratégicos de impacto, participación ciudadana, de seguimiento y de desempeño, lo que hace posible dar respuesta inmediata a los requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios internos, muestra de ello es el Sistema de Medición Estratégica.

Por otra parte, a través de los Modelos de Calidad INTRAGOB y Nacional para la Calidad Total, se retroalimenta y permea a toda la Institución la Cultura Organizacional de Calidad Irreversible, para dar congruencia a sus sistemas y procesos orientados a sistemas de gestión de la calidad. Lo anterior impacta a las partes interesadas: clientes, personal y comunidad.

conociendo sus necesidades y expectativas, analizándolas a través de un enfoque sistémico, reflejado en nuestro Sistema de Planeación Estratégica.

Con el propósito de desplegar el Sistema de Planeación Estratégica, se realizó una prueba piloto con la participación de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE), la cual permitió detectar los ajustes necesarios para hacer más accesible la asimilación de los conceptos y la metodología del Modelo de Planeación Estratégica.

Para el despliegue total en la Procuraduría, durante el periodo marzo - julio 2002, se llevaron a cabo diez Talleres en los que se capacitó a 741 servidores públicos, destacando la participación de los Directores Generales de la Institución, adscritos a 125 Unidades Administrativas, esfuerzo que ha sido permanente en la Institución.

Otro elemento importante para el despliegue, fue la designación de un Responsable del SPE/DAS-G de cada una de las distintas Unidades Administrativas, así como de las Subprocuradurías, Fiscalías y homologas, quienes fungen como enlaces con la Dirección General de Planeación e Innovación Institucional para retroalimentar el sistema.

Para garantizar la efectividad de la planeación estratégica se utiliza un sistema de evaluación anual basado en los siguientes criterios:

- Orientación de actividades.- Vinculación de las atribuciones con los planes y programas institucionales e iniciativas federales.
- Alineación.- El enfoque estratégico de cada una de las áreas que integran la Institución es acorde con la Planeación Estratégica de la misma.
- Congruencia.- Es la relación interdependiente que existe entre los elementos de planeación de un mismo nivel, actividades, objetivos y líneas estratégicas, para los casos de la Procuraduría y Subprocuradurías u homologas.
- Indicadores.- Son la expresión numérica que cuantifica el grado de avance y cumplimiento de los objetivos, procesos y proyectos planteados, en correlación al logro de metas programadas y establecidas por los responsables de las áreas adscritas. La evaluación del SPE, se realiza en conjunto con la operativa, esto es derivado del enfoque sistémico que impone el Modelo de Planeación.
- Programa de Trabajo: Se evalúa el impacto de los ejes estratégicos con el cumplimiento de planes de trabajo.

Del resultado del proceso de evaluación, aplica como medida correctiva la adecuación de los objetivos y procesos de acuerdo a la metodología establecida por el DAS-G.

Los elementos preventivos del Sistema de Planeación Estratégica se realizan en dos momentos:

El primero se refiere a la integración del Reporte Integral de Planeación, que consta de un programa de visitas de verificación, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del SPE. A través del segundo, se garantiza el seguimiento de los indicadores y metas registrados en

los objetivos estratégicos, lo que se lleva a cabo de manera mensual, culminando con una revisión y, dictamen anual sobre el cumplimiento de los planes de trabajo.

Adicionalmente, se otorga asistencia técnica en materia de planeación y seguimiento, tanto estratégica como operativa, para satisfacer requerimientos del cliente, no programados.

## PROGRAMACION OPERATIVA

El Propósito es:

Establecer los planes de trabajo anuales, que integran las mesas operativas y el presupuesto correspondiente, dando origen al sistema de control y seguimiento de los planes operativos a cargo de las unidades administrativas.

El Sistema de Control y Seguimiento se encuentra integrado por los siguientes componentes:

El Sistema de Alineación Estratégica Digital (DAS-G), que **permite la alineación de la planeación operativa con la estratégica y evalúa a través de indicadores de desempeño la gestión institucional expresada en el cumplimiento de las metas y el control del ejercicio presupuestal** (avance físico vs. financiero). Asimismo prevé la evaluación del desempeño Institucional, a través de la medición de resultados del Sistema DAS-G y de las metas presidenciales, para posicionar competitivamente a la Institución.

El DAS-G da seguimiento a la i planeación estratégica a través de un conjunto de metodologías y herramientas digitales que facilitan, vía Internet, la definición y el seguimiento de los procesos y proyectos de innovación/mejora e inversión de las Direcciones Generales o equivalentes que contribuyen al cumplimiento del Programa Nacional de Procuración de Justicia. Así mismo, permite el autodiagnóstico mediante herramientas de análisis, que hacen posible mejorar la planeación operativa y realizar los procesos de planeación, programación, c seguimiento y evaluación.

El DAS-G dispone de un mecanismo de seguimiento a los objetivos, proyectos y procesos, a través de sus indicadores y metas establecidas, identificando su cumplimiento mediante semáforos que vigilan el cumplimiento de sus planes de trabajo, registrados en el sistema; adicionalmente, cuenta con un componente generador de informes de manera digital, extrayendo la información vigente que las Unidades Administrativas registraron en su oportunidad.

La Dirección General de Planeación e Innovación Institucional, efectúa la extracción periódica de la información cargada en el DAS-G, que concentra en una base de datos propia de consulta; esto es con la finalidad de disponer de la información estadística que soporte la

labor de análisis; la información es respaldada y almacenada, con el propósito de establecer tendencias de comportamiento, e identificar modificaciones a las estructuras de planeación.

Se realiza una capacitación permanente del Sistema, impartida por facilitadores certificados internos, dirigida al personal de nuevo ingreso y aquéllos que requieren reforzar sus conocimientos en la herramienta.

Los resultados obtenidos con el despliegue y difusión del SPE y la utilización del DAS-G, son: la unificación de criterios para el establecimiento de objetivos institucionales, priorización de actividades y asignación de recursos y determinación de alcances con base a la estructura y prioridades.

El Sistema de Alineación Estratégica Digital permite a los Subprocuradores u homólogos, monitorear a través de un observatorio digital denominado DVO, el cumplimiento de las líneas estratégicas de los objetivos e indicadores, de igual forma, los titulares de las unidades administrativas dan seguimiento al avance de sus propios objetivos e indicadores correspondientes a sus procesos y proyectos.

La efectividad del Sistema de Planeación Estratégica y Operativa, se manifiesta en el logro anticipado de la primera fase del compromiso institucional de la visión para el mediano y largo plazos, la cual se alcanzó en julio de 2003, seis meses antes de lo previsto, con la consolidación de reestructuración de la PGR. La segunda fase implica el saneamiento de la Institución y se impulsa a través de métodos estrictos de selección y exámenes anuales de control de confianza, para asegurar la integridad y honestidad del personal sustantivo y el arraigo y sentido de pertenencia a la PGR y genera un valor creado y percibido por la comunidad, así lo manifiestan las encuestas anuales de percepción ciudadana, que muestran las tendencias positivas en los últimos tres años. Dichas encuestas son aplicadas por la PGR y por la Presidencia de la República.

Anualmente se analizan las tendencias de los productos y servicios institucionales, considerando el entorno económico, político y social, así como los índices delictivos a nivel nacional e internacional para lograr la mejora continua y el desarrollo tecnológico de los sistemas y procesos, con el propósito de estar al día y a la vanguardia, ser competitivos y de clase mundial.

## **1.4.- Políticas Públicas**

### **1.4.1.-Antecedentes**

El estudio de las políticas públicas es de interés reciente y en concreto es fruto de las intenciones por racionalizar la actividad gubernamental. Los fracasos de los gobiernos son el motor que orienta y acciona el interés retrospectivo y prospectivo de las políticas públicas.

Todos estos esfuerzos se encausan para dotar a la teoría y a la práctica gubernamental de técnicas y métodos que garanticen un mayor beneficio a la sociedad por parte de la acción pública.

Si bien es cierto que el trabajo del análisis social en los últimos sesenta años ha vertido en la abundancia de fracasos de las actividades públicas y en el incremento superlativo de las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.

Antaño se pensó que los problemas de la sociedad se resolvían con una eficiente administración burocrática, la experiencia nos mostró que no era esa la vía y más que resolver problemas se sumaban otros de igual o mayor magnitud; luego el estudio de las decisiones se pensó era el marco de las soluciones, el enfoque de políticas públicas busca que la formulación, la ejecución y el control de los proyectos públicos tengan un sustento racional que logre el éxito de lo que hace el gobierno.

Algunos autores opinan que política pública es la aspiración autoritaria interna de un gobierno acerca de resultados, de entre estas definiciones destaca la de Oscar Ozlack que dice que una política pública es una situación que surge en el seno de la sociedad civil, es percibida por algún grupo social que la convierte en demanda activa, la cual logra introducirse al Estado para su atención.

## 1.4.2.- DEFINICION

La definición de políticas públicas. Es un proceso complejo que busca abatir la conducta de la cultura de la improvisación, es la oposición a la política de “salir del paso”.

Podemos partir de la definición de que una política pública es la orientación que el poder institucionalizado da a las diferentes actividades que buscan satisfacer las necesidades del ciudadano.

Cuando hablamos por tanto de política públicas nos estamos refiriendo a procesos, decisiones, resultados pero sin que ello excluya conflictos entre intereses presentes en cada momento, tensiones entre diferentes definiciones del problema a resolver, entre diferentes racionalidades organizativas y de acción, y entre diferentes perspectivas evaluadoras. Estamos pues ante un problema lleno de poderes en conflicto, enfrentados y colaborando ante opciones y cursos de acción específicos.

En materia de resultado de política pública es necesario hablar de una posición más real que la gerencialista, no se puede hablar de resultados que satisfacen problemas o demandas dentro de un esquema de optimización, sino dentro de lo posible, lo preferible, o lo deseable, pero con la satisfacción de que se está operando dentro de esquemas y estándares racionales.

Una mirada a las definiciones de los diccionarios de Ciencia Política arroja los siguientes componentes comunes en las definiciones de políticas públicas



- Institucional, la política es elaborada o decidida por una autoridad formal legalmente constituida en el marco de su competencia y es colectivamente vinculante.
- Decisorio, la política es un conjunto-secuencia de decisiones, relativas a la elección de fines y/o medios, de largo o corto alcance, en una situación específica y en respuesta a problemas y necesidades;
- Comportamental, implica la acción o la inacción, hacer o no hacer nada; pero una política es, sobre todo, un curso de acción y no solo una decisión singular;
- Causal, son los productos de acciones que tienen efectos en el sistema político y social.

Por todo lo anterior podemos concluir que una política pública es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual. Se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios. Es una acción con sentido.

### 1.4.3.- **Gestación.**

Por gestación se entiende el subproceso o fase donde se originan las necesidades, problemas o demandas de la sociedad y son consideradas por las estructuras públicas institucionales para su atención.

Las políticas no necesariamente nacen en un marco institucional, pueden ser producto de estructuras establecidas pero también pueden ser generadas por organizaciones espontáneas que respondan a la defensa legítimas de los intereses de grupos sociales que bien hayan sido afectados por alguna acción física natural o artificial.

Lo clásico es que la política surja como una acción definida en la cúspide misma de la burocracia política que considera que tal o cual acción es lo que conviene o no a la sociedad (Proyecto Nacional). Por eso puede decirse que también son producto de compromisos electorales y/o planes y programas de un gobierno.

Como fuentes formales de políticas se tiene a la burocracia, a los partidos políticos, a las asociaciones del pueblo, a las leyes que otorgan mandatos a cumplirse, a las costumbres, a las culturas, a los organismos internacionales, etc.

Las fuentes informales son aquellas acciones de grupos u organismos que ejercen presiones para que el aparato de poder accione actividades y procesos tendentes a configurar una realidad diferente.

Sin duda que existen determinantes históricos y sentimientos que se institucionalizan a través de las culturas y las normas. El qué, el cómo, el cuándo, el con qué, se determina a partir de la historia que la comunidad ha ido elaborando en el tiempo.

El concepto demanda política refiere una dualidad. Es un dialogo entre partes con derechos y obligaciones, su origen siempre es un problema de razones propias a la forma de vida de la comunidad, surge cuando las posibilidades de los diferentes actores no pueden darse naturalmente.

La demanda debe ser viable dentro de la estructura funcional del poder y de las normas, de no ser así chocara con barreras que motivaran el conflicto. Una demanda es entonces un problema no atendido, antes de presentarse como demanda se presenta como necesidad o como esperanza.

Los elementos necesarios para el planteamiento de la demanda son: (coyuntura) que exista la opción al planteamiento y, (agentes históricos) que exista convicción y conciencia por parte de los actores sociales para interpretar el problema. El análisis de demandas es una de las etapas mas importantes tanto en al gestión como en la formulación de ellas.

### 1.4.4.- Formulación

Gestación y formulación forman parte indivisible de todo el proceso de políticas públicas, solamente el trabajo analítico o académico tiene justificación para separarlos.

La formulación es el cause para demandas, problemas, acciones normadas, acciones comprometidas y para atención a necesidades. Es la traducción de demandas de problemas en acciones factibles y concordantes con todos los sistemas, pero no solo es un planteamiento, es un decisión para actuar y satisfacer necesidades publicas, en esta etapa del proceso la política define su forma, establece su alcance, establece los pasos y define los recursos necesarios.

Las prioridades, los recursos disponibles, el proceso de toma de decisiones, los mecanismos de instrumentación y la autentificación de políticas son determinantes en este proceso, también se identifican concurrencias de factores, como los sindicatos o grupos que de manera diferente a los interesados visualizan el problema y presionan para participar en sus soluciones, por lo que su análisis es de gran valía para la autoridad.

Temas de discusión grupal:

Prioridades nacionales

---

Modelos básicos de selección de políticas

---

Prioridades y necesidades

---

Autentificación de políticas

---

Mecanismos de instrumentación

---

---

Planeación de políticas

---

Sustentación de políticas

---

La autoridad como mediación

---

### 1.4.5.- Ejecución.

La necesidad de contar con un cuerpo de elementos técnicos que expliquen los fenómenos que se presentan en la formulación y ejecución de las políticas públicas, implica entre otras acciones la conceptualización de las variables que participan, a efecto de aislarlas, analizarlas y relacionarlas de manera lógica en su contexto.

Entender por ejecución y operación de políticas, el conjunto de acciones, recursos y técnicas orientadas a implantar y operar las decisiones gubernamentales, así como, a materializar los objetivos que de ella se deriven, trae consigo la idea de ejecución y de dirección, de las actividades que desarrolla la administración pública a efecto de solventar los problemas y demandas de los gobernados.

La ejecución es la acción de hacer realidad lo planeado y especificado en la gestación y formulación de la política.

Temas de discusión y exposición grupal

---

Delimitación de ámbitos entre formulación, gestación y ejecución.

---

Descripción del proceso

---

Estrategias

---

Requerimientos

---

Ejecución programada

---

Importancia y papel de la organización

---

Administración del conflicto

---

Comunicación

---

Sistemas de Información

---

## 1.4.6.- Evaluación

El sustantivo evaluación denota la acción y el efecto de evaluar; se compone de la vocal “e”, que da reiteración, extensión, amplitud al concepto al que se antepone, y “valuar”, que significa estimar, señalar, apreciar, calcular el valor de una cosa. Evaluación etimológicamente significa la acción y el efecto de evaluar, pero, conforme a lo expuesto, denota el poner énfasis en la estimación, valor o determinación de algo. También puede decirse que “evaluación” es la estimación del valor de una acción realizada o por realizarse.

La evaluación es parte esencial de la política pública integralmente considerada, es decir, en todas sus etapas: gestación, formulación, gestión y medición o determinación de resultados

Es elemento que fundamenta la toma de decisiones en todos los niveles y fases de la actividad pública, desde su nacimiento hasta su culminación, en tanto que proporciona (o debe proporcionar) la información necesaria para su diseño y su realización así como para determinar su efectividad, sus éxitos y fracasos.

Debe entenderse la evaluación como un proceso integral, permanente, sistemático y de ajustes, que tiene por objeto analizar las acciones y los resultados desde el punto de vista de la eficiencia, la eficacia y las congruencias (entre otros como la pertinencia y el impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos), para proponer en su caso las medidas de rectificaciones pertinentes.

Existen tres conceptos que resaltan en el proceso evaluatorio y son básicos para alcanzarlos objetivos que se persiguen: la eficacia, que significa la evaluación de los resultados en términos generales; la eficiencia, que constituye la evaluación de los procedimientos por medio de los cuales se obtiene los resultados, y la congruencia, que permite evaluar la consistencia y la coherencia de los procesos y de los resultados, en cada uno de ellos y entre ambos.

La sistematización de la función evaluatoria permite comparar lo logrado contra lo deseado, lo propuesto o lo programado; por consiguiente, lleva a verificar la eficacia de las decisiones y acciones asumidas, la eficiencia de los medios elegidos para el cumplimiento de los objetivos previstos y, finalmente, la congruencia entre fines y medios con relación a los objetivos establecidos.

Existen tres etapas en que se conjuga la evaluación, generalmente aceptadas:

“ex-ante”, “previa, o a priori”

El inicio de esta primera parte del proceso son las experiencias que han sido generadas por la etapa ex-post. Requiere un análisis preciso de las acciones que se desea cumplir, la combinación adecuada de recursos encaminados al cumplimiento de objetivos concretos, además de la verificación de los planes con objeto de conocer las posibles desviaciones; todo ello encaminado a tomar medidas correctivas para obtener el resultado deseado.

Que evaluar?

Las partes de proceso de políticas publicas

---

---

---

Programas

---

---

---

La organización de la política

---

---

---

A los servidores públicos

---

---

---

Medios masivos de comunicación

---

---

---

Grupos de interés

---

---

---

---

Contexto internacional.

---

---

---

Auto evaluación

---

---

---

Durante, simultanea, “in situ” o continua

Implica el análisis en el transcurso del proceso de ejecución de la política. Examina si los supuestos o hipótesis establecidos (indicadores) siguen siendo validos o si es necesario introducir ajustes.

“ex-post”, de fin de proyecto, o a posteriori.

En esta etapa se expresa la retroalimentación que hace del proceso un ciclo dinámico y permite la definición de criterios para la elaboración de planes a futuro

Finalmente, es importante recordar que en nuestro país el Sistema Nacional de Control es la articulación de las instituciones publicas encargadas de evaluación de políticas publicas, en él participa la Secretaria de la Función Pública, la Cámara de Diputados, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, etc., y sus objetivos se enmarcan precisamente en la intención del cumplimiento de objetivos y metas.

Temas de discusión y análisis

Identificación de beneficios y perjuicios

Estructuras y procesos de evaluación

Retroalimentación

## 1.5.- Pensamiento Sistémico

### 1.5.1. Descripción del enfoque

Este enfoque se caracteriza por pensar su estudio, e la relación con los subsistías que lo integran, así como de aquellas relaciones que se producen entre este primer sistema y el sistema de sistemas en el que se halla a su vez escrito.

Esta forma de análisis conceptúa a la planeación estratégica como un subsistema del sistema administrativo, que a su vez forma aparte de un conjunto de transformaciones de índole social, económica, política y cultural más amplia.

El análisis temporal de sistemas es tal vez el esfuerzo actual mas ambicioso para colocar a alas diversas estrategias de la administración publica bajo un marco teórico común, puesto que extiende su red a diversas áreas, coadyuvando a la comprensión de las actividades administrativas como un continuo proceso de insumos en productos.

Que es un sistema?

---

---

---

El enfoque de sistemas se utiliza principalmente en ciencias como la cibernética, que se especializa en el estudio de los problemas de la comunicación y el control..

La palabra sistema proviene de las raíces griegas, sin: junto, con. e instanai: poner de pie, colocar, detener. El uso del concepto es bastante antiguo, no se puede definir fácilmente en función de conceptos simples. Como noción primitiva se trata de un concepto muy extenso, es decir, se aplica a casi todo lo que existe.

Así, **puede definirse como un conjunto de elementos en interacción.** Esto significa que cualquier cosa que este compuesta por partes unidas entre si puede llamase sistema.

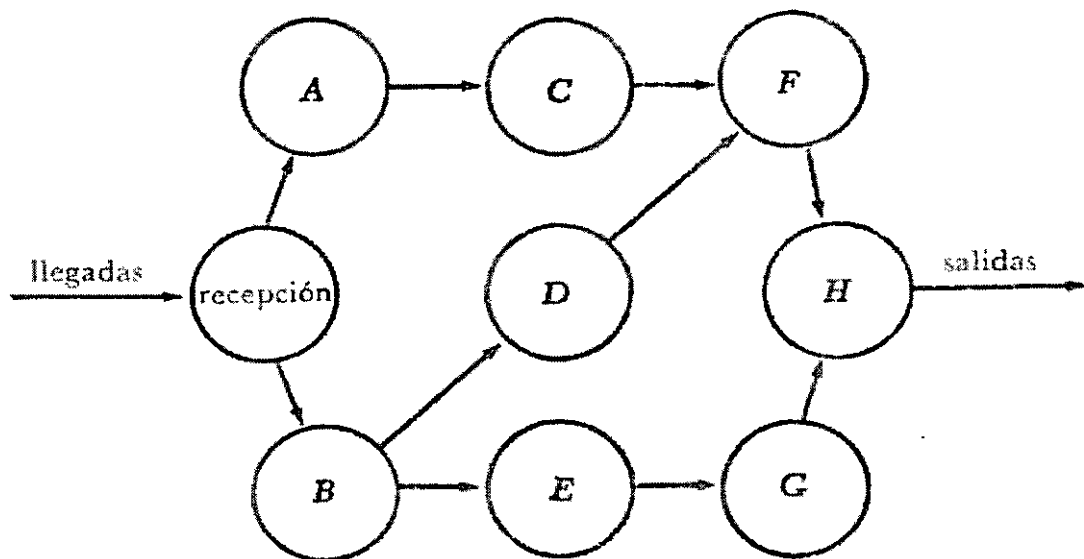
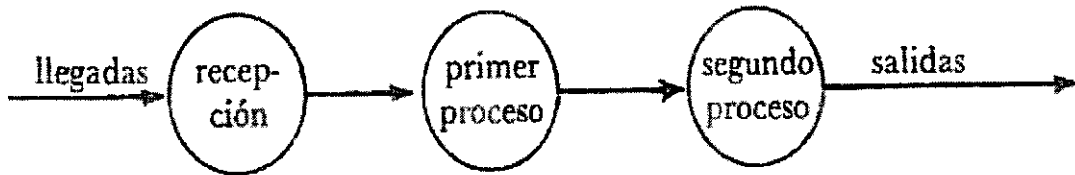
En síntesis, podemos definirlo como el conjunto de organismos, principios y normas sobre una materia, enlazados y coordinados entre si tan estrechamente que constituyen un todo indivisible, a pesar de la relativa independendencia funcional u operativa que pueden tener sus pares componentes.

Así se puede hablar de sistema de información, sistema de planeación sistema político, sistema social, etc.

Lo que se refiere específicamente a la planeación entendida como un sistema, la ciencia de los sistemas exige que esta tenga componentes básicos: funciones, recursos, organización, gestión, mecanismos, métodos y medio ambiente.

Así el sistema de planeación se debe componer de: el objetivo que une y relaciona a las partes; las funciones para que se cumpla el objetivo; recursos, son los medios necesarios para la realización de las actividades; organización, el sistema requiere una organización mediante la cual se puedan desarrollar tareas de manera que las actividades que son propias del sistema sean realizadas con un punto máximo de excelencia; gestión, es el componente mediante el cual se programan, organizan y realizan, dirigen y controlar las actividades que en su interior se realizan, así como sus relaciones con aquellos otros que los vinculan con el medio ambiente; mecanismos, son los planes, programas, políticas, etc., mediante los cuales se cumplen las actividades asignadas al sistema de planeación (diagnosis, formulación, etc.), métodos, la realización de las actividades de planeacion requieren la adopción de métodos y técnicas apropiados; y medio ambiente, factores externos del sistema.

La forma más elemental de representar un sistema es en forma de flujo donde se presenten sus partes principales, a saber: insumos o entradas, procesador o caja negra, salidas o productos, retroalimentación, medio ambiente, y entropía.





## 1.5.2.- Operaciones

Son la unidad mínima de fatiga organizacional y en conjunto integran una actividad. Son la ejecución del trabajo programado por la vía de procedimientos específicos, donde se establecen a su vez determinaciones en grado "microscópico". Su ubicación sistémica es en la caja negra o procesador, aunque también se encuentran en menor intensidad tanto en las entradas como en las salidas del sistema.

Integran en conjunto un procedimiento bajo la guía de normas, políticas y especificaciones propias de sus características. Su gestión requiere de precisión ya que determinan el cumplimiento de metas y proveen de información directa al sistema de indicadores de desempeño. En la forma como se desarrollen se determinan los resultados. Cuando se realizan las mínimas pero indispensables para el funcionamiento del sistema se dice que este es óptimo.

En el procedimiento de actualización de registros en un club deportivo, ¿Qué operaciones podemos realizar?

---

---

---

En el procedimiento de depósito bancario, ¿Qué operaciones podemos realizar?

---

---

---

## 1.5.3.- Actividades

Son un conjunto de operaciones. Representan el primer escalón en la pirámide jerárquica de funcionamiento de los sistemas administrativos o de organización.

El segundo nivel operativo es donde se desarrollan las actividades o conjunto de acciones u operaciones más elementales de trabajo. Las actividades perfilan procedimientos y estos a su vez funciones y proyectos.

Tanto el diseño de actividades como de operaciones se puede dar para en análisis de futuros previsible como para el diseño de procesos.

En el caso del depósito bancario del ejercicio anterior, proyecta un resultado deseado

---

---

---

¿Qué acciones preventivas de seguridad para el logro de los objetivos tomarías?

---

---

---

¿Qué acciones de apoyo tomarías?

---

---

---

Identificando tanto actividades como operaciones, ¿como sería el diseño general del procedimiento de depósito bancario?

---

---

---

---

¿Requeriste de algún control?

---

---

---

---

¿Qué elementos tomarías en cuenta par la evaluación de los resultados de este procedimiento?

---

---

---

---

## 1.5.4.- Procedimientos

Son rutinas planeadas para lograr objetivos concretos, los procedimientos interesan a la planeación estratégica en la medida en que éstos influyen de manera sustancial en la Misión, en la Visión y en las estrategias generales.

En ellos se definen de manera precisa la secuencia de pasos operativos y actividades que habrán de desarrollarse en la ejecución de las políticas.

Su contenido especifica los elementos a considerar por los ejecutantes y su control y diseño pertenece al área de apoyo técnico de las organizaciones, Contenido:

- Objetivo
- Políticas
- Participantes
- Actividades
- Método
- Diagramas
- Formatos
- Instrucciones Especiales
- Muestra Maestra
- Etc.

Diseña un procedimiento para cambiar una llanta pinchada de tu coche:

---

---

---

---

---

## 1.6.- Planes y Programas.

### 1.6.1.- Concepto

El plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento mas eficaz para racionalizar la intervención, de los actores de la administración publica. El plan es un conjunto de decisiones explicitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados, todo ello plasmado en un documento, que para tener éxito necesita cubrir varios requisitos, como los de comunicación, seguimiento, integración, etc.

El plan es el resultado de un proceso de planeación, es un documento rector para la intervención. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y en el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

El plan debe ser lo suficientemente flexible para responder a sus condiciones históricas y coyunturales; considerar instrumentos de dirección y control para orientar estrictamente su implementación; enmarcar estrategias viables en la ejecución; y, contener u grado relativamente alto de delegación de decisiones, entre otras características.

Se pueden clasificar según sus alcances, dimensiones temporales, áreas y naturaleza del grado de intervención al que responda.

Puede haber planes de producción, de procuración de justicia, de distribución de alimentos, de inversión, planes parciales, pero en el pleno sentido de la palabra un plan estratégico es aquel que interesa al conjunto de la vida de las instituciones, o al conjunto de la actividad de la sociedad.

A estos planes subordinados se da, con frecuencia creciente, la denominación de programas.

El plan nacional de desarrollo sirve de marco de referencia a los demás documentos de planeación. Para diferenciar los tipos de planes los dividiremos en nacionales, institucionales y sectoriales.

A los planes de corto plazo también se les denomina anuales u operativos. Representa n generalmente una fase de doce meses. Sus objetivos resultan esencialmente de la confrontación de la situación presente y de la de a largo plazo. Por ello, representan gran apoyo al manejo presupuestario al convertir el mediano y largo plazo en programas operativos de operación.

Los de mediano plazo pueden ser sexenales. Incorporan un mayor número de variables y utilizan información más precisa que los de largo plazo. Significan la cristalización de una etapa dentro de la estrategia de largo plazo. Además, indican calendarios

preliminares para numerosas acciones como las de inversión, gasto, modernización, etc., contienen políticas consistentes e incluyen las determinares variables financieras y sociopolíticas para alcanzar las metas.

Planes de largo alcance. Son los denominados también planes prospectivos. Se refieren por lo general a periodos de diez a veinte años. Se definen como una serie coherente de objetivos y estrategias factibles a largo plazo. Se formulan principalmente en términos cualitativos más que cuantitativos, y por su naturaleza no incluyen programas específicos.

A pesar de que su estructuración es diferente se puede decir que en todos los casos se incluyen antecedentes y situación del objeto del plan, misión, visión, ideales, diagnóstico y evaluación del medio ambiente, objetivos, estrategias, políticas y líneas de acción.

En base a lo anterior que tipo de plan es el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

---

---

---

Que tipo de planes y cuales son los que inciden en tu ámbito laboral

---

---

---

De estos recuerdas sus objetivos y sus estrategias, cuales son

---

---

---

---

---

---

Consideras que debería existir algún otro plan en alguna materia de la procuración de justicia federal.

---

---

---

Por su parte por programa se entiende desde una forma de actividad social organizada con un objetivo concreto, limitado en el tiempo y en el espacio hasta un conjunto interdependiente de proyectos.

La palabra programa proviene de las raíces griegas, pro: antes y gramma: letra. Como una de las derivaciones, se entiende por programa el documento que ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas, objetivos e ideales del plan. Desde este punto de vista los programas constituyen además un instrumento para conocer con precisión la coherencia de las promociones y comportamientos para un conjunto específico de actividades, así como para coordinar las actividades de los distintos agentes públicos entre si y las de estos con los agentes privados.

Un programa es el proceso de selección de fines de la PGR y el medio para obtenerlos en el tiempo

En este sentido cuales son los programas que conoces de la PGR

---

---

---

Recuerdas su estructura

---

---

---

Identificas los proyectos que contiene.

---

---

---

Naciones Unidas señala que un programa es algo más que un paquete de proyectos, porque suponen también vinculaciones entre los proyectos componentes. Esas vinculaciones pueden consistir en relaciones inmediatas de insumo producto entre los proyectos, o de complementación menos directa que hace, sin embargo, que la realización de un proyecto sea requisito de la viabilidad de otro. Esto destaca la necesidad no solo de plantear un enfoque conjunto de programa sino también e que se consideren en la programación las restricciones del tiempo y de otros factores que resultan de estas vinculaciones.

Existen diversas clasificaciones de los programas: de funcionamiento, de inversión, de financiamiento, básicos, de apoyo, de operación, tecnoeconómicos, de desarrollo, inmediatos, indicativos, sectoriales, etc., este instrumento técnico es de gran ayuda en los niveles activos y operativos de la planeación, ya que vinculan en lo inmediato la esencia del proceso planificador o planeador.

## 1.6.2 Su Importancia.

La fijación de las decisiones y su consecuente comunicación son vitales para el proceso de planeación, los planes y los programas cumplen con esta función.

Los planes y los programas recogen el resultado del proceso de planeación, programación, y presupuestación, vinculan lo estratégico con lo operativo, elaborarlos es definir los métodos de trabajo a emplear, es fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización espacial de las obras y actividades. Su preparación es un trabajo especializado de importancia sustantiva para las instituciones y son elaborados de manera técnica.

Es importante no olvidar que ambos documentos garantizan la coherencia y coordinación para evitar el desperdicio y la desorganización en gran escala.

Ambos documentos dan pie a la función presupuestaria, consistente en la selección de prioridades y en la asignación de recursos financieros materiales y humanos. Es oportuno señalar que la presupuestación es una técnica auxiliar para conocer necesidades de la planeación y para fijar los recursos que aseguran el éxito de los planes y programas.

De manera enunciativa puedes vincular en cadena los planes, los programas y los presupuestos de tu área. Describe su alineación.

---

---

---

## 1.6.3. Mapa de Planes y Programas de la PGR.

EJERCICIO PEDAGOGICO:

LOS PARTICIPANTES ADQUIRIRAN EL MARCO DE PLANEACIONN, PROPGRAMACION Y PRESUPUESTACION DE LA PGR Y ELABORARAN UN MAPA DE ALINEACION DE PLANES Y PROGRAMAS.

## 1.7. Procesos y Proyectos.

### 1.7.1 Su Concepto

Por proceso se entiende una actividad de transformación de insumos a productos y servicios. Es un conjunto de actividades donde a partir de insumos de cualquier tipo se obtiene un producto.

Su diseño es un trabajo sumamente especializado y de alta tecnología ya que cada una de sus partes requiere de una especificación extrema. Su control puede ser total pero también sectorizada identificando las etapas y las actividades sustantivas y que determinan el resultado final.

Varias son las características que deben contener el proceso; su evaluación, su actualización, su flexibilidad, etc.

Un proyecto en su significado básico es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de hacer realidad algún aspecto de gestión administrativa, como proponer la producción de algún bien, la prestación de algún servicio o la modificación de la realidad.

Como plan de acción, el proyecto supone también la indicación de los medios necesarios para su utilización, y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. El análisis de todas estas cuestiones se debe, incluir en el cuerpo del proyecto no solo desde el punto de vista económico sino también técnico y financiero, administrativo e institucional. También a los proyectos se les identifica como unidad sistemática de nacionalización de decisiones en materia de resolución de algún problema

Existen proyectos sectoriales, industriales, de gestión administrativa, de infraestructura económica, etc.

También se define al proyecto como una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización, del uso o consumo inmediato a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados, significando beneficios para la comunidad o algún sector de ella. Un proyecto puede planearse, analizarse y ejecutarse administrativamente, en forma independiente.

Características de los proyectos:

Persiguen objetivos inmediatos; clasifican y ordenan recursos; su aplicación no es rutinaria; requieren de ordinario que se tomen medidas administrativas especiales para su realización.



Sus etapas son paralelas a las del proceso de planeación: estudio de las circunstancias; definido de objetivos; estudio técnico; estudio financiero; plan de ejecución; organización y administración del proyecto; etc.

### **1.7.2 Su enfoque**

El enfoque de procesos permite, como el enfoque de sistemas, tener una perspectiva dinámica y productiva de la institución y de sus compromisos. También proporcionan la posibilidad de control efectivo sobre áreas de interés específico o sobre los requisitos de cumplimientos de compromisos específicos, o bien encausar hacia algún rumbo requerido alguna política.

El cúmulo de actividades y funciones de la PGR encuentran en la posibilidad de la integración de proyectos y procesos mejores expectativas de éxito, pues al darles el carácter de proyectos con el enfoque de procesos se permite una atención particular sobre esos temas que más interesan, evitando perder su comportamiento en la inmensidad de los demás funciones de la institución.

Cuando las actividades o funciones se administran por proyectos y control de procesos se da viabilidad al plan

### **1.7.3. Su importancia.**

En el caso del sector público no solamente los insumos externos influyen en los actos de los administradores, sino también ciertas características internas de la caja negra, o sea de la unidad donde se dan los procesos de conversión. Por ello, a esas características se les ha designado de un modo diferente para poder distinguirlas de los insumos procedentes del medio ambiente, se les llama insumos internos y comprenden: las estructuras formales o informales que existen dentro de las dependencias administrativas; los procedimientos empleados por los funcionarios para tomar decisiones; y, las predisposiciones (actitudes), experiencias y conocimientos (aptitudes) de los propios administradores.

Los procesos en la administración pública no solo transforman los insumos en productos, sino que, en ocasiones, pueden también inhibir y reorientar las prioridades recibidas como insumos.

Los métodos y los procedimientos son también de gran importancia, para propiciar o reducir la efectividad en el cumplimiento de las demandas y decisiones que se generan en los distintos órganos administrativos, cuales quiera que sean las estructuras a que pertenezcan. Los procedimientos no solamente deben procurar el adecuado cumplimiento de la intención original, sino que debe procurarse que esta se logre tan económica y prontamente como sea posible.

EL CAPITULO 2.- MARCO NORMATIVO NO REQUIERE DE APUNTES INICIALES TODA VEZ QUE SE TRABAJARA REVISANDO EL MARCO JURIDICO APLICABLE A LA PGR, EL TRABAJO ACADEMICO SERÁ DE ANALISIS Y DE INDUCCION A LA ELABORACION DE DOCUMENTOS PROPOSITIVOS Y DE APOYO COMO PRONTUARIOS, GLOSARIOS, ETC.

EN EL CASO DEL CONTENIDO 2.5.2.- PREPARACION DEL PEF 2006 SE CUBRIRA CON DOCUMENTOS DE TRABAJO QUE EN LA SESION SE ENTREGARA A LOS PARTICIPANTES Y QUE JUNTO CON OTROS DOCUMENTOS DE APOYO, QUE SE IRAN GENERANDO DURANTE LAS SESIONES DE ESTUDIO, INTEGRARAN LOS ANEXOS DE LA CARPETA DE APUNTES GENERALES.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS.

- ACKOFF, Rusell. "Planeación de la Empresa del Futuro" LIMUSA.
  - AGUILAR Villanueva, Luis F. "Política y Racionalidad Administrativa" INAP
  - AGUILAR Villanueva, Luis F. "La Hechura de las Políticas". Miguel Ángel Porrua
  - DEL RIO González, Cristóbal. "El presupuesto". E CASA
  - GALLAGER, Charles. "Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en Administración". Mc. Graww-Hill
  - JIMENEZ Castro, Wilberg. "Introducción del Estudio de la Teoría Administrativa". F.C.E.
  - JOHANSEN Bertoglio, Oscar. "Anatomía de la empresa. Una teoría general de las Organizaciones Sociales". LIMUSA
  - KAST, Fremont y Rosenzweig, James. "Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas". Mc. Graw-Hill.
  - KOONTZ, Harold y O` Donnell, Cyril. "Curso de Administración Moderna". Mc. Graw-Hill
  - KOONTZ, Harold y O` Donnell, Cyril. "Elementos de Administración" Mc. Graw-Hill
  - Lindblom, Charles. "El Proceso de Elaboración de Políticas Publicas" MAP
  - ORTEGA Blake, J. Arturo "Diccionario de Planeación y Planificación" EDICOL.
  - STEINER, George. "Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber"
- CECSA.
- THIRAUUF, Robert. et. al. "Percepción y Aplicaciones de Administración" LIMUSA.
  - TOLELA Myers, Michelle. et. al. "Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional" Mc. Graw-Hill
  - VÁZQUEZ Arroyo, Fco. "Presupuesto por programas para el Sector Público de México" Universidad Nacional Autónoma de México.
  - WALDO, Dwight. "Administración Pública" Trillas.
  - WEBER, Max. "Economía y sociedad" F.C.E.

## DOCUMENTOS.

- DE DORINEA, F. Xavier "Métodos de Evaluación de Proyectos Públicos". En Revista Evaluación Año Enero-Febrero 1982
- DON SCHENDEL y Charles W. Hofer. "Management; a New view of Bussines Policy and Plan". Liltle Brown and Co.
- GALVÁN Escobedo, José. "La prognosis administrativa y los escenarios del futuro". En Revista INAP 55/56 Julio Dic 1983.
- GESTION ESTRATEGICA, PLANIFICACION Y PRESUPUESTO. I.L.P.E.S. Buenos Aires, Argentina 1992
- GÓMEZ Collado, Roberto. "La retrospección popular en la Planeacion "
- GORDILLO, Agustín. "Control de Legitimidad y de Oportunidad".
- MONTEMAYOR, Rogelio. "El Sistema de Planeación Democrática". En Revista de Administración Pública Julio- Diciembre 1983 N° 55/50 INAP
- RUIZ Dueñas, Jorge. "La vía de la Planificación Mexicana" EN Revista INAP 55/56 Jul-Dic 1983
- SACHSE, Matthias. "Bases para el diseño e implementación de de un Sistema de Planificación Estratégica". Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

**MOD. I.**  
**MARCO DE REFERENCIA**

Del 28 de Junio al 19 de Julio de 2005

**ANEXOS**

CI-171

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García  
Procuraduría General de la República  
Junio/Julio del 2005

# **DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

---

## **OBJETIVO GENERAL:**

Al término del diplomado, los servidores públicos de la Procuraduría General de la República (PGR), manejarán las herramientas técnico-administrativas en Planeación Estratégica, que les ayuden a desarrollar sus habilidades directivas, a través de la formulación de un plan estratégico institucional y situacional dirigido a sus respectivas áreas de trabajo, con la aplicación de métodos y técnicas de actualidad, que consideran situaciones de adversidad, competencia e incertidumbre.

**DURACIÓN:** 120 Horas.

## **CRITERIOS DE ACREDITACIÓN:**

Para tener derecho a calificación y acreditación, los alumnos deberán cubrir el 80% de asistencia. La calificación resultará del desempeño académico de cada uno de los participantes, ya sea en forma individual o en equipo:

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

- 1) Acreditar las evaluaciones académicas (trabajos, prácticas, exámenes, investigaciones, etc.) de cada módulo, con una calificación mínima de 8.0 (ocho punto cero).
- 2) Asistir como mínimo el 80% de las clases del diplomado.
- 3) Llenar por módulo una hoja de inscripción y reinscripción, respectivamente.

## **NOTA:**

- a) A los alumnos que cursen todo el diplomado y que presenten dos copias de su cédula profesional, título o créditos aprobados al 80% respectivamente, se les otorgará su diploma.
- b) A los asistentes que cursen todo el diplomado y no cubran el requisito (a) arriba señalado, se les otorgará únicamente constancia de Programa Modular Integral.
- c) Si sólo cursa algunos módulos con más del 80% de asistencia y una calificación mínima de 8 (ocho) cada uno, se le otorgará únicamente constancia de asistencia de esos módulos, anexándole su grado profesional sólo si presenta los requisitos solicitados en el punto (a).

**ESTRUCTURA MODULAR:**

|           | <b><i>Módulos</i></b>   | <b><i>Duración</i></b> |
|-----------|---|------------------------|
| MOD. I.   | <b><u>MARCO DE REFERENCIA.</u></b>                            | <b>21 HRS.</b>         |
| MOD. II.  | <b><u>DESARROLLO INSTITUCIONAL.</u></b>                       | <b>21 HRS.</b>         |
| MOD. III. | <b><u>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.</u></b>               | <b>24 HRS.</b>         |
| MOD. IV.  | <b><u>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN<br/>Y CONTROL.</u></b> | <b>21 HRS.</b>         |
| MOD. V.   | <b><u>EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.</u></b>                       | <b>18 HRS.</b>         |
| MOD. VI.  | <b><u>ELABORACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO.</u></b>                | <b>15 HRS.</b>         |

**DURACIÓN TOTAL: 120 HRS.**

## **MÓDULO I. MARCO DE REFERENCIA.**

### **OBJETIVO:**

Que el participante construya un marco conceptual y jurídico que le permita analizar diversos enfoques, procesos, métodos, procedimientos y técnicas a identificar y aplicar los principios de la planeación estratégica actuando en un marco normativo en su entorno laboral y profesional.

**Duración:** 21 Hrs.

### **1. Introducción a la Planeación (Conceptos básicos).**

#### **1.1. Planeación.**

- Antecedentes
- Concepto
- Su importancia
- Sus tipos
- Condiciones
- Proceso público
- Modelos

#### **1.2. Estrategia.**

- Táctica
- Operativa
- El Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno Federal
- Revisión de las estrategias de la PGR .
- Elaboración de propuestas de actualización

#### **1.3. Administración Pública Federal**

- Antecedentes
- Concepto
- El Estado
- Dependencias
- Entidades
- Fideicomisos
- La PGR



#### 1.4. Políticas Públicas

Antecedentes

Definición

Formulación

Ejecución

Evaluación

#### 1.5. Pensamiento Sistémico

Descripción del enfoque

Operaciones

Actividades

Procedimientos

Sistemas

#### 1.6. Planes y Programas

Concepto

Su importancia

Su relación

Mapa de planes y programas de la PGR

#### 1.7. Procesos y Proyectos

Su concepto

Su enfoque

Su importancia

## **2. Marco normativo.**

Definición

Determinación

Elaboración del Prontuario Básico

### **2.1. Constitución Política de los EUM (art. 26).**

Análisis

### **2.2. Ley de Planeación.**

Análisis

### **2.3. Leyes y Reglamentos.**

Descripción

Análisis

### **2.4. Ley de Ingresos.**

Análisis

### **2.5. PEF.**

Análisis

Preparación del PEF 2006

## **MÓDULO II. DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

### **OBJETIVO:**

Al término del módulo, el participante podrá aplicar las herramientas técnico-administrativas para el desarrollo de la planeación táctica-operativa, apoyando sus esfuerzos de documentación, implantación y certificación de sus procesos de operación.

**Duración:** 21 Hrs.

### **1. POLITICAS Y NORMAS.**

- 1.1 Definición y tipos.
- 1.2 Modelo de Gestión Normativa.
- 1.3 Implantación de Políticas.
- 1.4 Normas de calidad del servicio público.
- 1.5 Documentación, implantación y evaluación del Plan estratégico, planes operativos y de calidad.

### **2. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES.**

- 2.1 Definición y tipos.
- 2.2 Contenido básico.
- 2.3 Tipos de planes, programas, proyectos y su gestión.
- 2.4 Vinculación del plan estratégico-operativo y del S.G.C.
- 2.5 Mecanismos de seguimiento y evaluación.

### **3. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE LA OPERACIÓN.**

- 3.1 Naturaleza y definición.
- 3.2 Métodos de elaboración de Objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- 3.3 Gestión por objetivos verificables en procesos estratégicos y de apoyo.
- 3.4 Procedimientos de mejora en la planeación operativa.

#### **4. DEFINICIÓN DE METAS.**

- 4.1 Origen y proceso de establecimiento.
- 4.2 Métodos de cuantificación.
- 4.3 Métodos de cuantificación de la calidad y expectativas del cliente.
- 4.4 Metas y recursos. Cadena medios-fines.
- 4.5 Técnicas de Control de Avance.
- 4.6 Eficacia, eficiencia, productividad y calidad.
- 4.7 Evaluación del desempeño.
- 4.8 Matriz de beneficios.
- 4.9 Nivel de calidad de los resultados y comparativos en el S.G.C.

#### **5. PROCEDIMIENTOS O PROCESOS.**

- 5.1 Definición.
- 5.2 Enfoque sistémico de la administración pública.
- 5.3 Enfoque de procesos.
- 5.4 Procesos sustantivos y de apoyo.
- 5.5 Círculo de Deming.
- 5.6 Lineamientos básicos para elaborar procedimientos y manuales.
- 5.7 Diagramas de procesos.
- 5.8 Programas de mejoras del trabajo, sus técnicas esenciales.

#### **6. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN PERSONAL.**

- 6.1 Nueve factores críticos de éxito.
- 6.2 Siete habilidades del servidor público exitoso.
- 6.3 La agenda personal y de equipo.
- 6.4 Técnicas de calidad en el servicio público.
- 6.5 Calidad personal para el buen desempeño profesional.

## **7. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA OPERACIÓN.**

- 7.1 Diagramas.
- 7.2 Mapas.
- 7.3 Programación inmediata.
- 7.4 Graficas.
- 7.5 Manuales.
- 7.6 Guías técnicas.
- 7.7 Listas de chequeo.
- 7.8 Rutas de programación de actividades.
- 7.9 Red de Actividades.
- 7.10 Tableros de Control.
- 7.11 Otros.

## **MODULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN**

### **OBJETIVO:**

Al término del módulo, el participante estará en capacidad de aplicar herramientas de planeación estratégica para lograr objetivos y metas de diferentes áreas de la P.G.R.

**Duración:** 24 Hrs.

### **1. Análisis situacional de PGR y de sus áreas funcionales.**

- 1.1 Entorno
- 1.2 FODA de PGR, de sus áreas y de actores influyentes.
- 1.3 Comportamiento de la incidencia delictiva y escenarios previsibles.
- 1.4 Aspectos sociodemográficos y económicos relacionados con el delito de orden federal.
- 1.5 Factores críticas de éxito de la PGR y áreas funcionales.
- 1.6 Tecnología de información relevante para la planeación estratégica.
- 1.7 Sistema de encuestas (clima organizacional, satisfacción de clientes y percepción ciudadana).

### **2. Elementos del Sistema de Plantación Estratégica (SPE)**

- 2.1 Definición: Planeación estratégica institucional y situacional.
- 2.2 Orientación institucional: misión, visión de PGR, de sus áreas y actores influyentes.
- 2.3 Alineación y congruencia de los elementos del SPE.
- 2.4 Atención a atribuciones y funciones de PGR y de sus áreas.
- 2.5 Metodología:
  - Objetivos: ¿Qué quiere lograr PGR, sus áreas y sus actores influyentes?
  - Líneas estratégicas: ¿Cómo desarrollar el juego socio-político para formular las estrategias?
  - Proyectos: ¿Qué acciones realizar para lograrlo?
  - Procesos: ¿Cómo operar para lograr los objetivos?,
  - Indicadores y metas: Resultados a obtener y cómo medirlos.

### **3. Construcción de viabilidad del plan.**

- 3.1 Evaluación y viabilidad socio-política, por capacidad y entorno.
- 3.2 Estrategias de incremento de viabilidad por negociación blanda, por paquetes y dura.
- 3.3 Estrategias de viabilización por ajuste plural y persuasión empática.

#### **4. Instalación de paradigmas de buen gobierno.**

- 4.1 Necesidad de cambiar paradigmas.
- 4.2 Conveniencia.
- 4.3 Viabilidad.
- 4.4 Círculo NCV-MRR.

**Producto terminado:** Dictamen situacional y definición de objetivos, estrategias, proyectos, procesos, indicadores y metas de su DG.

## **MODULO IV. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.**

### **OBJETIVO:**

Al finalizar el módulo, el participante podrá manejar un conjunto de herramientas y técnicas aplicables a la construcción e interpretación de bases de datos, al análisis, procesamiento y presentación de la información relevante para la planeación, evaluación y toma de decisiones en la PGR.

**Duración:** 21Hrs.

### **1. Conceptos básicos de estadística.**

- Concepto
- Su importancia
- Su utilidad

#### **1.1. Promedio, mediana y moda.**

- Aplicación
- Ejercicios prácticos

#### **1.2. Estimación, desviación y varianza.**

- Su aplicación
- Ejercicios prácticos

### **2. Manejo de Información Estadística.**

- Su importancia

#### **2.1. Bases de datos**

- Concepto
- Importancia
- Construcción
- Relación con funciones sustantivas, técnicas y de apoyo

#### **2.2 Interpretación de datos**

- Los objetivos
- Las metas
- Los indicadores



- 2.3 Análisis de la información
  - Métodos de análisis
- 2.4 Presentación de la información
  - Ordenaciones
  - Matrices
  - Gráficas
- 3. Caso Práctico PGR**
  - Ley orgánica de la PGR
  - Reglamento de la PGR
  - Planeación en la PGR
  - Programas Operativos
- 3.1 Generación de banco de datos
  - Estructura
  - Orientación a objetivos
  - Conocimiento
- 3.2 Reportes de salida
  - Elaboración de Informes
  - Control de Informes de Resultados
- 3.3 Interpretación y evaluación
  - Proceso de Evaluación
- 3.4 Valor agregado
  - Concepto
  - Identificación
  - Cálculo

## **MODULO V. EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.**

### **OBJETIVO:**

Al finalizar el Módulo, los participantes podrán utilizar diversas herramientas y criterios mediante las cuales podrá comprender y manejar la orientación de la institución al cliente y a los procesos. Comprenderán además, la importancia de su participación y contribución en la generación y administración de sistemas Integrales de Información.

**Duración:** 18 Hrs.

### **1. Cadena de valor del servicio**

- 1.1 Orientación e integración de procesos
- 1.2 Uso de Tecnologías de Información
- 1.3 Viabilidad de los Programas
- 1.4 Construcción de viabilidad por capacidad y entorno
- 1.5 Formulación del rumbo pluralmente deseable y posible
- 1.6 Satisfacción del cliente

### **2. Administración del Conocimiento**

- 2.1 Plataforma del Sistema de Información
- 2.2 Integración de la Información
- 2.3 Disponibilidad de la Información
- 2.4 Velocidad y capacidad de respuesta
- 2.5 Acciones, reacciones, prevenciones y correcciones
- 2.6 Capacidad de aprendizaje y de acumulación del conocimiento

### **3. Sistema Integral de Información**

- 3.1 Sistema de seguimiento, evaluación y control
- 3.2 Acción Correctiva y preventiva.
- 3.3 Inter actuación de las UA's
- 3.4 Atención y satisfacción del cliente

**Producto terminado:** identificación de Procesos clave y como interactúan las áreas a partir de los procesos clave y cual es el valor que agregan cada una de ellas.

## **MODULO VI. ELABORACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO**

### **Objetivo del Módulo:**

Desarrollar de manera coordinada entre los participantes y bajo un esquema de tutoría, un documento que utilice la metodología aprendida y que a partir del manejo de variables pueda representar escenarios en donde se optimicen recursos y se incremente el capital intelectual. Este documento incorpora la visión de los participantes para generar mejores resultados institucionales y mayor valor agregado a la sociedad.

**Duración:** 15Hrs.

### **1. Escenarios de Desarrollo**

- 1.1 Identificación de las variables endógenas y exógenas
- 1.2 Análisis de tendencia
- 1.3 Manejo de las variables
- 1.4 Definición de escenarios y prospectiva

### **2. Modelo de Simulación**

- 2.1 Importancia de la Simulación
- 2.2 Estrategias de simulación:
  - Optimización de recursos
  - Incremento del capital intelectual
- 2.3 Políticas institucionales

**Producto terminado:** Identificación de variables, definición de escenarios y a partir de los escenarios, proponer estrategias para la mejora de resultados y que al mismo tiempo optimicen los recursos e incrementen el capital intelectual.

## **NOTAS IMPORTANTES**

Los trabajos o productos terminados por módulo, se integran en un documento final o tesina a la cual el participante agregará comentarios y conclusiones con la siguiente estructura:

1. Identificación y establecimiento del marco de referencia y el ámbito de competencia de PGR/SP/DG.
2. Definición de objetivos, procesos, proyectos indicadores y metas de su DG.
3. Evaluación de la Dirección General en que labora con la información al periodo con que se cuente del SPE – DAS/G.
4. Identificación de procesos clave: cómo Inter-actúan las áreas a partir de los procesos clave y cuál es el valor que agregan cada una de ellas en su DG.
5. Identificación de variables, definición de escenarios y a partir de los escenarios, proponer estrategias para la mejora de resultados, y que al mismo tiempo optimicen los recursos e incrementen el capital intelectual de su DG, en el contexto de un plan sexenal.
6. Conclusiones y recomendaciones.

# SERVANDO RAFAEL MARTINEZ GARCIA

## CURRICULUM VITAE

### I.- DATOS PERSONALES

Domicilio: Calle Ciruela No. 32 Col. Granjas  
Independencia. Ecatepec, Estado  
De México. C.P. 55290

Teléfonos: 57-10-68-95

Fecha de Nacimiento: Octubre 23, 1955.

Estado Civil: Casado ( 4 hijos )

Reg. Fed. de Causantes: MAGS-551023-LW9

Cartilla S. M. N. 9193236 (liberada)

Afiliación al I M S S 01-73-55-94-48

Cédula Profesional 912892

### II.- ANTECEDENTES ACADÉMICOS

Del año 1962 a 1968; Educación Primaria. CERTIFICADO  
Esc. "Ing. Armando I. Santacruz"

Del año 1969 a 1972; Educación Secundaria. CERTIFICADO  
Esc. "Dr. Nabor Carrillo Flores" No. 88

Del año 1973 a 1975; Educación Media Superior CERTIFICADO  
Universidad Nacional Autónoma de México

Del año 1976 a 1982; Educación Profesional TITULO  
Carrera: **Licenciado en Administración Pública**  
Universidad Nacional Autónoma de México. Mayo 24, de 1984.

|   |                     |
|---|---------------------|
| Del año 1983 a 1986; Posgrado.<br><b>Maestría en Administración Pública</b><br>Universidad Nacional Autónoma de México                                    | POR CONCLUIR        |
| Año 1975. <b>Diplomado en Control Estadístico de La Calidad y Calidad Total.</b> Asociación Nacional Mexicana De Estadística y Control de la Calidad A.C. | DIPLOMA             |
| Año 1983. Curso Intensivo de <b>Inglés</b><br>San Antonio College, San Antonio Texas. E.U.A.  | DIPLOMA             |
| Año 1986. <b>Diplomado en Simplificación del Trabajo</b><br>SYSTEMATION DE MÉXICO   | DIPLOMA             |
| Del año de 1984 a 1989; <b>Profesor de Asignatura</b><br>Universidad Nacional Autónoma de México  | CONSTANCIAS         |
| Año 1987 a 1988; <b>Diplomado en Política Gubernamental</b><br>Instituto Nacional de Administración Pública   | DIPLOMA CON MENCIÓN |
| Año 2002; <b>Curso de Estrategias y Metodología de la Enseñanza.</b><br>Universidad de Ecatepec   | DIPLOMA             |

#### PUBLICACIONES

- "Matemáticas aplicadas a la administración"  
Coautoría. Documento inédito. UNAM  
México, 1982.
- "Políticas Gubernamentales"  
Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública  
México, 1986.
- Diversos artículos publicados en periódicos y revistas.
- Actualmente en proceso de elaboración de textos relativos a la Administración de Instituciones Particulares de educación media superior y superior.

### III.- ANTECEDENTES LABORALES

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>EMPRESA:</b> | <b>REFRESCOS PASCUAL S.A.</b>   |
| <b>FECHA:</b>   | De Febrero de 1973 a Junio de 1983.                                     |
| <b>PUESTO:</b>  | En diferente tiempo y en forma ascendente ocupé los siguientes puestos: |
|                 | - Jefe del Departamento de Control de Calidad                           |
|                 | - Gerente de Producción   |

- Gerente de Adquisiciones y Almacenes.
- Gerente de Planta
- Asistente del Director General
- Director Corporativo de Producción

**EXPERIENCIA  
ADQUIRIDA**

Dirección y Coordinación de la Producción (Elaboración de Concentrados; Elaboración de Bebidas; Envasado de bebidas en envase de vidrio, en envase de papel, en lata de acero o aluminio, en envase de plástico, popotes, cajas, etc.) , 4 200 trabajadores a mi cargo.

Coordinación y ejecución de las compras en general, así como su debido control y almacenamiento (Materias primas y Producto Terminado)

Análisis y desarrollo de la organización y de los procedimientos de las empresas del Grupo Pascual, incluye la ampliación de la planta productiva sea por medios propios o a través de terceros (concesionarios, subsidiarios, distribuidores, franquicias, etc.)

Diseño y ejecución de planes y programas de ventas al detalle, a mayoristas y exportaciones, así como la administración de los activos de distribución

Diseño y ejecución de programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, así como de implantación de proyectos de higiene y de seguridad industrial.

Liderazgo de las actividades operativas de la Planta Central

Representar y asesorar al Director General en la toma de decisiones, en la supervisión de proyectos estratégicos, en la seguridad de las instalaciones y en el control de activos

**EMPRESA:**  
**FECHA:**  
**PUESTO:**

**FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.**  
De Enero de 1986 a Noviembre de 1989.  
Jefe del Departamento de Organización y Métodos.  
Jefe de Ventas Directas (Zona Norte)

**EXPERIENCIA  
AQUIRIDA:**

Diseño y ejecución de proyectos de mejoramiento y mantenimiento administrativo de la empresa.  
Conducción de las ventas directas a clientes de la región norte del país.

**DEPENDENCIA:**  
**FECHA:**  
**AREA:**

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA**  
De Enero de 1986 a Noviembre de 1989

**PUESTO:**

-Oficialía Mayor.  
-Prosecretaria Técnica de la Comisión Interna de Administración y Programación.  
-Dirección General de Organización y Métodos  
-Subdirector de Estudios de Organización, Funcionamiento y Normatividad de los subsectores de Educación Superior, Cultura, Deporte y Sistema Nacional de Colegios de Bachilleres.

EXPERIENCIA  
ADQUIRIDA:

Elaboración y coordinación de proyectos de mejoramiento administrativo para las Dependencias Centrales y Entidades Paraestatales del Sector Educativo Nacional.  
Control de la fuerza de trabajo y de la estructura orgánica y funcional de las Entidades y Dependencias del Sector Educativo Nacional.  
Definición de normas y lineamientos administrativos para las áreas adjetivas y sustantivas del Sistema Educativo Nacional.

EMPRESA:  
FECHA:  
PUESTO:  
EXPERIENCIA  
ADQUIRIDA:

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL CONASUPO S.A. DE C.V.**  
De Noviembre de 1989 a Febrero de 1991.  
Coordinador Corporativo.  
Elaboración y control del presupuesto de egresos de la empresa así como su evaluación.  
Programación y Coordinación de las reuniones de los Órganos de Gobierno de las Empresas filiales de CONASUPO.  
Control de Gestión de los acuerdos tomados en las reuniones de los Órganos de Gobierno.

EMPRESA:

**COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE OAXACA.**

FECHA:  
PUESTO:

(Plantel "José Vasconzuelos" de Bahías de Huatulco)  
De Mayo de 1991 a Junio de 1995.  
Subdirector del Plantel (Miembro Fundador del plantel)  
Profesor de asignatura de las Áreas Económico-Administrativas.  
Materias Impartidas en diferentes Semestres: Literatura; Historia Universal; Historia de México; Estructura Social de México; Metodología; Taller de Lectura y Redacción; Economía, etc.  
Coordinación de las funciones académicas y docentes del plantel.  
Vinculación con áreas centrales para la cátedra, evaluación y control escolar. Conocimiento de la problemática de los jóvenes en proceso educativo, etc.

EXPERIENCIA  
ADQUIRIDA:

EMPRESA:

**FONDO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO.**

(Delegación Regional Huatulco)  
FECHA:  
PUESTO:  
EXPERIENCIA  
ADQUIRIDA:

De Noviembre de 1991 a Junio de 1995.  
Asesor Externo de la Dirección de administración y finanzas.  
desarrollo de proyectos orientados a mejorar la organización y el funcionamiento de la institución.  
Supervisión del manejo presupuestal así como tramitaciones diversas referentes a la estructura organizacional y presupuestal en áreas centrales del Gobierno federal.



EMPRESA:  
EXPERIENCIA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. (UNITEC)**

Me capacité como "Facilitador" del modelo educativo UNITEC.  
Materias: Historia de México I y II; Historia Universal I y II ; Teoría Social; Historia de Nuestro Tiempo; y Probabilidad y Estadística Social.

EMPRESA:  
FECHA:  
PUESTO:

**UNIVERSIDAD DE ECATEPEC S.C. (UNEC)**

De Junio de 2001 a Marzo de 2004.

Profesor de Bachillerato, Licenciatura y Posgrado (Distinguido con el grado de Excelencia Académica) y DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD.

EXPERIENCIA:  
ADQUIRIDA:

- Impartición de las cátedras relativas a mi formación académica tales como: Sociología de la Comunicación; Metodología de la Investigación; Entorno Económico Nacional; Historia de la Cultura; Planeación y desarrollo Social; Administración Avanzada, Alta Dirección, Dirección de Negocios, Negocios Internacionales, Mercadotecnia, Estrategias de Enseñanza, Análisis y Valuación de Puestos, etc.

- Desarrollo de Proyectos Específicos orientados a mejorar la organización y el funcionamiento de la Institución buscando la Optimización de los Recursos Disponibles, la Calidad Total en el servicio a clientes internos y externos y la Excelencia Académica. Líder del proyecto de certificación de la calidad (FIMPES).

- Elaboración del Plan General de Desarrollo Institucional que, entre otros temas, incluye la apertura de nuevos planteles, la ejecución de nuevas modalidades y planes de estudio, y la implementación de servicios integrales a los alumnos y a la comunidad. Planeación estratégica, táctica y operativa.

- Coordinación de la integración, ejecución y evaluación de Programas Operativos de las Áreas Sustantivas y de Apoyo, así como la elaboración y presentación de informes de resultados (cumplimiento de objetivos y metas).

- Definición y Control de la Organización (Estructura Orgánica y Funcional), cálculo de la fuerza de trabajo y emisión de la normatividad académica y administrativa (Reglamentos).

- Dirección de las funciones administrativas de los planteles: Cobro de Colegiaturas; administración del personal; control de activos; auditorías; control de accesos a las instalaciones; administración de los servicios generales; control de pólizas de riesgo; etc.

- Dirección de las actividades educativas, a saber: elaboración y definición del Calendario Escolar; integración de grupos; elaboración de horarios; preparación de salones; asignación de materias a docentes; coordinación de cursos de capacitación magisterial; administración de calificaciones;

seguridad e higiene escolar; protección civil; tramitación de documentos de acreditación y certificación escolar ante la SEP; etc.

- Coordinación de las actividades propias del gobierno de la Universidad: trámites ante dependencias de la SEP y en general con las autoridades; reuniones directivas; presentación de resultados a la Rectoría; presentación de declaraciones fiscales, etc.

- Dirección de las funciones propias de Relaciones Públicas referentes a la captación de alumnos; promoción y difusión de la Institución en diferentes medios de comunicación; cuidado de la imagen institucional; realización de eventos académicos y culturales; celebración de convenios de colaboración; atención a padres de familia; etc.

- Elaboración de planes de estudio de carreras de los niveles de Licenciatura, Especialidad y Maestría y su correspondiente tramitación de Registro de Validez Oficial. Así como el manejo de la aplicación de la normatividad emitida por la SEP tanto para el funcionamiento como para la apertura de nuevos planteles y atención a visitas de inspección.

LIC. SERVANDO RAFAEL MARTINEZ GARCIA  
Junio, 2005

**PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA  
DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PROGRAMA DE SESIONES**

| <b>MODULO</b>  | <b>FECHA</b>   | <b>DIA Y HORARIO</b>                    | <b>INSTRUCTOR</b>            |
|--|--|---|------------------------------|
| <b>Módulo I. MARCO DE REFERENCIA</b><br>(21 hrs.)                          | 28 y 30 de junio.<br>5, 7, 12, 14 y 19 de julio.             | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | Mtro. Servando Martínez      |
| <b>Módulo II. DESARROLLO INSTITUCIONAL</b><br>(21 hrs.)                    | 21, 26 y 28 de julio.<br>02, 04, 09 y 11 de agosto.          | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | Lic. Simón Coronel Palomino  |
| <b>Módulo III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.</b><br>(24 hrs.)          | 16, 18, 23, 25 y 30 de agosto.<br>01, 06 y 08 de septiembre. | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | M. en I. Rómulo Mejías Ruiz. |
| <b>Módulo IV. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.</b><br>(21 hrs.) | 13, 20, 22, 27 y 29 de septiembre.<br>04 y 06 de octubre.    | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | Mtro. Servando Martínez      |
| <b>Módulo V. EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS</b><br>(18 horas )                   | 11, 13, 18, 20, 25 y 27 de octubre.                          | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | Lic. Francisco Martínez      |
| <b>Módulo VI. ELABORACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO.</b><br>(15 hrs.)            | 03, 08, 10, 15 y 17 de noviembre.                            | Martes y jueves de 8:00<br>a 11:00 a.m. | Lic. Francisco Martínez      |



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DEPARTAMENTO DE CURSOS INSTITUCIONALES**

**REGISTRO DEL PARTICIPANTE**

UNAM / DECFI / CI / g15

|                              |   |                       |                                       |                 |                       |                             |
|------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------------|
| <b>Clave del Diplomado:</b>  | CI - 171                                    | <b>Instructor:</b>    | Mtro. Servando Rafael Martínez García |                 |                       |                             |
| <b>Nombre del Diplomado:</b> | MARCO DE REFERENCIA.                        |                       |                                       |                 | <b>Nivel:</b>         | Mandos Medios y Superiores. |
| <b>Fecha Inicio:</b>         | 28/JUN./05                                  | <b>Fecha Término:</b> | 17/NOV./05                            | <b>Horario:</b> | DE 08:00 A 11:00 HRS. |                             |
| <b>Institución:</b>          | PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (PGR). |                       |                                       |                 |                       |                             |
| <b>Sede:</b>                 | TACUBA NO. 5 CENTRO HISTÓRICO.              |                       |                                       |                 | <b>Salón:</b>         | C-1                         |

| DATOS PERSONALES    |                       |             |                                |              |                 |  |
|---------------------|-----------------------|-------------|--------------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Escolaridad:</b> | Primaria:             | Secundaria: | Preparatoria:                  | Profesional: | Otros estudios: |  |
| <b>Teléfono:</b>    | <b>Domicilio:</b>     |             | <b>Calle y Número:</b>         |              |                 |  |
| <b>Colonia:</b>     | <b>Código Postal:</b> |             | <b>Delegación ó Municipio:</b> |              |                 |  |

| DATOS LABORALES                  |                          |                 |                                |              |            |                    |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------------|--------------|------------|--------------------|
| <b>Apellido Paterno:</b>         | <b>Apellido Materno:</b> |                 | <b>Nombre(s):</b>              |              |            |                    |
| <b>R. F. C.:</b>                 | <b>Sexo:</b>             |                 |                                | Femenino:    | Masculino: |                    |
| <b>Área de Adscripción Real:</b> |                          |                 |                                |              |            |                    |
| <b>Puesto:</b>                   |                          |                 |                                |              |            | <b>Antigüedad:</b> |
| <b>Tipo de Puesto:</b>           | Base:                    | Confianza:      | Honorarios:                    | Otro:        |            |                    |
| <b>Tipo de Personal:</b>         | Directivo:               | Administrativo: | Técnico:                       | Secretarial: |            |                    |
| <b>Teléfono:</b>                 | <b>Domicilio:</b>        |                 | <b>Calle y Número:</b>         |              |            |                    |
| <b>Colonia:</b>                  | <b>Código Postal:</b>    |                 | <b>Delegación ó Municipio:</b> |              |            |                    |

\_\_\_\_\_  
FIRMA