

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Curso

Visión

Estratégica



CJEF

CONSEJERIA JURÍDICA
DEL EJECUTIVO FEDERAL

Introducción.

La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter, “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

La **visión estratégica** consiste en identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades; crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Contribuye a estas acciones, el conocimiento de conceptos y prácticas comunes para la planeación estratégica de las instituciones, entendiendo por tal el establecimiento de la razón de ser y situación futura a alcanzar de una organización, así como la identificación de la información y de los medios necesarios para cumplir con estos dos propósitos.

A continuación se describirán algunos elementos básicos de la visión y planeación estratégicas, en torno a los conceptos, temas y casos a resolver en la prueba de Visión Estratégica aplicada en los procesos de selección para la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en congruencia con lo indicado en el temario respectivo.



Contenido.

Definición de visión estratégica

Tema 1. Estrategia de la institución

Tema 2. Alinea sus acciones con las metas estratégicas

Tema 3. Pensar en términos estratégicos a mediano plazo

Tema 4. Alinea las estrategias de su área con perspectiva a mediano plazo

Tema 5. Pensar y redefinir estrategias a largo plazo

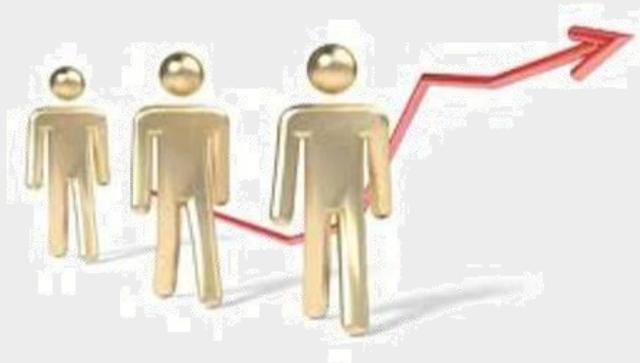
Tema 6. Crear un enfoque sistémico a futuro para su ámbito de competencia en la institución

Anexo 1. Definiciones

Conclusiones

Bibliografía





Definición de visión estratégica, de acuerdo a la capacidad profesional:

- Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades.
- Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo.
- Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Tema 1:

Estrategia de la institución.



"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad"

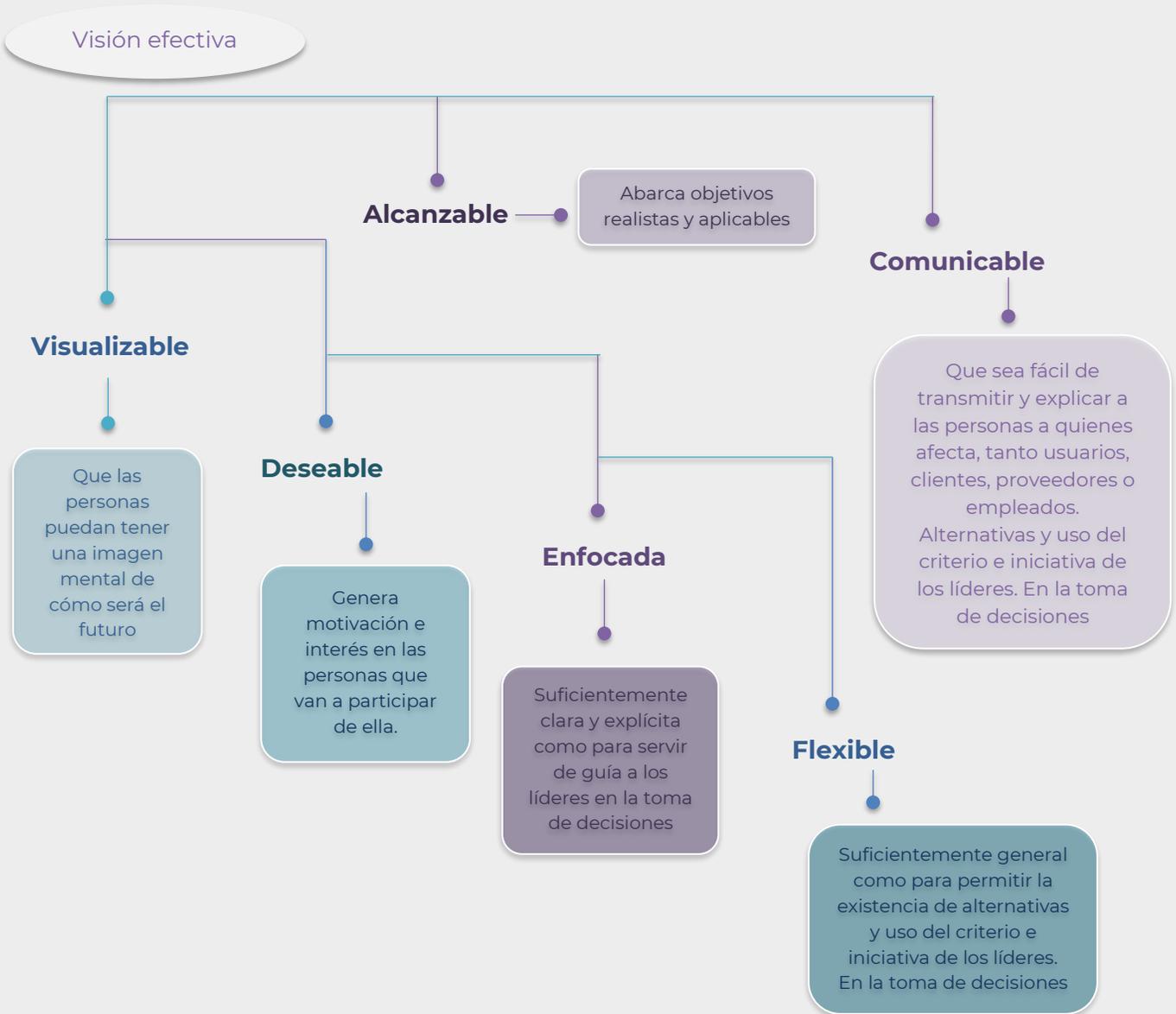
Albert Einstein.

1.1 Describe elementos estratégicos de su dependencia tales como: Misión, visión, estrategias, metas internas.

En general, la planeación estratégica permite la convergencia de esfuerzos de los integrantes en una institución con base en un plan rector y constituye un proceso continuo, flexible e integral.

Podemos decir que la Planeación Estratégica surge de la necesidad de tomar en cuenta los diferentes aspectos que intervienen para la mejor elaboración del camino a seguir para mantener el rumbo y alcanzar un objetivo a futuro.

Se definen 7 estrategias como principales aliadas en cualquier plan:



En este sentido, la planeación estratégica brinda a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece su entorno.

La estrategia es un término que se toma de las prácticas militares y que se refiere al camino a seguir para alcanzar los objetivos e involucra:

- Un esquema que señala el rumbo.
- Un plan de acción que oriente las conductas de quienes lo siguen.
- Una posición particular desde la que se va a implementar el plan.
- La perspectiva o visión de una nueva posición diferente a la actual.
- Un desempeño superior para su efectividad.

Podemos decir que la Planeación Estratégica surge de la necesidad de tomar en cuenta los diferentes aspectos que intervienen para la mejor elaboración del camino a seguir para mantener el rumbo y alcanzar un objetivo a futuro.

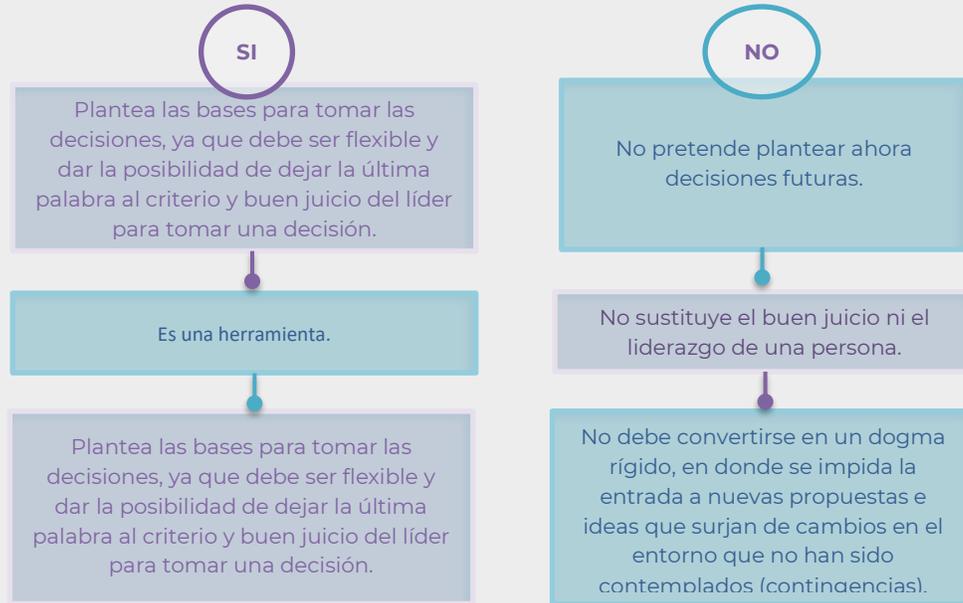
Siete estrategias como principales aliadas en cualquier plan:

1	Liderar	El papel del líder es de fundamental importancia para guiar al equipo de trabajo a la acción y estar dispuestos a asumir los riesgos que se presenten.
2	Mantener el objetivo, ajustar el plan	Para alcanzar cualquier meta, es necesario visualizarla y concentrarse en ella, para que surjan más fácilmente los planes para lograrlo y se pueda tener la flexibilidad para encontrar diferentes alternativas.
3	Concentrar fuerzas en puntos decisivos	Algunos de estos puntos pueden ser la ventaja competitiva, los productos existentes y los servicios exitosos.
4	Adoptar posición ofensiva y mantener movilidad	Contar con variedad de acciones, más agresivas que pasivas o reactivas. Es decir, adelantarse y moverse antes que los demás.
5	Seguir la línea de menor resistencia	Descubrir y explotar las debilidades del competidor.
6	Lograr seguridad	Se plantea obtener la seguridad a través de anticiparse al plan del rival y ocultar la propia respuesta. Para esto es necesario un fuerte conocimiento del entorno y de los propios recursos o fortalezas
7	Asegurarse de que todo el equipo cumpla su parte	Lograr un objetivo requiere el compromiso de todo el equipo de trabajo, además de controles seguimiento e indicadores de resultados, para asegurar que se alcancen las metas.

Se habla mucho de lo que es Planeación y visión estratégica, pero es importante aclarar ciertos conceptos que en ocasiones llegan a confundirse en la aplicación práctica.



La Visión estratégica toma en cuenta decisiones y acciones fundamentales:



Estas características de la planeación estratégica se cubren en la medida en que los dirigentes de una institución han establecido con claridad, difundido ampliamente y generado consecuencias (sanciones y reconocimientos) congruentes con los elementos estratégicos de la institución, entre los cuales cabe destacar: la misión, la visión y la o las estrategias a seguir.

La misión constituye el punto de partida de la planeación estratégica y es comúnmente definida como la razón de ser o propósito de una organización y descrita en términos de su quehacer fundamental o bien, de los productos y/o servicios centrales de la organización, las características de éstos y el público al que van dirigidos.

Con cierta frecuencia, en la misión se incorpora también la manera como participan diferentes actores internos y externos al cumplimiento de la misión y/o cómo ésta los afecta, o los principios de la institución.

Son ejemplos de misiones en el sector público, las siguientes:

- I. Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente (Secretaría de la Función Pública).
- II. Revisar y validar los decretos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos que se someten a consideración del presidente de la República, así como los proyectos de iniciativas de ley que el Titular del Ejecutivo presenta al Congreso de la Unión, garantizando que éstos, en su contenido y forma, estén apegados a la Constitución y las leyes que de ella emanen.

III. Contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos y hacer efectivos los derechos políticos de los ciudadanos, proteger tanto a la población como a los intereses vitales del Estado Mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano, que incluya a todos los mexicanos (Secretaría de Gobernación).

Una vez establecida la misión de una organización, el siguiente paso de la planeación estratégica consiste en establecer la visión de aquélla, que es una breve descripción de un escenario altamente deseable acordado para dicha organización o institución.

La visión señala, de manera general, cómo ven los directivos y/o el personal de una institución el futuro deseable para ésta, con base en su misión. Es común que la visión inicie con el verbo: “Ser” y se refiera a una fecha particular, a largo plazo. A continuación, se presentan algunos ejemplos de visión en el sector público:

- Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua (Comisión Nacional del Agua).
- En el año 2030, México será un país líder en la actividad turística (Secretaría de Turismo).
- México cuenta con una Sociedad Rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un Sector Agroalimentario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación).
- Consolidarse como una instancia que garantice la constitucionalidad y legalidad de los actos jurídicos del Presidente de la República, así como de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal).

A pesar de las diferentes maneras de redactar la visión ilustradas en los ejemplos anteriores, es importante destacar que ninguna de ellas se refiere a situaciones actuales, sino a posibles escenarios deseables, a futuro. Para el logro de la visión y la misión de la organización, se fijan luego el o los caminos generales que se consideran adecuados o preferibles para ese propósito y que servirán como base para el establecimiento de los demás objetivos e incluso metas de la institución.

Por ejemplo, para la Administración Pública Federal, el principal documento que establece las estrategias y objetivos generales que guiarán el quehacer de las diferentes instituciones públicas es el Plan Nacional de Desarrollo.

Un objetivo indica de manera general un fin a perseguir o cumplir, sin señalar parámetros específicos de medición ni el período en que debe alcanzarse, como ocurre en el caso de una meta, que puede definirse, en efecto, como “la cuantificación de los objetivos definidos en los planes, que deberán alcanzarse por una organización”.



Por ejemplo:

- a) Relacionado a mejoras:
 - Incrementar: Lograr, mejorar, resolver, incrementar, actualizar, instalar, etc.
 - Disminuir: reducir, eliminar, etc.
- b) Relacionado con mantener o integrar: Promover, presentar, integrar, efectuar, informar, dirigir, elaborar, etc.
- c) Relacionado con coordinar: Organizar, diseñar, definir, etc.

En todos los casos, a partir de la meta de desempeño individual descrita, se deberá:

1. Especificar el tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, o cualquier combinación de éstos, en donde:
 - La calidad se refiere a las características o especificaciones que debe reunir un producto, servicio o función institucional;
 - La cantidad se aplica en aquellos resultados en los que se requiere valorar unidades de producto o servicio, estimaciones, inventarios y/o pronósticos, entre otros;
 - El tiempo se utiliza para controlar fechas programadas y plazos límite, y
 - El costo es utilizado cuando puede haber amplias variaciones en los recursos económicos aplicados al logro del resultado.
2. Establecer una unidad de medida, conforme al tipo de indicador.
3. Garantizar que los actos del presidente de la República se apeguen a derecho, representarlo judicialmente y coadyuvar a la preservación del estado de derecho.
4. Establecer los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las metas, a fin de que tanto los evaluadores como los evaluados tengan certeza del valor que puede alcanzar su desempeño específico.

De manera ejemplificativa, se indican los parámetros de metas de desempeño individual señaladas en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (art. 68), donde la escala de calificación que establece:

- El desempeño sobresaliente representa los valores de resultado que superan las expectativas de la meta.
- El desempeño satisfactorio representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta.
- El desempeño mínimo aprobatorio representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado en la meta, siendo todavía aceptable.
- El desempeño no aprobatorio representa el valor que implica un cumplimiento no aceptable en la meta.

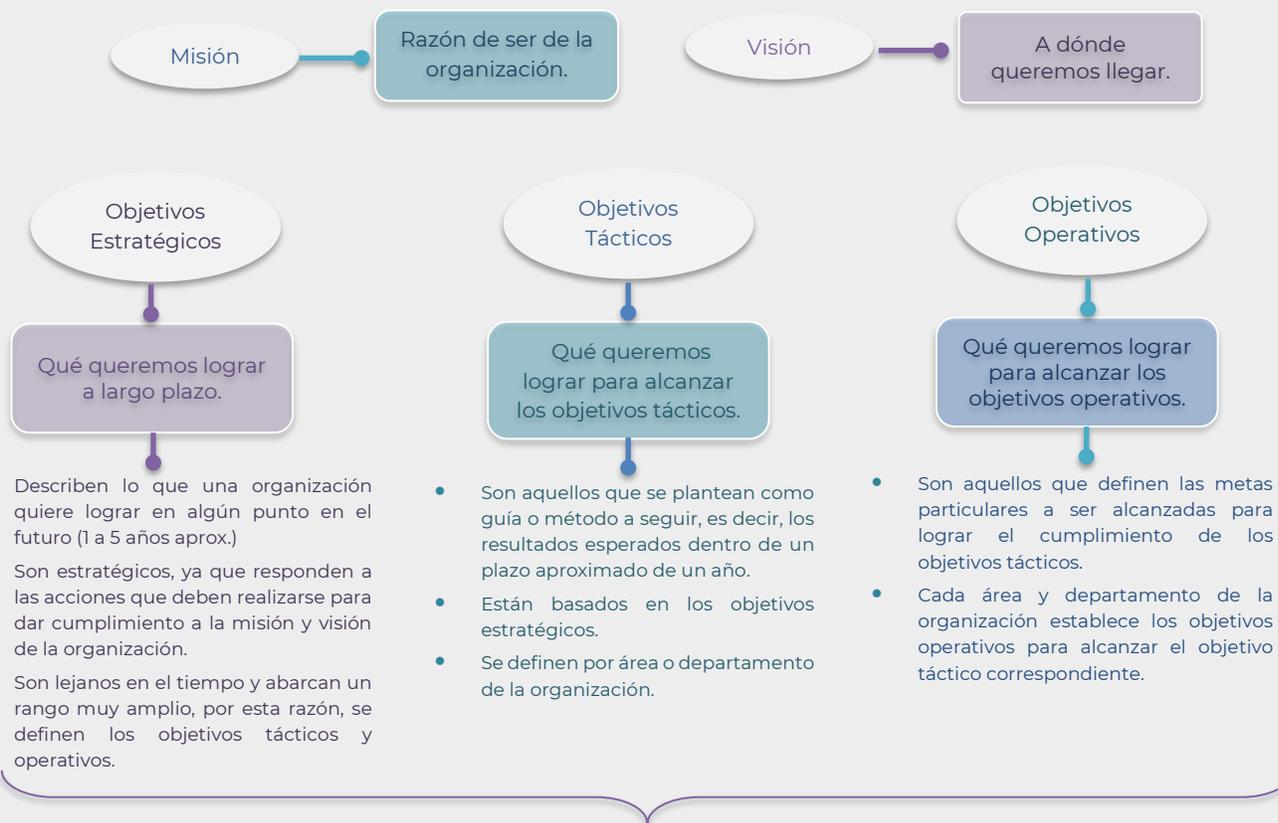
Para el establecimiento de los parámetros se recomienda identificar, en primer lugar, el valor o rango de valores de desempeño satisfactorio y, a continuación, los desempeños mínimo aprobatorio y sobresaliente. Cualquier resultado que no alcance el nivel de desempeño mínimo aprobatorio representará un valor no aceptable (no aprobatorio) de la meta.



Curso Visión Estratégica

Ahora bien, una vez establecida una meta, es crítico establecer las acciones o actividades necesarias para su logro, así como los responsables de realizarlas y las sub-metas a alcanzar, como parte de dicha meta. Una vez identificadas las actividades a realizar es importante tener en claro la secuencia con que éstas deben realizarse y su impacto para el logro de la meta de que se trate, a fin de distribuir el tiempo y los recursos disponibles privilegiando las acciones y sub-metas más importantes a alcanzar, en el orden más adecuado a ese efecto.

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su **misión** y **visión**, debe definir sus **objetivos estratégicos o de largo plazo**, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.



Objetivos: Establecen lo qué se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

Considerando un análisis del entorno como parte de las herramientas de planeación estratégica se puede decir que existe cierta flexibilidad ante diversas variables, tanto para la iniciativa privada como en organizaciones gubernamentales.



CJEF

CONSEJERÍA JURÍDICA
DEL EJECUTIVO FEDERAL



Curso
Visión Estratégica

Sin embargo, sobresalen algunas, observe:

	Sector Gobierno	Sector Privado
Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar un beneficio a la sociedad, a través de mejorar sus condiciones de vida, por medio de programas y acciones que satisfacen las necesidades de la población. ▪ No lucrativa, pero sí eficiente y productiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficio de Directivos y Accionistas ▪ Beneficio a la sociedad a través de la producción de satisfactores (productos y servicios) y de empleos ▪ Rentabilidad y permanencia
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño grande, abarca gran variedad de sectores, Instituciones y personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pueden ser grandes o pequeñas, abarcando diferentes sectores u orientándose a uno solo.
Segmento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los segmentos de mercado se determinan por el tipo de necesidades de los usuarios o beneficiarios de los productos y servicios que se ofrecen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los segmentos de mercado están determinados por las cualidades definidas para los clientes actuales y potenciales.
Resultados dirigidos a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciudadanos o usuarios internos / externos de los servicios públicos. ▪ Poder, Ejecutivo, legislativo y Judicial. ▪ Contribuyentes y Ciudadanos en General. ▪ Auditorías Legislativas o de La Secretaría de la Función Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Empleados ▪ Directivos ▪ Consejo de Administración ▪ Accionistas ▪ Auditores Internos o Externos
Procesos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientados a: Estandarización y eficiencia de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientados a: Productividad y Rentabilidad

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿Adónde podemos ir?, ¿Adónde iremos?, y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?



CJEF

CONSEJERÍA JURÍDICA
 DEL EJECUTIVO FEDERAL

Tema 2: Alinea sus acciones con las metas estratégicas.



Nuestra mayor gloria no se basa en no haber fracasado nunca, sino en habernos levantado cada vez que caímos”
Confucio.

2.1 Asigna prioridades a sus recursos y actividades de trabajo de acuerdo a los objetivos del área.

Para que una organización logre su misión y camine hacia su visión, es importante que los esfuerzos y acciones de sus integrantes se orienten, estén alineados, hacia tal misión y visión. De otra manera, los logros de algunos actores en dirección a éstas serán desarticulados o saboteados por las acciones de otros integrantes de la misma organización.

Para la alineación de las metas de desempeño individual con las metas institucionales es importante que las primeras se deriven de las segundas o bien que cuando aquéllas sean establecidas, se identifique si tendrán algún impacto, positivo, en las metas institucionales y dimensionar dicho impacto: ¿qué tan probable y qué tan “fuerte” o incluso decisivo es?

Dada la importancia de esta alineación, el Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 2005, nombra al Apartado B de dicho Anexo: “Metodología para el Despliegue y Descripción de Metas de Desempeño Individual”.

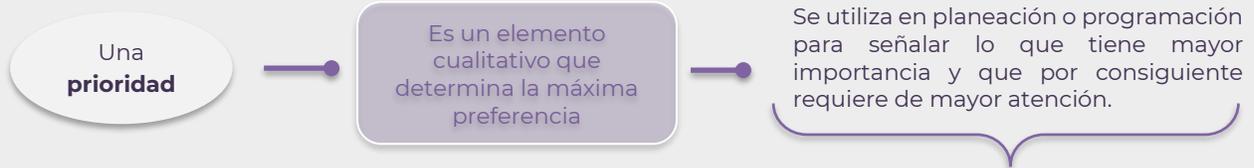
Para el despliegue de metas de desempeño individual, ese documento propone los siguientes pasos:

- 1** Identificar los objetivos y metas institucionales de la dependencia (a nivel de unidad responsable o dirección general), así como las funciones y los objetivos del puesto evaluado, que pueden encontrarse ya preestablecidos, en el catálogo de objetivos y metas institucionales de la dependencia (...), y en el formato de descripción de puestos, respectivamente.
- 2** Los objetivos del puesto serán la base para la descripción de las metas de desempeño individual, cuando la descripción del puesto esté alineada con los objetivos y metas institucionales.
- 3** Seleccionar los objetivos y metas institucionales, que se consideren más representativos para el despliegue de las metas de desempeño individual en la unidad responsable.
- 4** Determinar las metas de desempeño individual, tomando en cuenta las contribuciones y funciones del evaluado al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del área.
- 5** Los objetivos y metas institucionales de los directores generales podrán considerarse directamente como metas de desempeño individual, si se les puede asignar plena responsabilidad por su cumplimiento.
- 6** Adicionalmente, se podrá incorporar objetivos y/o metas a nivel de unidad responsable o dirección general derivados de las atribuciones establecidas en disposiciones legales pertinentes.

Considerando, por ejemplo, los elementos de esta alineación: La probabilidad de un impacto positivo de una acción o meta de desempeño individual en el logro de una meta institucional, la magnitud de ese impacto, el momento cuando debe realizarse la acción o meta de desempeño individual para ser eficaz en su impacto en la meta institucional, así como el tiempo u otros recursos necesarios para su realización, es posible establecer prioridades; es decir, determinar cuáles acciones son preferibles, a efectuar, sobre otras y el mérito relativo que tendría asignarles los recursos disponibles.

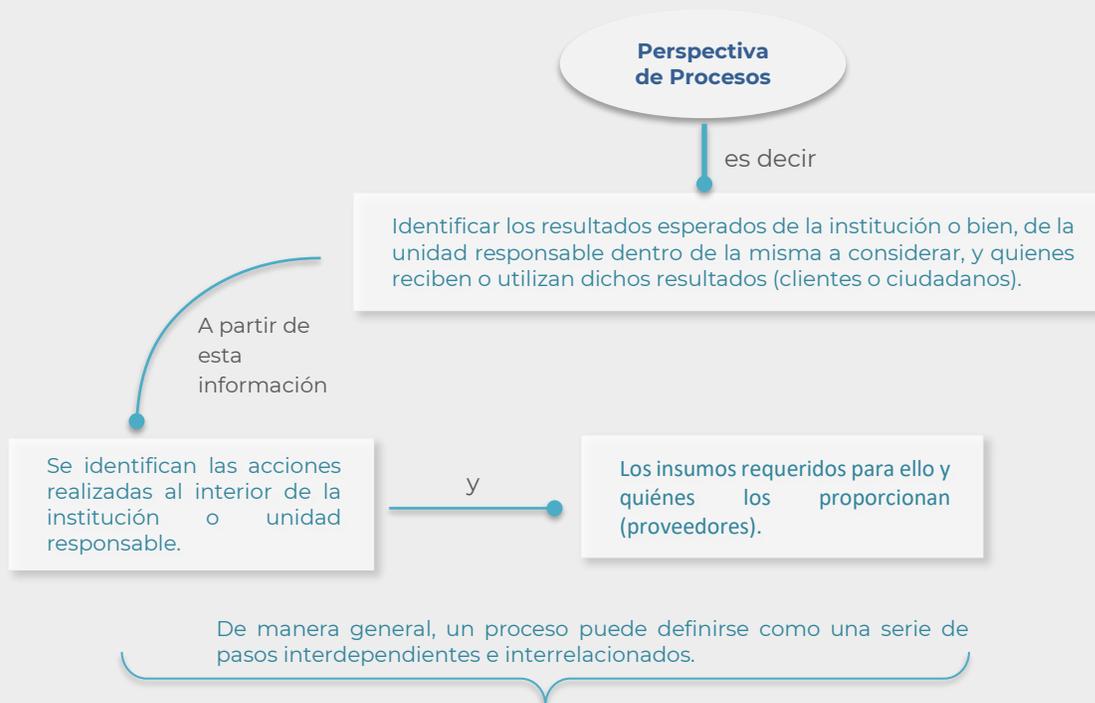
En este orden de ideas, podemos anotar que una acción o meta es prioritaria o una prioridad, en cuanto sea preferida a otras con base en elementos como los indicados en el párrafo anterior. En ello, cumple un papel importante la expectativa de quien establece esa acción o meta respecto del resultado que espera obtener por su medio, como producto del impacto directo o indirecto de dicha acción, meta o, en su caso, estrategia.

Una manera alternativa de alinear metas y establecer prioridades es con miras al cumplimiento de la misión o visión de la organización respecto de la satisfacción de los públicos afectados por su quehacer, productos y/o servicios.



En un sentido muy general, un recurso es un elemento que presenta una utilidad para las sociedades humanas. Se incluyen tradicionalmente en esta categoría la energía y las materias primas, pero también la información y las disponibilidades humanas. Un recurso no existe en sí mismo. La utilidad y la importancia acordada a un recurso resultan de las necesidades sociales.

La cantidad de recursos disponibles, en efecto, es evaluada constantemente en función de la rareza, de los cambios de usos y de las posibilidades de reciclado de los elementos considerados como recursos. Al efecto, es conveniente utilizar una:



Con esta perspectiva, se identificará y dará prioridad a aquellas acciones y metas que contribuyen a la satisfacción de los clientes, sobre las que no inciden en ella y, por supuesto, sobre las que tienen un impacto negativo en esa satisfacción.

Al analizar de esta manera un proceso, es muy probable que se identifique sub-procesos dentro de una institución; por ello queremos decir relaciones cliente-proveedor en donde una unidad responsable o área dentro de la institución es cliente de otra. Así, podemos hablar de clientes internos: Personas, unidades o departamentos dentro de la propia organización que reciben un servicio o beneficio de otra persona unidad o departamento de la organización.

2.2 Considera el impacto de sus acciones y las de sus colaboradores en los requerimientos y necesidades actuales de sus clientes internos y de los ciudadanos.

El cliente interno puede ser “final” o integrante de una siguiente cadena cliente-proveedor concluyendo en un cliente externo; es decir, una persona u organización fuera de la propia, que recibe el servicio o bien, adquiere y/o utiliza el producto generado (o comercializado) por nuestra organización. Algunos autores distinguen entre cliente y consumidor, para referirse a quienes adquieren un producto o servicio y quienes lo utilizan, respectivamente.

En principio, por planeación, la satisfacción de cada cliente interno en una cadena de relaciones cliente-proveedor que involucra algún cliente externo (incluida la ciudadanía) debiera contribuir a la satisfacción de este último, ya que los requisitos establecidos en cada eslabón estarán alineados con los esperados por dicho cliente externo.



De lo señalado anteriormente, es conveniente aclarar que por satisfacción del cliente (o ciudadano) se entiende, de manera general, el grado en que (es decir, “qué tanto”) la experiencia con un servicio o producto o bien, las características del mismo corresponden con las expectativas del cliente. Abundando, por expectativa del cliente (o ciudadano) se entiende la experiencia y/o características del producto o servicio adquirido que el cliente anticipa que recibirá del mismo.

Dado lo anterior, son elementos básicos de un sistema de atención al cliente (y ciudadano): establecer qué requerimientos tienen los clientes (o ciudadanos); atender los requerimientos de los clientes (o ciudadanos); comparar los servicios o productos brindados, según aplique contra las expectativas de los clientes (o ciudadanos) de que sus requerimientos serán atendidos; y rectificar o ajustar los servicios, tanto en requerimientos como en expectativas, a fin de adecuarse más a esto para dar cumplimiento a este comportamiento específico, habrá que hacer una evaluación constante a los cambios que se vayan dando en nuestro entorno. Es decir, a partir de la descripción de diversas situaciones donde interviene un servidor público, habrá que elegir aquélla donde se toma en cuenta el impacto de sus acciones, en la ciudadanía.

Habrá que tomar en cuenta que, una vez identificados las herramientas, los requerimientos y las expectativas de una labor específica, se considerarán las acciones correctivas que mejoren el impacto (requerimientos y expectativas) de dicha labor.

Tema 3:

Piensa en términos estratégicos de mediano plazo.



“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender”

Alvin Toffler

3.1 Establece planes operativos y tácticos evaluando los beneficios y consecuencias para la institución.

El proceso de planificación estratégica así entendido tiene las siguientes componentes: las estrategias (cultura estratégica), el direccionamiento (misión, visión), el diagnóstico (análisis FODA), las opciones (análisis del portafolio de productos), la formulación estratégica (presupuestos estratégicos) y la auditoría estratégica (índices de gestión).

En este sentido, el proceso de planeación estratégica posee las siguientes características:

- Se adopta la lógica de sistemas, el cual visualiza la totalidad con todas sus dimensiones como una unidad integrada por el conjunto de elementos o subsistemas.
- Concibe y adopta al entorno como altamente cambiante; por tanto, con alta incertidumbre.
- Concibe que la organización debe adaptarse al entorno para triunfar en él. Por lo tanto, la organización debe ser flexible.
- Concibe la organización como un sistema abierto.

Al aceptar que se está en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización, para dar respuestas eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno.

Para ello debe actuar como un sistema abierto y flexible donde, a diferencia del sistema cerrado, el cual resuelve los problemas con normas y procedimientos, se requiere de la estrategia y la táctica para poder transformar la incertidumbre en certidumbre programable y, en consecuencia, manejable con normas y procedimientos.

Para el funcionamiento del sistema se requiere de una energía particular, la misma está determinada por tres factores: insatisfacción positiva, claridad en lo que se quiere lograr y claridad en los próximos pasos. Se precisa que en la realidad las organizaciones se estructuran en tres niveles básicos:



3.2 Identifica la interrelación de su área con otras áreas en el mediano plazo.

Uno de los más importantes desafíos que enfrentamos en nuestra vida profesional es el integrarnos a organizaciones y grupos de trabajo con gente de múltiples formaciones. La diversidad de la fuerza de trabajo es una característica inherente a casi cualquier organización, y es en ese ambiente heterogéneo donde estamos obligados diariamente a dar resultados. Esa heterogeneidad se observa en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, adultos mayores, etc.).

En la búsqueda de un mejor trabajo en equipo debemos reconocer que, además de adoptar la cultura organizacional, nuestros compañeros y nosotros mismos plasmamos valores culturales y preferencias de estilo de vida en nuestras labores diarias. Por lo tanto, la integración de equipos de trabajo implica el conformar diversos grupos de personas sin ir en detrimento de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo.

Grupos de Interés Dentro de la Organización



3.3 Considera el impacto de las acciones de sus colaboradores y los requerimientos y necesidades a mediano plazo de los clientes internos y de los ciudadanos.

Para satisfacer a los clientes internos y a los ciudadanos, la calidad debe imprescindiblemente liderarse a través de toda la red de valor dentro de la institución. La calidad, que la Real Academia Española define como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor", nace en el entorno de la ciudadanía, en los clientes internos, en sus necesidades y en sus expectativas.

Un proceso de decisión considera el impacto de programas, políticas públicas y acciones, en general, cuando durante el mismo se plantean preguntas tales como:

¿Cómo afectará esta acción (programa, política, regulación) a la ciudadanía en general?, ¿Al sector al que está dirigido?, ¿A otros sectores de la población?

Con esta acción, ¿Se aumentan innecesariamente los trámites o bien, los requisitos o pasos de trámites existentes?, ¿Se incrementan los costos en que incurren los ciudadanos que requieren realizar esos trámites?

En la redacción de un programa, política, regulación o, en general, acción del sector público se puede identificar que de alguna manera, por superficial o incompleta que ésta pudiera ser, se tomó en cuenta su impacto en la ciudadanía, cuando en la propia redacción se incluye alguna referencia a los beneficios y/o costos para los ciudadanos en su conjunto o bien para diversos sectores de la población que pudieran verse afectados, positiva o negativamente, por tal programa, política, regulación o acción.



Por ejemplo:

El artículo 2 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal establece:

“El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.”

En ocasiones, puede haberse considerado el impacto de una acción pública en la ciudadanía, sin que en su redacción se incorpore expresamente tal consideración, pudiendo quedar implícito el beneficio social o no ser siquiera notado en tal redacción. Por ejemplo, entre sus acciones gubernamentales prioritarias, la Secretaría de la Función Pública señala: “Inhibir y sancionar las prácticas corruptas” y en diversas ocasiones, su Titular ha enfatizado el costo de la corrupción para la sociedad y para la confianza de ésta en su gobierno.

Ahora bien, sea que el propósito de un programa, política, regulación o acción pública sea beneficiar a la ciudadanía y tal propósito se haya incluido en la redacción de dicha acción o haya quedado sólo implícito, sea que tal programa, política, regulación o acción general haya sido pensado para una mejora al interior de la administración pública y pudiera tener algún impacto, imprevisto, en la ciudadanía, es importante conocer la percepción de los diferentes sectores de la población sobre la misma, para atender mejor sus necesidades y expectativas.

Para identificar y dimensionar tal percepción, así como el impacto real de un programa, política o acción pública en la ciudadanía y en la sociedad en su conjunto, hay diferentes herramientas o métodos de evaluación.

Principales objetivos del proceso de evaluación



FUENTE: OIT, 1997.

Si se analiza la totalidad de aquello que no funciona exitosamente, las causas pueden ser el personal, los procesos, los sistemas, etc., pero la causa principal y la responsabilidad central, tanto de los aciertos como de los desaciertos, es de aquellos que ocupan el más alto liderazgo. Algunas de las actividades que pueden ayudar a medir el impacto de las acciones de sus colaboradores, así como de los requerimientos y necesidades a mediano plazo de los clientes internos y de los ciudadanos, pueden ser:

- Encuestas anuales o semestrales de opinión.
- Entrevistas con clientes internos y ciudadanos, perfectamente planificadas y organizadas.
- Revisión y análisis de la realimentación con el cliente.
- Mediciones del progreso de la calidad.
- Reuniones mensuales de direcciones.
- Reuniones de análisis y acciones correctivas, luego de escuchar a los clientes internos y a los ciudadanos.
- Trabajo en equipo enfocado en los clientes internos y externos.

A partir de los casos específicos que incluyan los resultados de un diagnóstico de satisfacción al cliente, habrá que ser capaz de identificar los elementos a corregir (metas, parámetros, acciones de los colaboradores) para llegar a los compromisos acordados.

Un aspecto fundamental a considerar en los procesos de decisión e implantación de una estrategia, programa o política pública, así como de acciones normativas o administrativas, es su impacto en la ciudadanía: Cómo la beneficiarán o perjudicarán.

Para medir el impacto objetivo de un programa, política, regulación o acción pública puede recurrirse, por ejemplo, a indicadores “duros” de cumplimiento de las metas establecidas con su implantación u operación, a la comparación de la situación de las poblaciones directa o indirectamente afectadas, antes y después de tal implantación, en parámetros o dimensiones clave, tales como cantidad de procedimientos, traslados requeridos, beneficios netos recibidos, gastos generados, mejora en resultados de evaluaciones educativas, mejora en prácticas de higiene, etc., según el contenido específico de la acción evaluada.

En los ejemplos anteriores, cuando la herramienta utilizada consiste en un examen de conocimientos o la evaluación, respecto a ciertos estándares, de alguna habilidad, se trata de lo que se denomina una “prueba objetiva”.

Respecto de la percepción de la ciudadanía sobre un programa, política pública, regulación o, en general, acción gubernamental, puede recurrirse a encuestas, entrevistas y grupos de enfoque, entre otras técnicas.

Una encuesta es un conjunto de preguntas orientadas a conocer opiniones (o, incluso, hechos específicos, por lo que pudieran aportar también información sobre el impacto real de una acción), que comúnmente son formuladas con el apoyo de un cuestionario escrito y opciones previamente establecidas de respuesta. En ocasiones, una encuesta puede consistir incluso de una sola pregunta, aunque tal situación pudiera entenderse más bien como un sondeo simple de opinión.

Las encuestas pueden ser aplicadas en un formulario o cuestionario escrito a ser contestado directamente por la persona encuestada o bien, las preguntas pueden ser realizadas por un encuestador que lee también las opciones de respuesta y registra la elegida por el encuestado. Ocasionalmente las preguntas pueden ser abiertas; es decir, que el encuestado puede contestar de manera libre su punto de vista ú opinión sobre algún tema o persona y el encuestador transcribirá (o grabará) la respuesta proporcionada.

Como ciudadanos, nos hemos familiarizado, por ejemplo, con las encuestas respecto de preferencias electorales, algunas otras realizadas con fines de mejora de servicios que recibimos de diversas instituciones (oficinas públicas, restaurantes, hoteles, aerolíneas, eventos de capacitación) o identificación de necesidades del mercado (para el lanzamiento de nuevos productos) y las realizadas con regularidad sobre distintos temas o asuntos, de parte de periódicos o noticieros de radio y televisión.

Un ejemplo sencillo de una pregunta incluida en una encuesta dirigida a habitantes de un municipio sería:

- Marque una “X” en la línea que aparece a la derecha de la respuesta que corresponde a su opinión:
 - El actual alcalde ha hecho obras que benefician a mi comunidad

Por su parte, las entrevistas son conjuntos de preguntas generalmente abiertas para conocer las opiniones, conocimientos o información con que cuentan una o más personas. Cabe anotar que, como herramienta de medición social del impacto, la entrevista en estos casos se utiliza para evaluar aquellos aspectos sobre los cuales se pregunta y no, a las personas entrevistadas.

En ocasiones, una institución recibirá directamente información del impacto de sus políticas, programas, regulación o acciones gubernamentales a través de la respuesta espontánea de la ciudadanía afectada por aquéllas, sea a través de reconocimientos o agradecimientos sea en críticas o actividades directas para impedir o contrarrestar la aplicación de tales políticas, programas, regulación o acciones.

Los resultados de tales mediciones y, en su caso, las respuestas espontáneas por el impacto de una acción en la ciudadanía brindan retroinformación a sus emisores, implantadores y/u operadores respecto de la viabilidad práctica de esa acción y de su acierto o desacierto político.

Con la información proporcionada por las mediciones del impacto objetivo y/o de percepción de los programas, políticas, regulaciones y/o, en general, acciones públicas, es posible también identificar aquellos aspectos que es necesario o conveniente corregir a fin de que éstas logren realmente las metas planteadas y satisfagan las expectativas de la ciudadanía, en línea con las estrategias y objetivos generales de la unidad responsable o institución de que se trate o incluso, de la Administración Pública Federal en su conjunto.

3.4 Genera planes de contingencia para afrontar situaciones imprevistas en un mediano plazo.

La palabra contingencia es definida como: "toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente", por medio de una relación si (causa)... entonces (efecto). No obstante, el autor Morera Cruz dice que es "algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón". Es por esto que los teóricos de este enfoque afirman que los modelos organizacionales adecuados surgen al conocerse las características del entorno externo de la organización, y no a partir de consideraciones teóricas previas.

Al evaluar, se puede identificar a los aspectos o elementos críticos a corregir en una situación, por consistir éstos en desviaciones importantes de las metas comprometidas, generar tales desviaciones, contravenir los principios generales de la estrategia o política planteada, o bien, impedir el cumplimiento de tal estrategia, política o metas.

Esta retroinformación y la necesidad que la misma genere de adecuar o sustituir una política pública, un programa, estrategia o acción gubernamental. Dan cuenta de que éstas se ubican en sistemas sociales, culturales, políticos y económicos que las acotan y orientan; es decir en conjuntos

de partes (en este caso, grupos, opiniones, esquemas de trabajo, entre otros) asociadas y organizadas que forman un todo para alcanzar un propósito determinado, y Destacan la importancia de una planeación sólida, a fin de favorecer el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, para lo cual se requiere considerar además de metas, acciones, recursos y riesgos, las contingencias que pudieran presentarse para su logro; es decir, los eventos que pueden ocurrir inesperadamente y que requieren respuestas oportunas.

Con relación a este último punto, es posible anticipar eventuales contingencias identificando primero los elementos o factores críticos para el logro de la meta o para el cumplimiento de la política, programa o estrategia de que se trate o bien, para la realización de la acción gubernamental de interés.

Una vez hecho lo anterior, se explora el tipo de situaciones que pudieran afectar negativamente a esos elementos críticos, pero cuya ocurrencia no es cierta (segura o incluso probable), por depender de situaciones tales como catástrofes naturales; cambios políticos, económicos o sociales no planeados o, en general, de eventos que dependen de terceros o para los cuales no se cuenta con la información suficiente o modelos causa-efecto sólidos que permitan predecir su ocurrencia (es decir, las contingencias).

Por ejemplo, una meta de egresos de un hospital público, estimada con base en ocupación promedio y tipos de padecimientos tratados, pudiera verse afectada por el surgimiento de una epidemia relacionada con un virus o bacteria poco común en la localidad en que se encuentra ese hospital, la reducción del presupuesto asignado o programado a ese hospital a un monto inclusive menor a la meta establecida, un incremento súbito en pacientes, más allá de la capacidad del hospital, por un terremoto o una inundación o, a la inversa, porque sus instalaciones se vieron afectadas por uno de estos desastres naturales y requirieran reparación.

Ahora bien, la identificación de posibles contingencias sería un trabajo estéril si de él no se desprendera la previsión de acciones que permitan enfrentarlos en caso de que ocurran o se incremente la probabilidad de que ocurran, y así superar o, en su caso, evitar las situaciones que puedan poner en riesgo el logro de las metas comprometidas o el cumplimiento de algún programa, política o regulación; es decir, establecer planes de contingencia.

Un **plan de contingencia** es un instrumento de planeación que contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de una organización o institución.

Un plan de contingencias es un caso particular de un plan de continuidad aplicado a diversas áreas (direcciones, subdirecciones, departamentos, etc.) los cuales pueden tener planes de continuidad que persiguen el mismo objetivo desde otro punto de vista. Hablando específicamente de establecer una visión estratégica, tenemos:



Tres tipos de planeación

Que facilitan el contar con una visión que va de lo general a lo particular



Que ilustren más específicamente las acciones que se han de llevar a cabo para cumplir con las metas de un área y que estén relacionadas con la forma en que la organización ha definido alcanzar sus objetivos Institucionales.

Planeación Estratégica

Es sistemática, es decir, es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales.
- Define metodología, prioridades y políticas para lograr metas específicas.
- Desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener así los fines buscados.

- Es un proceso para decidir de antemano el tipo de esfuerzo de implantación que se debe hacer, cuándo y cómo se debe realizar, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
- Deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación del rumbo organizacional, ya que los cambios en el entorno son constantes.

Al agregar el aspecto de VISIÓN ESTRATÉGICA, al concepto de Planeación Estratégica, nos conduce a:

Llevar a cabo una planeación conforme a la visión de un futuro ideal que nos facilite DISEÑAR con flexibilidad y tomando en cuenta las diversas variables que intervienen, más que depender de las variables externas para adaptar nuestro futuro.

Es mejor contar con un enfoque proactivo y creativo, que provenga del conocimiento del entorno y sus variables y nos ayude a anticipar respuestas, más que a tener un enfoque reactivo que responda más a la improvisación que a la planeación.



Planeación Táctica

Cuando se cuenta con una visión a futuro que va definiendo el camino y se han establecido los objetivos que deberán ser alcanzados.

1 Contar con un plan de acción para determinar las actividades, los medios y el orden en que serán implementados, pues es así como se establece la "Táctica" o método para alcanzar dichos objetivos.

2 Definir los pasos, las prioridades a seguir, las responsabilidades y hasta las personas que se encargarán de cumplir las metas previamente señaladas.

3 Dentro de todas las áreas de la organización, se tiene que llevar a cabo una planeación más detallada.

4 Cada departamento funcional (mercadotecnia, finanzas, contaduría, compras, producción, personal y otros) desempeña un papel importante dentro del proceso de planeación estratégica.

A los niveles gerenciales y directivos les corresponde, tanto el diseño como la implementación de las tácticas a utilizar, para alcanzar los objetivos.



Planeación Operativa

Este tipo de planeación le corresponde a los niveles de Jefaturas y supervisores, pues son ellos quienes basándose en las tácticas y los objetivos planteados, van observando su cumplimiento.

Nos referimos a las actividades que se realizan de manera cotidiana, para mantener el ritmo de la operación del área correspondiente.

Tiene su enfoque en el presente, es en donde se desarrollan las actividades que conforman el cumplimiento de metas que en su conjunto van a lograr los objetivos propuestos.

Se diferencia de la planeación táctica en que la primera (la planeación táctica), se refiere a la puesta en marcha y la segunda a la manera en que se pretende llevar a cabo la operación.

Define el quien y los recursos con los que se va a llevar a cabo el plan de acción para conseguir metas específicas en el presente.



Tema 4:

Alinea las estrategias de su área con perspectiva a mediano plazo.



“Un buen líder no es aquel que hace temblar a sus subordinados, un buen líder se hace respetar por sus colaboradores”.

Anónimo.

4.1 Establece planes operativos y tácticos evaluando los beneficios y consecuencias para la institución.

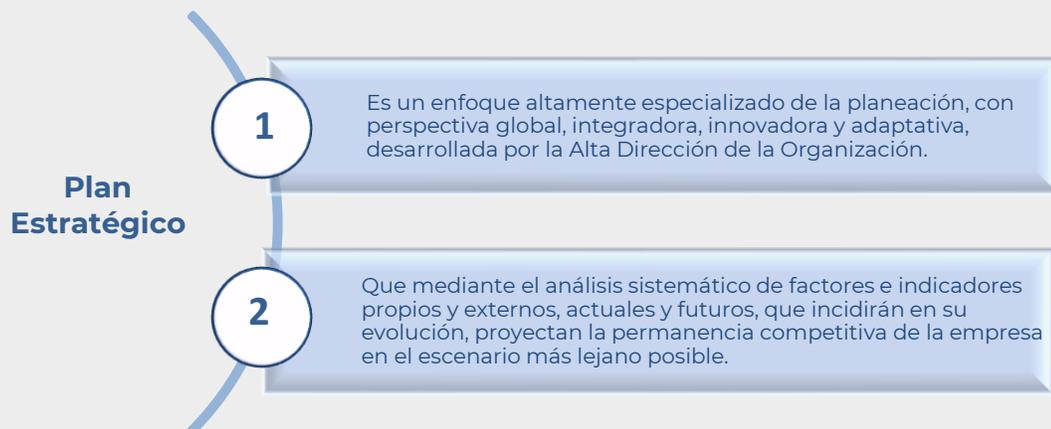
Con la posibilidad de ser reiterativos, un aspecto fundamental en la planeación y cualidad de quienes poseen visión estratégica es identificar los factores críticos de éxito para el logro, conforme a los estándares acordados, de metas comprometidas o, en su caso, para el cumplimiento de una misión, programa, política o acción gubernamental, así como para su implantación y operación de acuerdo a las estrategias deseadas.

Tales factores críticos son, cuando menos, los aspectos mínimos necesarios para el logro de tal meta o el cumplimiento de dicha misión, programa, política o acción, al tener un efecto significativo en éste.

De manera general, son factores críticos de éxito:

- Los recursos materiales, financieros y/o humanos que constituyen el contenido o sustancia misma de la misión, programa, política o acción gubernamental. Por ejemplo, no es posible llevar a cabo una campaña de vacunación sin las vacunas correspondientes, como tampoco lo es un programa de fomento a la vivienda sin que se cuente con los terrenos y materiales requeridos a ese efecto o se haya previsto cuando menos cómo los constructores o los ciudadanos podrán acceder a terrenos y materiales que estén, en efecto, disponibles, y no es viable el éxito de un programa educativo presencial sin profesores debidamente preparados para el mismo.
- Ciertas acciones básicas que constituyen el contenido o sustancia de la misión, programa, política o acción gubernamental de que se trate o que son indispensables para el cumplimiento de ese contenido o sustancia. Por ejemplo, aunque pareciera evidente, no es posible brindar ayuda económica a un sector de la población, si antes no se han realizado las operaciones bancarias o financieras que permitan contar con esos recursos o no se cuenta con el mecanismo (cheque, efectivo, depósito, vale) de entrega de esa ayuda y la logística (informática y/o humana) necesaria para la misma.
- Respecto del logro de una visión o misión, que las estrategias planteadas sean adecuadas y su implantación, correcta.

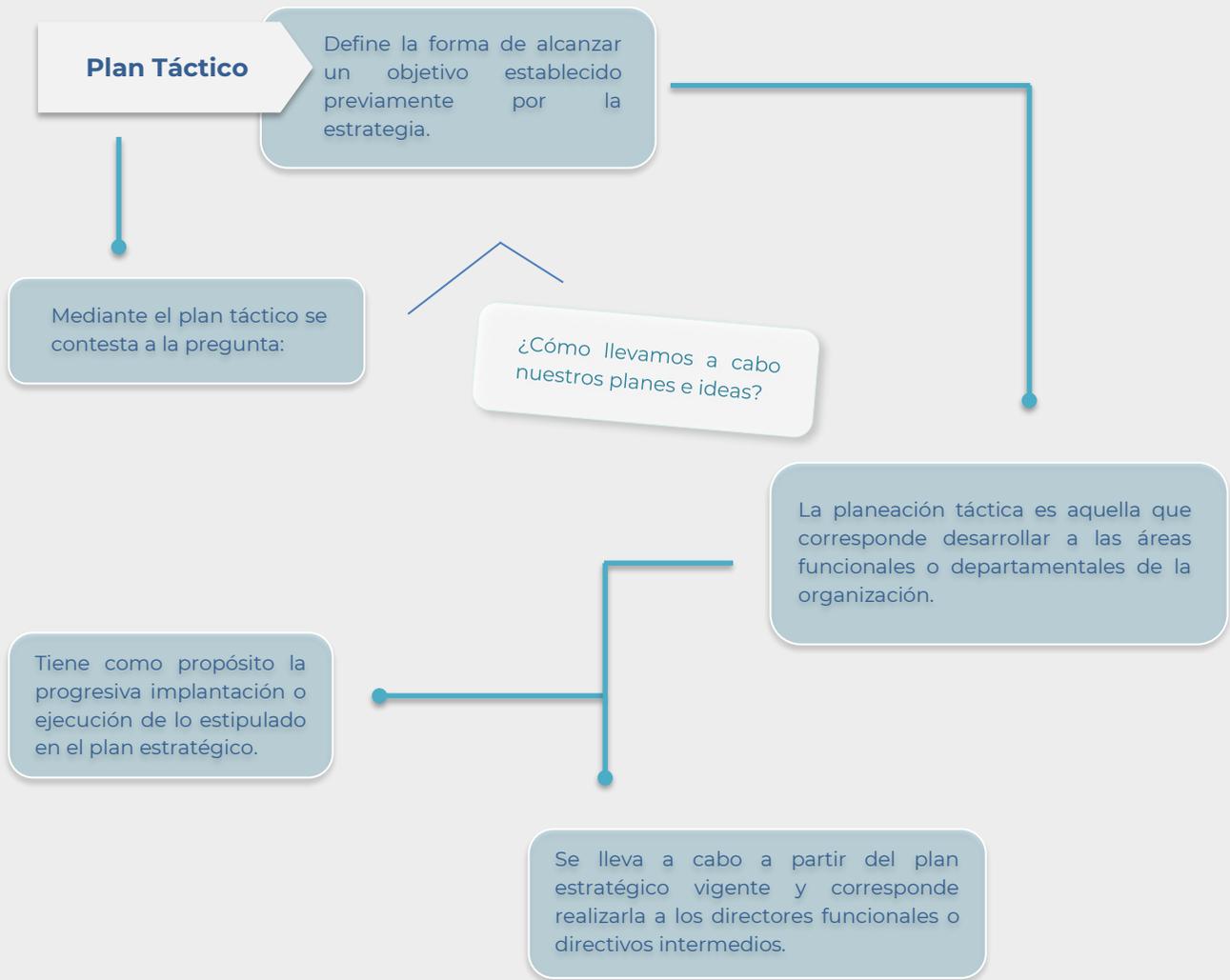
En este orden de ideas, para identificar si una estrategia es adecuada al logro de una visión o misión, conviene considerar los resultados comúnmente esperados de la implantación de dicha estrategia y la coincidencia de éstos con la visión o misión respectiva y/o verificar si ambos elementos comparten términos y/o conceptos afines en su parte sustancial.



Ejemplo de un programa de Oportunidades, contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo. Su clasificación fue adaptada a la metodología que aquí se plantea, exclusivamente a manera de ejemplo:



Enfoque que **permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión**, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos.



- Ejemplo: Modificar los manuales de operación y procedimiento de la organización.

Plan Operativo

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una **duración efectiva de un año**, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

Se desarrollan a partir de los planes tácticos de cada área funcional o departamento y concretan en detalle los siguientes interrogantes:



Dichas interrogantes son acerca de las tareas, actividades y procesos a llevar a cabo, con horizontes temporales que pueden ser anuales, trimestrales, mensuales, semanales o incluso diarios.

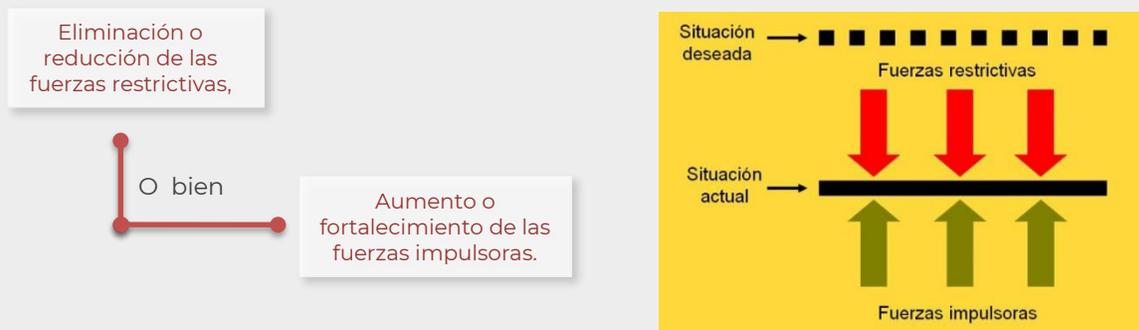
Los diagramas de flujo o de Gantt son de aplicación habitual en la planeación operativa, puesto que es la que requiere mayor grado de detalle y concreción.

- Ejemplo: Algunos de los programas que integran el plan operativo anual de la Secretaría de la Contraloría Municipal de Monterrey: Premio Nuevo León a la calidad 2013, cuyo objetivo es la mejora continua de procesos y servicios. Y actualización de los manuales de organización.



En la aplicación de estos planes, la técnica del análisis de los campos de fuerzas es un instrumento para analizar una situación que es preciso cambiar. Facilita la transformación en una organización reduciendo al mínimo el esfuerzo y la desorganización. El análisis de los campos de fuerzas puede aplicarse cuando existe confusión acerca de cuál es la próxima medida de mejoramiento que debe tomarse, abriendo posibilidades nuevas de acción. Esta técnica ayuda a reducir convenientemente el problema a un tamaño realmente manejable, ayudando al grupo a trabajar en forma conjunta. Esta técnica puede ser utilizada por una persona individualmente o bien en grupo.

El análisis de los campos de fuerzas se basa en la idea de que cualquier nivel determinado de productividad-rendimiento es el resultado de un equilibrio entre fuerzas positivas (impulsoras) y fuerzas negativas (restrictivas). Las primeras apoyan la actividad productiva, en tanto que las segundas inhiben la misma. El comportamiento que da por resultado una actividad productiva puede ser promovido por una o varias de las siguientes estrategias:



4.2 Desarrolla estrategias y planes de mediano plazo que contribuyen al fortalecimiento de la institución.

Para lograr la eficiencia en el trabajo administrativo, es preciso saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y hacerlo correctamente, tratando de alcanzar los mayores resultados con el gasto mínimo de esfuerzo y recursos, logrando además la satisfacción del personal.

Ante cualquier administrador o directivo se presentan numerosas exigencias de diverso tipo que requieren de un análisis específico para adoptar las decisiones que correspondan. Este tipo de situación constituye la tarea diaria del directivo, y no siempre es posible identificar, con absoluta claridad, cuáles son las prioridades que deben establecerse. En la búsqueda de un procedimiento que solucione esta problemática, consideramos que la determinación previa de las Áreas de Resultado Clave (ARC) constituye un aspecto importante, dado su poder orientador acerca de en qué ámbitos se pueden, y se deben, formular los objetivos.

Según, señala la Dra. Esperanza Carballal, “las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.”

No obstante, todavía es posible lograr un mayor grado de precisión en la formulación de los objetivos si logramos identificar aquellos aspectos o elementos que resultan más esenciales para que en cada ARC se alcancen los mayores resultados. Estamos hablando de los **Factores Críticos de Éxito** (FCE).

Dentro de cualquier tarea o actividad existe un pequeño número de aspectos o elementos, que, si no se tienen en cuenta de manera específica, podemos perder todo el esfuerzo que dediquemos a esa actividad, porque el papel que juegan es fundamental para la misma.

De esta forma el sistema de dirección por objetivos se instrumenta como un sistema de gestión. Es decir, de inicio se definen las esferas más importantes en las que es necesario actuar, mediante la determinación de las ARC y, para cada una de ellas, de los correspondientes FCE. A partir de este análisis se formulan los objetivos de cada área, de forma participativa, y se lleva a cabo el trabajo. Posteriormente, mediante el sistema de control, se verifica el cumplimiento de las metas trazadas y se toman las medidas correctivas necesarias para asegurar ese cumplimiento.

Cuando no se cuenta con los FCE, la formulación de los objetivos se realiza de manera general, no garantizándose que los objetivos planteados sean realmente los más importantes. Por lo tanto, muchas veces se formula una lista de objetivos, que puede incluir los elementos más importantes, pero que contiene además otros de menor significación. La utilidad de determinar los FCE es la de concentrar la atención de los directivos y los subordinados en aquellos aspectos más significativos y evitar la dispersión, pues a menudo sucede que los trabajadores al tener que trabajar por diferentes objetivos, establecen también sus propias prioridades, que muchas veces no coinciden

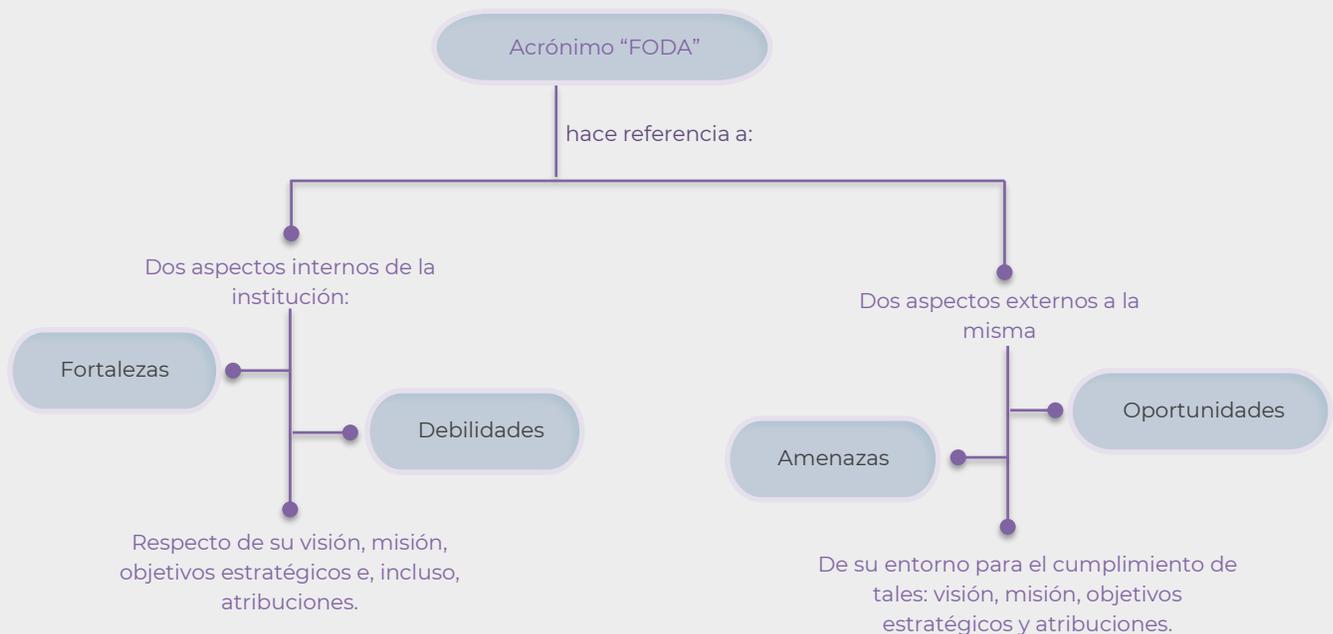


con las de los jefes de la organización, con la consiguiente dispersión de los esfuerzos lo cual redundará en una disminución de la eficiencia y la eficacia.

Bajo este contexto, debe usted estar familiarizado con las áreas de resultado clave y los factores críticos de éxito que están vinculados con la institución. Ahora bien, considerando la visión institucional de la CJEF, usted debe ser capaz de identificar aquella estrategia que sea más pertinente para el logro de dicha visión. De igual manera, a partir de un listado de enunciados, debe ser igualmente capaz de identificar aquéllos que contienen los elementos que corresponden a una fortaleza y aquéllos que corresponden a una oportunidad, en el contexto de FODA.

La **estrategia** debe atender a los factores críticos de éxito identificados para el logro de la visión y misión de la institución y para la identificación de ambos (factores críticos de éxito y estrategia) es de especial utilidad efectuar un análisis **“FODA”** (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como parte del ejercicio de planeación correspondiente.

En el análisis FODA, es importante la participación de todos los directivos de primer nivel de la institución, así como de un facilitador imparcial (preferentemente alguien familiarizado con los elementos sustantivos y visión integral de la misma) y, en su caso, de los responsables de otras unidades responsables críticas conforme a su impacto o involucramiento en los aspectos relacionados con la visión y misión de la institución.



Más específicamente, por **fortalezas** se entiende todos aquellos aspectos de la institución, en su infraestructura, organización, regulaciones internas, recursos humanos, financieros o materiales, entre otros, que favorecen el logro de su visión, misión u objetivos estratégicos o bien, el cumplimiento de su estrategia y/o atribuciones. También puede considerarse fortaleza cualquier aspecto de la institución que le represente una ventaja o diferencia competitiva frente a otras instituciones que brinden o potencialmente pudieran brindar productos y/o servicios comparables a los suyos.

Por **debilidades**, se entiende todos aquellos aspectos o problemas al interior de la institución que dificultan, obstaculizan o incluso impiden el logro de su visión, misión u objetivos estratégicos o bien, el cumplimiento de su estrategia y/o atribuciones.

Por su parte, las **oportunidades** son situaciones externas que, aprovechadas, pueden favorecer el posicionamiento positivo de la institución, fortalecerla y facilitar el logro de su misión, visión, objetivos estratégicos o el cumplimiento de su estrategia y/o atribuciones.

Por último, una **amenaza** es una situación o aspecto adverso del entorno de la institución que puede poner en riesgo, dificultar, obstaculizar o incluso impedir el logro de su misión, visión, objetivos estratégicos o el cumplimiento de su estrategia y/o atribuciones.



Adicionalmente, debe ser capaz de identificar aquellos enunciados que contienen los elementos que corresponden a una debilidad y aquéllos que corresponden a una amenaza, también en el contexto de FODA.

Una vez integrados los resultados de un análisis FODA a nivel institucional e integrándolo con los objetivos y metas, y un listado de estrategias desarrolladas dentro de la organización, deberá usted ser capaz de seleccionar las estrategias óptimas para una situación en particular por la que

Curso Visión Estratégica

atraviese la institución. Tome en cuenta que existe una gran movilidad en el momento de aplica todos estos conceptos. Es decir, en entorno externo y el ambiente interno están en un constante dinamismo que normalmente está fuera de nuestro control. Por lo tanto, habrá de estar atento a los cambios que puedan afectar la aplicación efectiva de nuestra visión estratégica.

Ejemplos de FODA:



FODA institucional:

Asunto del Análisis FODA: Coloca aquí el tema en análisis	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> z Cuáles son las ventajas de la propuesta? z Recursos? z Ventajas Competitivas? z Canales exclusivos de venta? z Recursos, activos, personal? z Experiencia, conocimiento, información? z Recursos Financieros, rentabilidad esperada? z Marketing: alcance, distribución, posicionamiento? z Aspectos innovadores? z Ubicación geográfica? z Precio, valor, calidad? z Calificaciones, certificaciones? z Procesos, sistemas, informática, comunicaciones? z Aspectos culturales, de conducta, hábitos? z Cobertura del mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> z Desventajas de la propuesta? z Carencia de Recursos? z Falta de fortaleza competitiva? z Prestigio, presencia y alcance? z Aspectos financieros? z Plazos, presiones, limitaciones? z Costo de lanzamiento? z Continuidad, fortaleza de la cadena de suministros? z Cómo afecta a la actividad principal? z Confiabilidad de los datos? z Aspectos morales, de compromiso, de conducción? z Procesos y sistemas? z Supervisión gerencial, continuidad?
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> z Desarrollos del mercado? z Vulnerabilidad de la competencia? z Tendencias en el estilo de vida o hábitos? z Desarrollo e innovación tecnológicos? z Influencias globales? z Nuevos mercados, verticales u horizontales? z Nichos de mercado? z Ubicación geográfica, exportación, importación? z Nuevos puntos de venta? z Factor sorpresa, contratos globales? z Desarrollo de negocios y del producto? z Información e investigación? z Socios, agencias, distribución? z Volúmenes, producción, economías? z Influencia de la moda, temporada, clima? 	<ul style="list-style-type: none"> z Efectos políticos? z Acciones legales? z Consecuencias sobre el medio ambiente? z Desarrollos informáticos? z Intenciones de la competencia? z Demanda del mercado? z Nuevas tecnologías y servicios? z Contratos y socios vitales? z Capacidad y recursos propios? z Obstáculos a enfrentar? z Debilidades insolubles? z Pérdida del plantel clave? z Respaldo financiero sustentable? z Marco económico regional? z Influencia de la moda, temporada, clima?



CJEF

CONSEJERIA JURÍDICA
DEL EJECUTIVO FEDERAL

Una vez integrados los resultados de un análisis FODA a nivel institucional, e integrándolo con los objetivos y metas, y un listado de estrategias desarrolladas dentro de la organización, deberá usted ser capaz de seleccionar las estrategias más óptimas para una situación en particular por la que atraviese la institución. Tome en cuenta que existe una gran movilidad en el momento de aplicar todos estos conceptos. Es decir, el entorno externo y el ambiente interno están en un constante dinamismo que normalmente está fuera de nuestro control. Por lo tanto, habrá que estar atento a los cambios que puedan afectar la aplicación efectiva de nuestra visión estratégica.

Es importante identificar dentro de nuestra institución cada una de las áreas del FODA e identificar qué situación se encuentra en cada factor.

4.3 Alinea los recursos de su área hacia el logro de los objetivos estratégicos en el mediano plazo.

Una vez identificados los objetivos estratégicos planeados por el área bajo su responsabilidad, es necesario disponer de los recursos necesarios para ejecutar las acciones inherentes a dichos objetivos. Son variados los recursos con los que usted puede contar para llevar a cabo sus objetivos. Tenemos, por ejemplo, los recursos humanos, los financieros, los materiales y, por supuesto, un recurso muy difícil de manejar pero que es muy valioso: el tiempo. Cuando se está listo para ejecutar las acciones identificadas, habrá que programar la utilización de los recursos a lo largo del tiempo. Tendrán que tomarse en cuenta las restricciones, autorizaciones necesarias, y la escasez que muy a menudo acompaña a la disponibilidad de los recursos.

Objetivo Estratégico: Es el planteamiento de donde se quiere llegar a largo plazo. Es considerado para facilitar la toma de decisiones con efectos duraderos y que tiene impacto en toda la organización. Son fijados por la alta dirección.

El Plan Estratégico



Tema 5:

Piensa y redefine estrategias a largo plazo.



"El mayor de los peligros para la mayoría de nosotros, no es que nuestro objetivo sea demasiado alto y no lo alcancemos, sino que sea demasiado bajo y lo logremos"
Miguel Ángel.

5.1 Formula diversos escenarios para la toma de decisiones o solución de problemas que afectan a varias áreas de la institución.

La **planeación por escenarios** se origina en el supuesto que, a final de cuentas, conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de este punto de vista, los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar. El proceso de creación de escenarios emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los linderos de los terrenos competitivos del futuro. La Planeación por Escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las organizaciones operarán en el futuro y la forma, que, en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

A medida que aumenta la incertidumbre, aumenta también el potencial para la confusión y la parálisis, situación que puede conducir a la actitud de "esperemos a ver qué pasa" y a la falta de compromiso. Las empresas necesitan un mecanismo que les permita relacionar y enfocar los eventos en curso, al mismo tiempo que reducir la incertidumbre a una condición manejable. El análisis de escenarios logra esto, mediante un proceso de visión colectiva, que limita el rango de futuros posibles y les da consistencia y detalle. Cada escenario se puede usar para generar opción.

Este enfoque puede ser usado con otros modelos para asegurar que los encargados de la planeación estratégica profundicen en el pensamiento estratégico y está particularmente orientado hacia la identificación de aspectos estratégicos.

5.2 Asigna prioridades con perspectivas de largo plazo.

Una vez que ha sido determinada la visión estratégica y que se han planteado los objetivos y metas correspondientes, es necesario hacer ejercicios constantes de priorización de las acciones a realizar. Es una labor constante por parte de los directivos el hacer notar a sus colaboradores que no todos los proyectos pueden estar en el corto plazo, a pesar de que todos parezcan ser urgentes.

Esta es una situación que muy comúnmente se presenta en los grupos de trabajo, es decir, que sus integrantes quieran ver efectuados todos los proyectos en el corto plazo. Habrá que hacer notar que, aun cuando se contara con todos los recursos necesarios para ejecutar dichos proyectos, es muy común que el lapso de corto plazo no sea suficiente para poder ver resultados. Además, quizá no exista personal suficiente dentro del grupo directivo para supervisar las acciones derivadas de esos proyectos.



Bajo esta perspectiva, usted debe ser capaz de identificar y priorizar las estrategias que apoyen la consecución de la visión de la institución. Asimismo, tendrá elementos de análisis suficientes para organizar y estructurar la ejecución de acciones, clasificándolas en el corto, mediano y largo plazo, según los criterios inherentes a su priorización.

Recuerde que el hecho de priorizar acciones involucra a menudo la participación de dos o más áreas directivas, las cuales están interesadas en beneficiarse de los resultados de esas acciones. Por lo tanto, al igual que en muchas otras actividades propias de la planeación estratégica, la labor de priorización exige de nosotros una propensión hacia el consenso. Es decir, habremos de escuchar las prioridades planteadas por nuestros colegas, para de esa manera compararlas con nuestros propios intereses y luego determinar cuál es la alternativa que satisface ambas perspectivas.

5.3 Traduce la misión y visión de la institución en estrategias y planes de largo plazo que enfocan y orientan la contribución del área.

El objetivo metodológico de la visión estratégica consiste en dotar a los directivos de una organización, con las capacidades, habilidades, métodos y esquemas de seguimiento, que le permitan cumplir su función de ejecutivos de planeación capaces de diseñar, implementar y evaluar acciones encaminadas a ofrecer los resultados estratégicos que la institución está buscando.

La etapa de la planeación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. La realización (o instrumentación) requiere formar la organización y dotarla de personal, así como dirigir su operación de acuerdo con los planes. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño pasado en relación con las metas. Es decir, los resultados de ella se emplean en planear las metas y estrategias para periodos futuros.

Recuérdese que un objetivo es simplemente un resultado esperado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplan poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Han de ser claros y específicos.
- Deben formularse por escrito.
- Deben ser ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.
- En lo posible, deben ser susceptibles de una medición cuantitativa.
- Han de realizarse en determinado periodo.

Recuérdese también que una **estrategia** es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico e pormenorizado que la estrategia.

Además, generalmente abarca periodos más breves. Cuando se efectúa una planeación a largo plazo es difícil cumplir a detalle y al 100% una visión. Esto se debe no sólo a las contingencias que pueden volverse cada vez más impredecibles incluso considerando revisiones periódicas de avances, estrategias y acciones, sino también al hecho de que los cambios tecnológicos, culturales, políticos, sociales y económicos pueden hacer que incluso el alcanzar la visión o un objetivo estratégico planteado a cierta fecha futura ya no responda adecuadamente a las necesidades de la institución ni a la de sus clientes o, en el caso del sector público, de la sociedad.



Recordemos, por ejemplo, el caso de las computadoras “mainframe”, cuya fabricación y mejora constituía la razón de ser de algunas empresas. Tal mejora dejó de tener sentido con la llegada de las computadoras de escritorio y, posteriormente, con las “laptops” y computadoras cada vez más pequeñas, portátiles y potentes. Algo similar ha ocurrido, y continúa ocurriendo, con tecnologías de video y de audio. Para abordar esta problemática y a la vez facilitar la identificación de contingencias que de otra manera pudieran no preverse, así como la formulación de los planes de contingencia correspondientes, algunas organizaciones han recurrido a una metodología conocida como planeación de escenarios.

Los escenarios se refieren a posibles situaciones futuras, no una sola “predicha”, que se plantean considerando variables externas críticas. Por supuesto, el modelo más simple prevería dos escenarios contrapuestos, si bien es común el uso de dos variables y la combinación de sus dos valores extremos para representar cuatro escenarios.

A diferencia de la planeación estratégica tradicional que se basa en extrapolar del pasado o de situaciones presentes un futuro posible, la planeación por escenarios se enfoca en eventuales discontinuidades en el futuro, en la imaginación, la innovación y la creatividad. Más aún, los escenarios son más narraciones retadoras y más o menos plausibles, de lo que pudiera ser el futuro, más que una predicción del mismo.

La planeación de escenarios considera también de esos escenarios posibles, cuál es el que deseamos que se convierta en realidad y las acciones y recursos que necesitamos para lograrlo, sin descuidar la planeación de acciones y respuestas ante los demás escenarios, si llegan a ocurrir. En la identificación de variables relevantes para la construcción de escenarios pueden considerarse los elementos más sobresalientes de las tendencias actuales (similar a la planeación estratégica tradicional), de tendencias incipientes o que se identifican con facilidad en el futuro próximo o por el contrario, los aspectos que se han considerado como inamovibles a lo largo del tiempo (En su momento, por ejemplo, la caída del muro de Berlín o la desintegración de la URSS).

Ahora bien, si los escenarios se conforman considerando sólo un par de variables, los aspectos a considerar en su formulación pueden ser más respecto a los efectos de las diferentes combinaciones de esas variables. Considerando la variable única indicada en el párrafo anterior, podría especularse sobre su impacto en la balanza comercial, los exportadores, los importadores, el entorno político del país, las condiciones sociales y económicas del mismo, su relación con otros países, etc. Una vez planteados los diferentes escenarios es entonces posible anticipar planes de acción para cada uno de ellos, así como para favorecer al escenario que la institución considere más deseable para el logro de su visión y misión o bien, para su transformación en el tiempo.



Tema 6:

Crea un enfoque sistemático a futuro para su ámbito de competencia de la institución.



"No hay nadie menos afortunado que el hombre a quien la adversidad olvida, pues no tiene oportunidad de ponerse a prueba"
Séneca.

6.1 Anticipa en su ámbito de competencia situaciones críticas o de alto impacto para la institución generando estrategias.

Un plan estratégico institucional, ha de entenderse que éste no está exento a situaciones internas o externas que pudieran afectar la consecución de sus resultados. Es decir, tanto los planes estratégicos como la institución misma, son vulnerables a las amenazas que inciden en su desempeño. Por **vulnerabilidad** entendemos: "Las características de una persona o grupo desde el punto de vista de su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza natural. Implica una combinación de factores que determinan el grado hasta el cual la vida y la subsistencia de alguien queda en riesgo por un evento distinto e identificable de la naturaleza o de la sociedad".

Susceptibilidad de recibir un daño, afectación o lesión ante determinadas circunstancias. Ejemplo: Las naciones que dependen en demasía de exportar recursos naturales muestran una mayor vulnerabilidad tanto en lo económico como en lo social y ambiental.

Un **Análisis de Vulnerabilidad** consiste en pruebas o simulaciones de ocurrencia de las amenazas potenciales que pudieran afectar a la institución. De esta manera se identifican los riesgos para la estructura institucional y para sus sistemas internos, incluyendo a sus planes estratégicos. Asimismo, se hace un recuento de las situaciones críticas que pudieran suscitarse.

Antes de que ocurra una situación crítica habrá que analizarse profundamente las consecuencias nocivas que surgen alrededor de las situaciones de riesgo; en una situación crítica se está propenso a tomar decisiones impulsivas, a que las comunicaciones internas de la organización se tornen desesperadas, a que las tácticas estén en continuo cambio y a que se lleven a cabo esfuerzos desesperantes a medida que corren segundos decisivos.

Una buena medida para prevenir y manejar las situaciones críticas es mediante la identificación de las causas y efectos de las amenazas potenciales para la institución. De este modo se está empleando un enfoque objetivo para la solución de problemas, evitando confusiones y ambigüedades. A partir de una contingencia en particular, deberemos identificar cuáles son las estrategias que resuelven las situaciones críticas planteadas, planteando de manera unívoca (que no se preste a confusión) las causas y efectos de cada amenaza presente.

6.2 Asume riesgos calculados, a fin de aprovechar oportunidades y traducirlas en resultados estratégicos.

Como bien sabemos, nuestras labores cotidianas no están libres de todo riesgo. En cualquier momento pueden presentarse situaciones inesperadas que incidan negativamente sobre nuestro desempeño o nuestros resultados. Por estos motivos, debemos estar listos para identificar los riesgos que pueden afectar los planes que hemos elaborado. Estos riesgos habrán de ser evaluados y enumerados para así clasificarlos de menor a mayor. Podremos entonces asignarle un 1 al riesgo menor y una “n” al riesgo mayor.

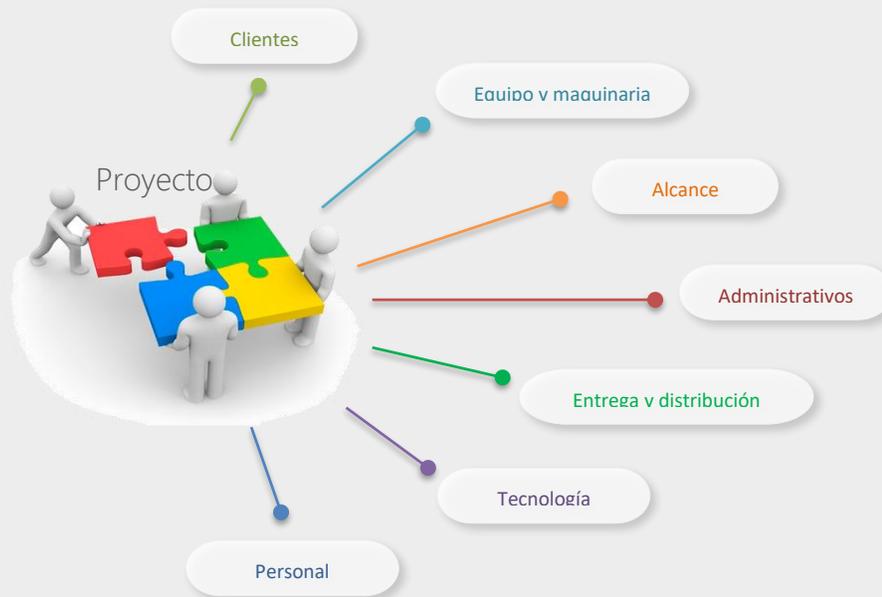
Una vez identificados los riesgos para una situación determinada, podremos generar una lista de acciones que **faciliten** asumir cada riesgo planteado. Es decir, tendremos preparados recursos para enfrentar situaciones indeseables. Por otra parte, podremos también generar una lista de acciones que **impidan** el asumir cada riesgo planteado.

Adicionalmente, podremos elaborar una tabla que nos muestre la probabilidad de ocurrencia de los problemas o riesgos que puedan suscitarse, así como la importancia de sus efectos. A partir de allí haremos un balance o ponderación, lo cual es el resultante de multiplicar precisamente la probabilidad ocurrencia del riesgo (un número entre 0 y 1) y la importancia de sus efectos (un número entre 0 y 10). Con estos elementos podremos tomar la decisión para invertir en recursos que nos ayuden a enfrentar los riesgos potenciales en cada situación.



Justamente el siguiente ejercicio consiste en ponderar los riesgos para los problemas o riesgos potenciales con los que se enfrenta su área y los cuales le impiden llevar a buen término sus planes estratégicos.

Fuentes de Riesgos



6.3 Visualiza el posicionamiento de la institución en el contexto nacional y global.

Como resultado de una buena planeación estratégica, deberemos ser capaces de identificar aquellas acciones que **ayudan a mejorar** el posicionamiento institucional, tanto en el país como a nivel internacional. Igualmente, deberemos ser capaces de identificar aquellas acciones que **perjudiquen** el posicionamiento institucional, tanto en el país como a nivel internacional.

No hay que olvidar que, para mejorar el posicionamiento institucional en todos los niveles, es necesaria la formulación de una estrategia sólida. La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la organización. Todo sistema de planificación estratégica, por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

Recuérdese que la planeación estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan táctico y operativo. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la institución y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la organización figura en sus puntos

fuerzas y débiles, por comparación implícita con otras instituciones. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una organización desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los objetivos de la organización se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subdirecciones, unidades y los departamentos de la institución.

Control interno o respuestas organizacionales, tenemos en primer lugar y de acuerdo con la experiencia, el siguiente cuadro:

Factores	En baja incertidumbre	En alta incertidumbre
El mejor tipo de estructura	Mecánica, rígida	Orgánica, flexible
La más efectiva toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
La necesidad de crear departamentos o unidades	Pocos departamentos	Muchos departamentos
La colaboración entre departamentos	Ninguna o poca integración entre departamentos	Fuerte integración entre departamentos
La imitación o aprovechamiento de la experiencia de otros	Poca imitación	Mucha imitación
La planeación de corto o largo plazo	Orientación a operaciones actuales (corto plazo)	Orientación a la planeación estratégica (largo plazo)

Control externo, Richard Daft, menciona tres formas de generar un entorno que reduzca los riesgos y la incertidumbre:

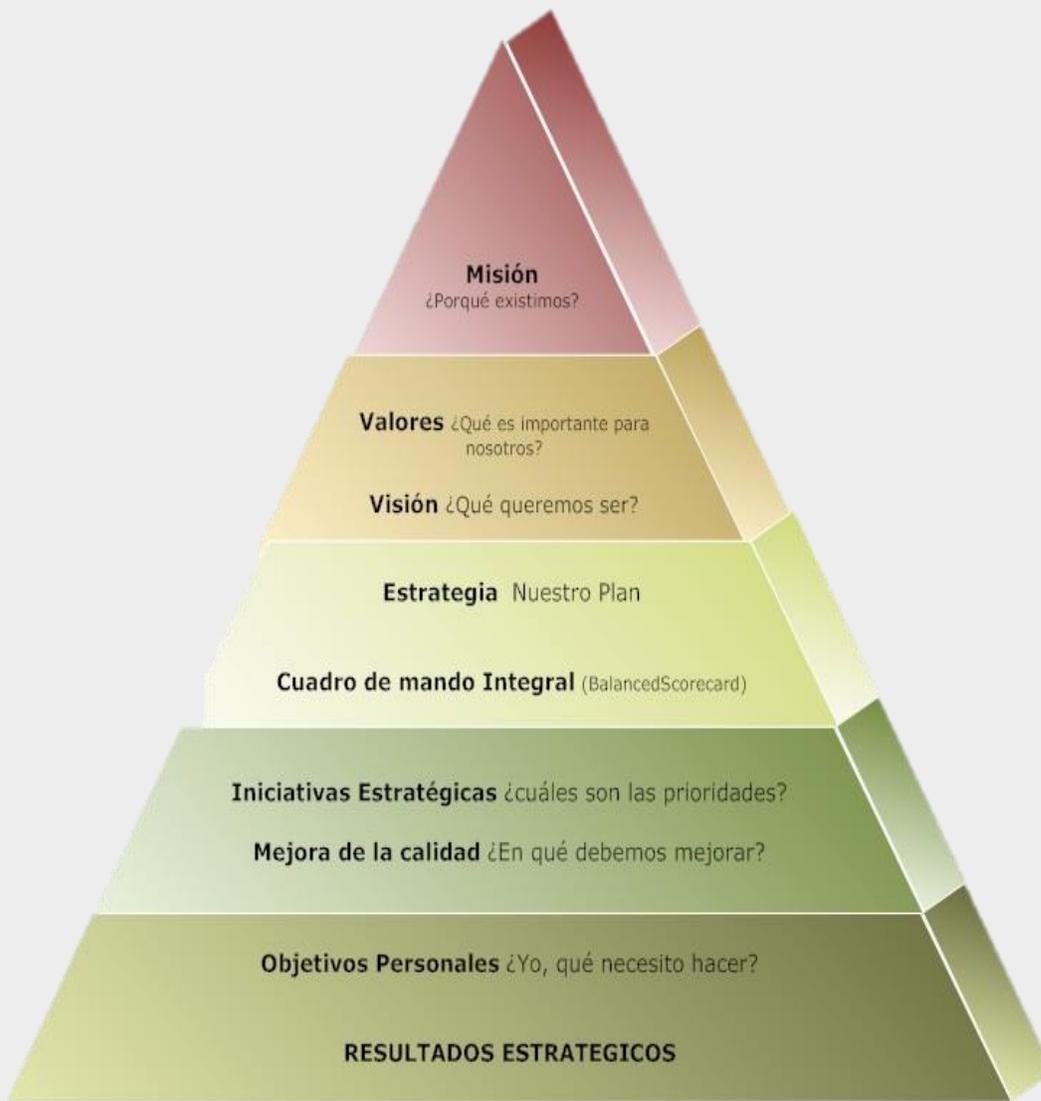
- 1** Cambio de Dominio

Mediante la adquisición, fusión, separación de dependencias para reducir costos e incrementar la calidad de los servicios. O la creación de nuevas instancias, en función de lo especializado que puedan ser sus servicios.
- 2** Actividad Política

Es la habilidad para influir en la legislación y regulación. La participación de los líderes organizacionales en procesos de cabildeo, consulta, exposición de problemas sociales, búsqueda de acuerdos etc.
- 3** Asociación

Crear alianzas temporales para desarrollar proyectos o defenderse de amenazas. A diferencia del cambio de dominio, la asociación considera una situación temporal, por lo que se lleva a cabo mediante acuerdos o contratos que incrementen la certidumbre y la efectividad.





Anexo 1

Definiciones

Riesgo Estratégico

Se identifica como una característica, circunstancia de un proyecto o condición del ambiente en el que éste se desarrolla, en la que se reconoce que puede tener un potencial efecto negativo en el proyecto o en la calidad de los productos. Un factor de riesgo puede ser analizado a través de dos dimensiones: probabilidad y severidad, que se refieren a..... y a....., respectivamente.

Ejemplo: Aumento en índice de desempleo y comercio informal.

Ejemplo: Aumento en la ineficiencia para prestar servicios debido a los incrementos en las necesidades de servicios ante los procesos de cambio en los modelos de comercio internacional.

Contingencia

Por contingencia se entiende toda posibilidad de que una cosa suceda o no, de que una determinada situación se puede dar o no. El concepto, en el ámbito organizacional se refiere a todos aquellos sucesos que impactan en la actividad de la organización hasta el punto de perjudicar su capacidad normal de operaciones.

Ejemplos: Cortes prolongados de corriente, inundaciones, delitos informáticos, vandalismo.

Objetivo Global

Es la finalidad de alcance o desarrollo último o a más largo plazo que los objetivos específicos o estratégicos contribuirán a lograr. Por lo regular está vinculado a la misión de la organización.

Ejemplo: Promover el derecho de cada mujer, hombre y niño a disfrutar de una vida sana, con igualdad de oportunidades para todos.

Objetivo Estratégico

Es el planteamiento de donde se quiere llegar a largo plazo. Es considerado para facilitar la toma de decisiones con efectos duraderos y que tiene impacto en toda la organización. Son fijados por la alta dirección.

Ejemplo: Fortalecer la toma de decisiones en los mandos medios en los próximos doce meses.

Ejemplo: Mejorar el clima organizacional en los próximos 2 años.

Objetivo Táctico

Se construyen en base al objetivo estratégico de la organización. Son llamados objetivos tácticos porque son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a lograr su propósito.

Ejemplo: Al finalizar el taller de Liderazgo los participantes estarán en condiciones de asumir el papel de líder en diversas situaciones de su vida cotidiana y en los diversos ámbitos en los que se desenvuelven.

Ejemplo: Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios sobre los modelos de liderazgo más efectivos en la organización de alto desempeño.



Estrategia

Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

Ejemplos: Disciplina presupuestal para lograr la estabilidad económica de un país.

* Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir 3 tipos de estrategias: corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal.

Meta

Constituye la expresión cuantitativa de los objetivos o los resultados que se pretenden obtener. Es el nivel deseado de rendimiento. Se expresa en cantidades referidas a un espacio y a un periodo determinado.

Ejemplos: a) Un Instituto de Vivienda tiene entre sus metas entregar 2,000 casas más en el 2006; b) Un trabajador establece como su meta ahorrar el 15% de salario en el primer semestre del año.

Objetivo

Se determina el resultado al que se desea llegar. Que sería ideal y que es posible lograr. El objetivo se debe expresar en términos de resultados, que sea claro, prioritario, coherente. Que sea ambicioso pero alcanzable, que sea limitado en el tiempo, que incluya elementos necesarios como: cantidad, calidad. Es un enunciado expresado mediante un verbo de acción, que responde a las preguntas: ¿Qué queremos lograr? ¿Cuánto queremos lograr? ¿En dónde se va a realizar? ¿Para cuándo se quiere lograr?

Ejemplos: a) El programa de austeridad de un país para el 2013 contempla eficientar la productividad en un 2% y un ahorro del 5%; b) El Director de capacitación debe impartir en el 2013, 10% más de cursos que en el año 2012 con los mismos instructores y el mismo presupuesto.

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

Misión

Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Es la razón de ser de una organización.

Ejemplo: La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Ejemplo: La Comisión Reguladora de Energía: Regular de manera transparente, imparcial y eficiente las industrias del gas y de electricidad, con apoyo de personal especializado y sistemas administrativos modernos, a fin de alentar la inversión productiva y garantizar un suministro confiable, seguro y a precios competitivos de energéticos, en beneficio de los usuarios.

Prioridad

Elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención. Ejemplos: Logros de Objetivos; transparencia.



CJEF

CONSEJERÍA JURÍDICA
DEL EJECUTIVO FEDERAL

Plan Estratégico

Enfoque altamente especializado de la planeación, con perspectiva global, integradora, innovadora y adaptativa, desarrollada por la Alta Dirección de la Organización, que mediante el análisis sistemático de factores e indicadores propios y externos, actuales y futuros, que incidirán en su evolución, proyectan la permanencia competitiva de la empresa en el escenario más lejano posible, acotando la incertidumbre del futuro y preparándola desde hoy para redefinirla en la mañana.

Ejemplo de un programa de Oportunidades, contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo. Su clasificación fue adaptada a la metodología que aquí se plantea, exclusivamente a manera de ejemplo:

*Enfoque que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos.

Misión Organizacional: Coordinar acciones interinstitucionales para contribuir a la superación de la pobreza, mediante el desarrollo de las capacidades personales y su acceso a mejores oportunidades de superación económica y social.

Plan Táctico

La planeación táctica es aquella que corresponde desarrollar a las áreas funcionales o departamentales de la organización. La planeación táctica tiene como propósito la progresiva implantación o ejecución de lo estipulado en el plan estratégico.

La planeación táctica se lleva a cabo a partir del plan estratégico vigente y corresponde realizarla a los directores funcionales o directivos intermedios.

Ejemplo: Modificar los manuales de operación y procedimiento de la organización.

Plan Operativo

Los planes operativos se desarrollan a partir de los planes tácticos de cada área funcional o departamento y concretan en detalle los siguientes interrogantes: qué, cómo, quién, cuándo, dónde, con qué.

Dichas interrogantes son acerca de las tareas, actividades y procesos a llevar a cabo, con horizontes temporales que pueden ser anuales, trimestrales, mensuales, semanales o incluso diarios. Los diagramas de flujo o de Gantt son de aplicación habitual en la planeación operativa, puesto que es la que requiere mayor grado de detalle y concreción.

Ejemplo: Algunos de los programas que integran el plan operativo anual de la Secretaría de la Contraloría Municipal de Monterrey:

Premio Nuevo León a la calidad 2013, cuyo objetivo es la mejora continua de procesos y servicios. Actualización de los manuales de organización.

Vulnerabilidad

Susceptibilidad de recibir un daño, afectación o lesión ante determinadas circunstancias.

Ejemplos:

- a) El Municipio x del estado de Guerrero, ha sufrido constantes pérdidas económicas debido a la sequía, esta situación se ha repetido en los últimos 2 años y es algo que debe ser tomado en cuenta para el presupuesto agrario;
- b) Las naciones que dependen en demasía de exportar recursos naturales muestran una mayor vulnerabilidad tanto en lo económico como en lo social y ambiental.



CJEF

CONSEJERÍA JURÍDICA
DEL EJECUTIVO FEDERAL

Conclusiones

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y social que han tenido lugar en nuestro país, así como el impacto directo de ellos en nuestra sociedad, han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de los organismos públicos. La estabilidad y funcionamiento de dichos organismos se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en sus dirigentes.

En esta batalla que vienen librando los funcionarios públicos por aportar cada día más beneficios para el organismo en el que trabajan, resulta de mucha importancia que cada una de las dependencias realice su Planeación Estratégica de una manera profunda y confiable.

El objetivo principal de este manual fue revisar de manera completa los conceptos asociados a la Visión Estratégica en el marco del Servicio Profesional de Carrera, con el fin de entender que existen métodos y procedimientos para realizar una Planeación Estratégica, aunque nunca es un estándar, por lo que la sistematización de estos procesos es específica para cada dependencia.

En los momentos actuales, la mayor parte de los organismos públicos reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que, si los funcionarios públicos definen eficientemente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las dependencias públicas funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Por último, habrá que recordar que el planteamiento de una Visión Estratégica es una actividad de alto nivel en el sentido que los funcionarios públicos de la mayor jerarquía deben participar activamente ya que ellos, desde su punto de vista más amplio, tienen la visión necesaria para considerar todos los aspectos de su organización. Además, se requiere adhesión de los funcionarios de alto nivel para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.



Bibliografía

TÍTULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1. <u>Planeación estratégica aplicada: una guía completa.</u>	GOODSTEIN, LEONARD D.	McGraw-Hill	1998
2. <u>Planeación estratégica integral.</u>	RAMONET, A. ARRANZ	IICEE	1995
3. <u>The Rise and Fall of Strategic Planning</u>	MINTZBERG, HENRY	The Free Press	2004
4. <u>Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.</u>	RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN	ECAFSA	1998
5. <u>Developing Self Managing Work Teams</u>	PASMORE W	Compensation & Benefits Review	2003
6. <u>Administración de empresas, teoría y práctica</u>	REYES PONCE, AGUSTÍN	Editorial Limusa	2001
7. <u>Administración I, II Y III</u>	VEGA, SOSA ALICIA	Universidad Tecnológica de México	1999

