

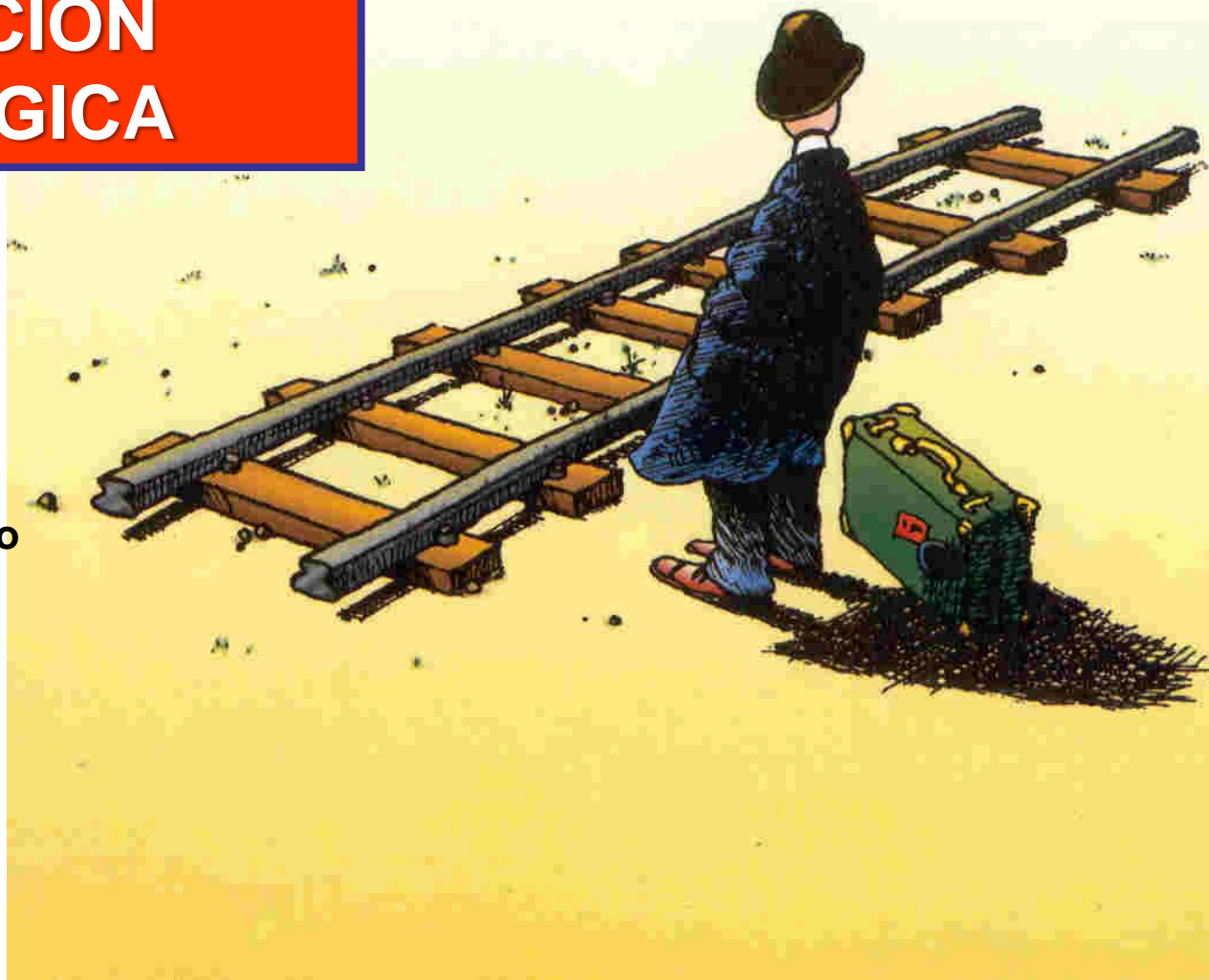


# CURSO – TALLER: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

para  
Pablo,  
muy cordialmente,  
Quino  
2003

Facilitador:  
Pablo Luis Saravia Tasayco

Toluca, Octubre, 2013.





## CONCEPTO DE PLANEACIÓN



# ¿Qué es la Planeación?

Proceso  
racional  
organizado  
mediante  
el cual:

- se establecen directrices
- se definen estrategias, y
- se seleccionan alternativas y cursos de acción

en función de  
objetivos y metas  
tomando en  
consideración la  
disponibilidad de  
recursos reales  
y potenciales.

Lo que permite  
establecer un  
marco de  
referencia  
necesario para  
concretar  
planes y acciones  
específicas a  
realizar en un  
tiempo y espacio  
determinado

Planear implica definir  
con claridad los fines  
a los que se orienta  
la acción de una  
organización y  
establecer los medios  
para alcanzarlos



# CONCEPTO DE PLANEACIÓN



La planeación nos permite conocer:

mañana



hoy

Los  
esfuerzos y  
Recursos



Hacia  
donde se  
dirige

Se requiere  
objetividad e  
interés para  
discernir, de  
capacidad  
analítica,  
creatividad, alto  
grado de  
imaginación y  
determinación  
para la toma de  
decisiones





# CONCEPTO DE PLANEACIÓN



**PERSPECTIVA  
TEÓRICA**



# CONCEPTO DE PLANEACIÓN



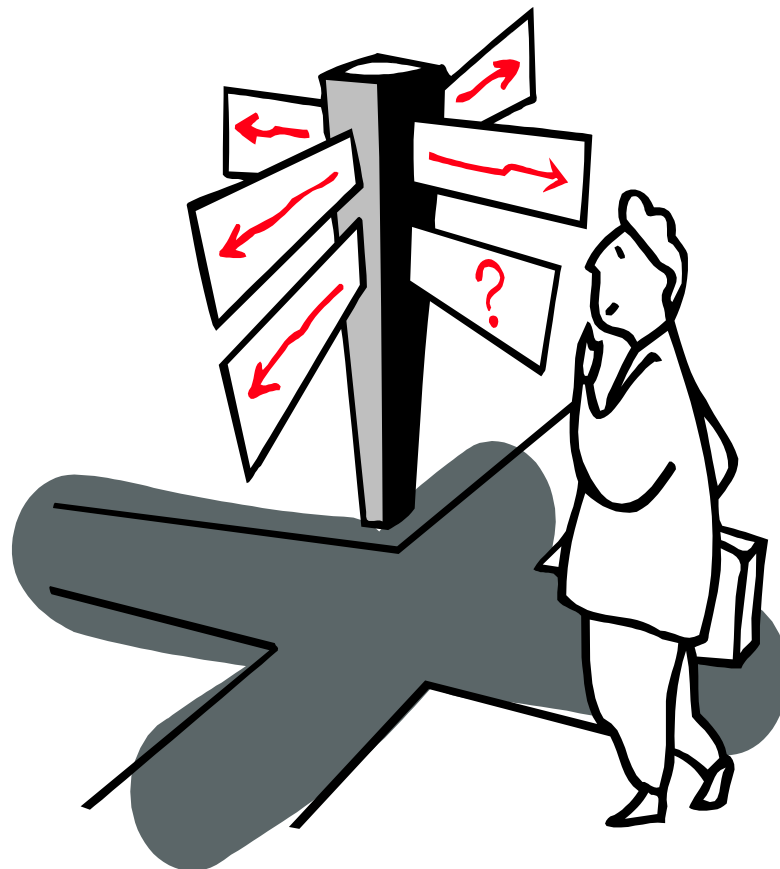
## La Planeación y la Administración Pública





## Principios de la Planeación

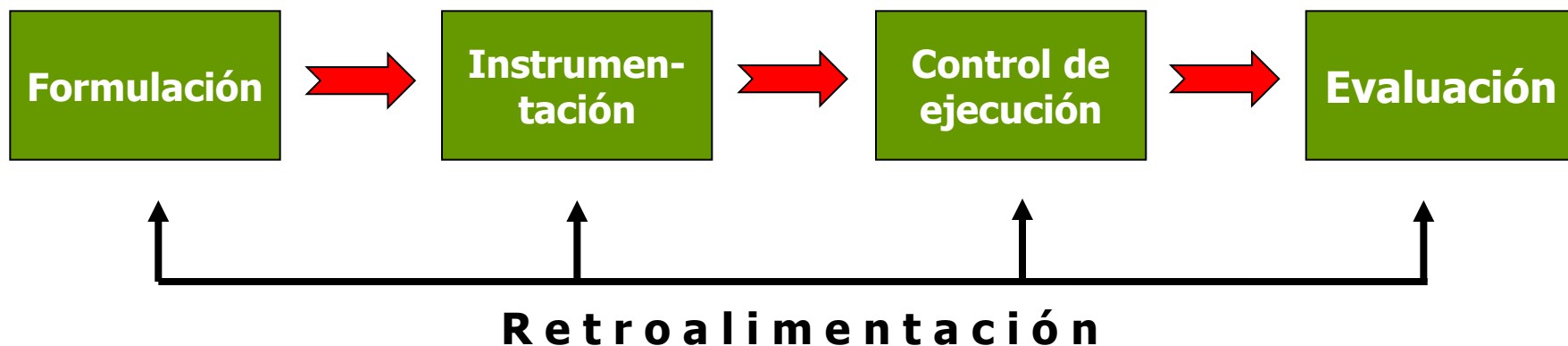
- 1. Racionalidad (donde la selección del objetivo es fundamental).**
- 2. Previsión (identifica el estado del entorno).**
- 3. Unidad (vinculación de planes y programas).**
- 4. Continuidad (visión y expectativa a largo plazo)**





## Etapas del Proceso de Planeación

**El proceso de planeación es un conjunto de actividades destinadas a formular, instrumentar, controlar y evaluar planes y programas de desarrollo**



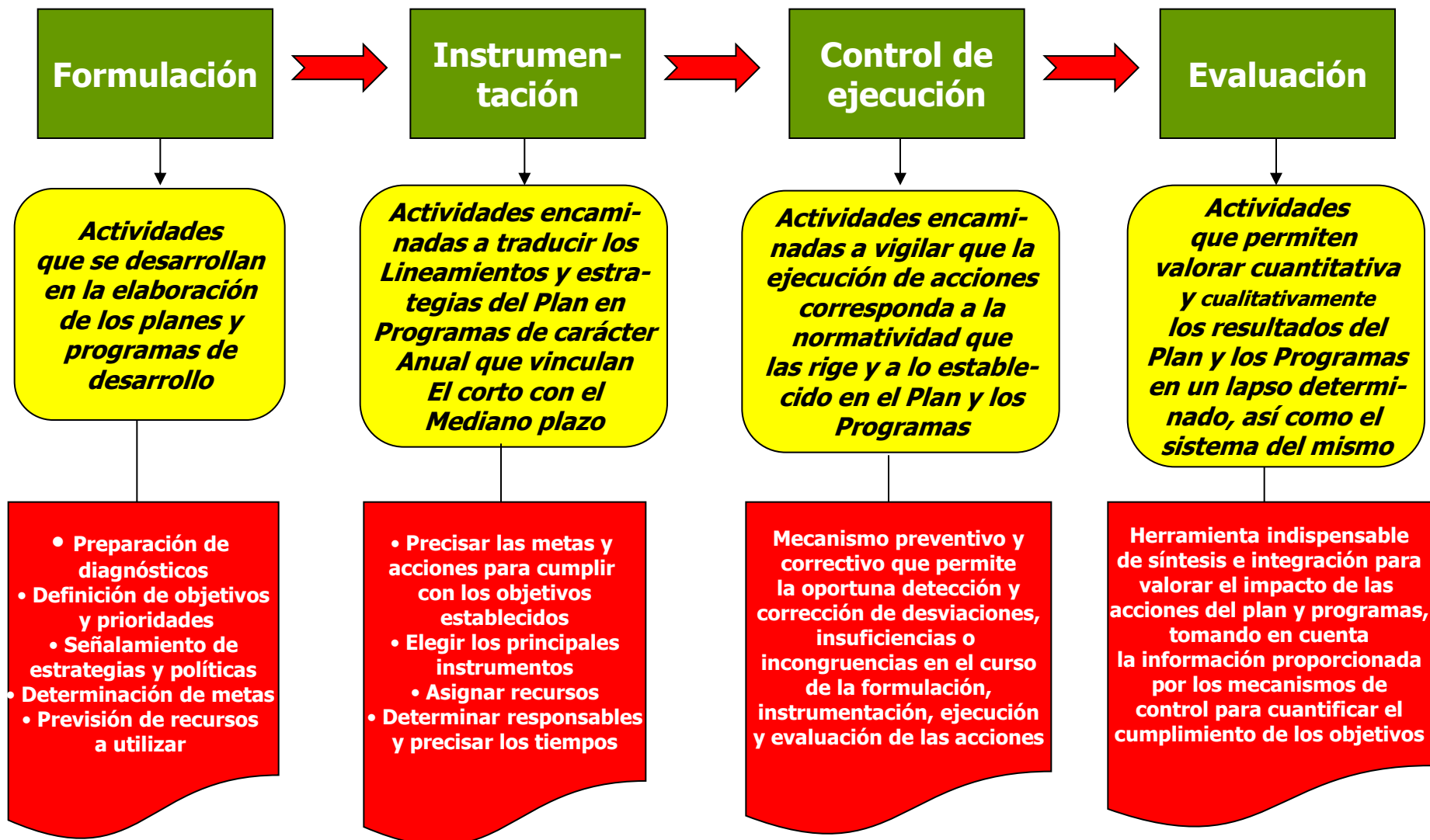
**Congruencia entre las actividades cotidianas y el logro de objetivos y metas previstas y puedan corregirse**



# CONCEPTO DE PLANEACIÓN



## Etapas del Proceso de Planeación





# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Drucker:** El proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro.

**Steiner:** es un proceso para planear a largo plazo, incluye la fijación de objetivos generales, estrategias y objetivos específicos para el programa.

**Sallanave:** es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

**Rochford:** El proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza del negocio, definiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar estos objetivos y metas y asignando recursos para llevar a cabo estas estrategias.



# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PRIMERA ETAPA:

1930: se estableció una serie de políticas o lineamientos de acción que debían ser seguidos por los gerentes de distintos niveles jerárquicos, además de instrumentar manuales de procedimientos y control financiero

## SEGUNDA ETAPA:

Después de la II guerra mundial, las empresas crearon nuevas funciones como: mayor planeación y coordinación. Se contempló la necesidad de monitorear el ambiente externo y el uso de herramientas matemáticas. Se creó el área de planeación en las empresas.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## CUARTA ETAPA:

Década de los 80s: se perfiló un modelo conocido como dirección estratégica, el cual estudiaba la empresa con un enfoque sistémico. Se desarrollaron dos grandes perspectivas: la producto-mercado y la teoría basada en recursos

## TERCERA ETAPA:

Década de los 60s: internacionalización de las empresas. El modelo explicitaba la relación de la empresa con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización.



# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TIENE  
COMO PROPÓSITO:**

- **DEFINIR QUE ES LA EMPRESA**
  - **QUE PUEDE HACER**
  - **COMO LO VA A REALIZAR**
  - **QUIEN LO VA A HACER**
- **CUANDO LO VA A REALIZAR**

**ADEMÁS SE FIJAN METAS Y OBJETIVOS**



# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## El Sistema Nacional de Planeación Participativa

- Tiene una orientación y un carácter democrático al contar con la participación de los sectores y grupos de la sociedad para la determinación de las necesidades y acciones prioritarias hacia las que se deben destinar los recursos con que cuenta el estado mexicano.
- La estructura institucional del Sistema Nacional de Planeación Participativa se integra por:



**Nota:** Esta estructura se fundamenta en la Ley General de Planeación y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Adicionalmente, se contempla al Convenio de Desarrollo Social como el instrumento jurídico, administrativo, programático y financiero.



# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## Sistema Nacional de Planeación





## PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



# El Sistema de Planeación Democrática del Estado de México

- Opera mediante el Plan de Desarrollo del Estado de México, donde se estructuran los esfuerzos de la administración pública, del sector público y privado y de los ciudadanos participantes en el proceso de desarrollo.
- Lo integran:
- La operación esta a cargo:

**Las dependencias  
del Ejecutivo**

**Los organismos  
auxiliares de  
carácter estatal**

**Los ayuntamientos  
del estado**

**Apoyados en  
la  
participación  
democrática  
de la  
población**

**Unidades  
administrativas  
especializadas  
del sector  
público a las  
que se les  
encomiendan  
las funciones  
de planeación**

**La  
Coordinación de  
la Secretaría de  
Finanzas y  
Planeación**



# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## Sistema Estatal de Planeación Democrática





## PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



# El Sistema Estatal de Planeación

- Tiene como instancia de coordinación, concertación y participación, al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) y a los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal, en el ámbito de los municipios.
- El COPLADEM orienta, promueve y apoya, con la participación de los diversos sectores de la sociedad, la elaboración, ejecución, control y evaluación del Plan de Desarrollo del Estado de México y de los Programas y proyectos que de él emanen buscando su congruencia con el Sistema Nacional de Planeación, por medio de la concertación y coordinación permanente entre los gobiernos Federal, Estatal y Municipal y la participación y cooperación de los sectores social y privado



## Estructura Institucional

- La estructura institucional del Sistema de Planeación Democrática del Estado de México esta integrada por las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, por los organismos de coordinación entre el estado y los gobiernos federal y municipales, y por las representaciones de los grupos sociales que participan en las actividades de planeación, vinculadas por medio de:
  - La Secretaría de Finanzas y Planeación
  - El comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México
  - Las unidades de información, planeación, programación y evaluación
  - Los responsables de las actividades de planeación
  - Los mecanismos de participación social
  - Otras instancias



# Instrumentos del Sistema de Planeación

Se definen en el artículo 14 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios:

- El Plan de Desarrollo del Estado de México
- Los planes de desarrollo municipales
- Los programas sectoriales de corto, mediano y largo plazo
- Los programas regionales de corto, mediano y largo plazo
- Los programas especiales

- Los presupuestos por programas
- Los convenios de coordinación
- Los convenios de participación
- Los informes de evaluación
- Los dictámenes de reconducción y actualización



# Infraestructura de Apoyo

### **Las funciones principales son:**

1. Proporcionar insumos de información
2. Facilitar las tareas apoyando acciones y decisiones
3. Actualizar y enriquecer los métodos y técnicas
4. Vincular las decisiones de inversión de los sectores públicos, privados y social.

### **La infraestructura que apoya la operación del Sistema de Planeación Democrática se encuentran:**

- El Sistema Estatal de Información
- El Sistema Estatal de Informática
- El Sistema de Presupuesto por Programas
- El Sistema Integral de Evaluación del Desempeño



# Marco Jurídico de la Planeación

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
  - Artículo 25: Rectoría del Estado
  - Artículo 26: Sistema de Planeación Democrática
- **Ley de Planeación**
  - Artículos del 12 al 19: Atribuciones
  - Artículo 20: Participación de la Sociedad
  - Artículos del 21 al 32: Plan de Desarrollo Nacional
  - Artículos 33 al 36: Coordinación Interinstitucional



## Sistema Estatal de Planeación: Marco Jurídico

- **Ley de Planeación del Estado de México y Municipios**
  - Artículo 11: El Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios
  - Artículo 12: Objeto del Sistema de Planeación
  - Artículo 13: Participantes del Sistema
  - Artículo 14: Conformación del Sistema
  - Artículo 19: Competencia de los Ayuntamientos en Materia de Planeación
  - Artículo 22: Plazos para la Formulación, Aprobación y Publicación de los Planes Estatal y Municipal
  - Artículo 36: Metodología y procedimientos para el seguimiento y control de los programas
  - Artículo 44: Del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México



## 1.2. PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



### Sistema Estatal de Planeación: Marco Jurídico

- **Ley Orgánica Municipal del Estado de México**
  - Artículo 114: Del Plan de Desarrollo Municipal
  - Artículo 115: Etapas del Plan
  - Artículo 116: Plazo para la Elaboración del Plan
  - Artículo 117: Objetivos del Plan
  - Artículo 118: Contenido del Plan
  - Artículo 119: Programas Complementarios
  - Artículo 120: Elaboración del Plan
  - Artículo 121: Publicación del Plan
  - Artículo 122: Obligatoriedad del Plan
- **Otras normatividades**
  - Ley Orgánica de la Administración Pública
  - Ley de Ingresos
  - Presupuestos de Egresos
  - Ley Orgánica de la Contaduría General de Glosa



## 1.2. PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



### Plan Desarrollo del Estado de México

- El Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005 es producto del sistema de planeación democrática que estipulan nuestras leyes. Parte de un diagnóstico, define una misión y una visión y se estructura en ocho ejes rectores del desarrollo.
- Líneas de Acción
  - Mejoramiento de la calidad de vida de la población (es obligación esencial de todo gobierno promover las condiciones para el desarrollo integral de la población, tanto en su formas de trabajo como en sus niveles de bienestar).
  - Preservación del Estado de Derecho (El estado es la respuesta histórica que el hombre ha encontrado para hacer posible la convivencia política y social, ordenada y pacífica)
  - Fortalecimiento de la vida democrática (La democracia es inexistente sin pluralidad, que supone el ejercicio de la libertad política, sustento de las demás libertades).

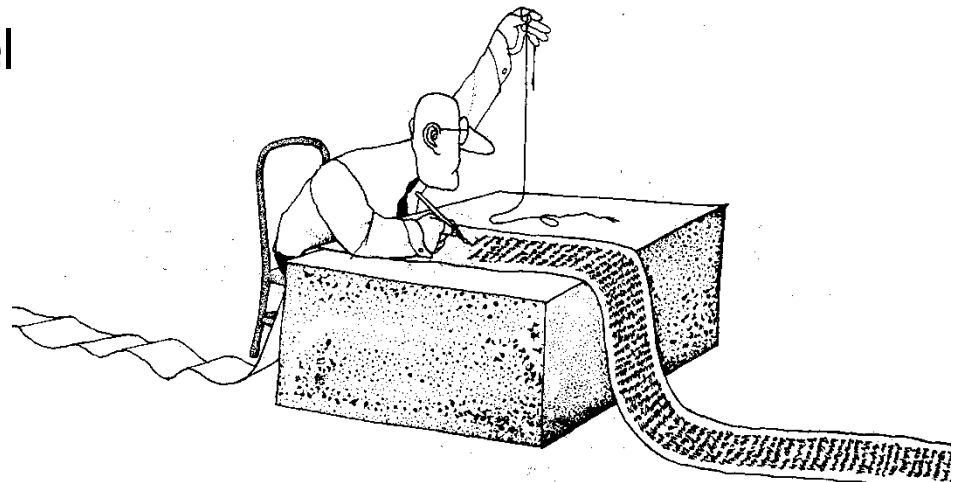


# El Plan de Desarrollo Municipal

- Es un instrumento de transformación de la realidad social.
- Es un acuerdo político-técnico entre la comunidad y el gobierno municipal, en el cual se formaliza lo que se hará durante el período constitucional

## Fases del Plan de Desarrollo Municipal

- I. Formulación
- II. Diagnóstico integral del
- III. Objetivos
- IV. Estrategias
- V. Instrumentación
- VI. Control y evaluación





# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



Plan Nacional de Desarrollo  
Plan Estatal de desarrollo  
Planes Municipales de Desarrollo  
Informe de Gobierno  
Estadísticas Estatales  
Programas Estatales

INEGI  
IIGECM  
Banco de México  
Bancos de datos  
Dependencias y Organismos

## FORMULACIÓN

Investigación documental (información estadística, geográfica que sustente la toma de decisiones y la formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo)

Evaluaciones de la actual  
administración  
Reportes de evaluación  
(logros y acciones por realizar)  
Opinión formal de los  
titulares de las dependencias



## PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



# DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL MUNICIPIO

Una característica básicas de la planeación para el desarrollo es la convergencia de los sectores público, privado y social.

- Identificar los problemas, prioridades, metas y tendencias.
- Definir las alternativas y asumir compromisos los contraídos
- Identificar las demandas sociales y darle viabilidad

Al final tendremos un inventario que nos permita identificar con que se cuenta y que es lo falta realizar

## OBJETIVOS

- Los generales: responden a los compromisos esenciales del plan estatal y a los grandes propósitos del gobierno municipal
- Los específicos: deben orientarse a los propósitos más concretos para alcanzar el desarrollo del municipio



# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## ESTRATEGIAS

La estrategia debe combinar lo que se desea (objetivos) con lo que realmente se puede hacer (recursos de todo tipo). Las condiciones específicas de cada ayuntamiento determinarán la cobertura y profundidad de ellas.

## INSTRUMENTACIÓN

Es la fase del proceso que traduce en acciones concretas los objetivos, las estrategias generales, las políticas de los planes y programas

## CONTROL Y EVALUACIÓN

La etapa de control y evaluación, habrá de constituirse por medio de un sistema integrado por un conjunto de tareas de seguimiento y análisis, cuyo objetivo es detectar y corregir desviaciones e insuficiencias.

Es el examen periódico de los resultados de la aplicación de los programas

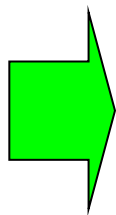


# Plan Estratégico Municipal

- Es considerado como el instrumento de gobierno local consensuado
- Un componente importante del PEM constituye el Plan de Acción Municipal, el cual resume las responsabilidades del Municipio en la ejecución del PEM
- El Plan de Acción Municipal, contiene lo siguiente
  - Las directrices sectoriales y macroproyectos para el largo plazo
  - El programa operativo anual municipal
  - El programa de acciones inmediatas
  - El programa de apoyo a la economía local
  - El programa institucional municipal
  - El programa de ordenamiento físico de la ciudad



## Conceptos Básicos o Premisas



Competitividad  
y habitabilidad

- Competitividad económica / bienestar económico
- Habitabilidad / bienestar social

Complementariedad

A través de alianzas estratégicas para potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades

Concertación  
Social

Mediante procesos de deliberación entre autoridades y comunidad

### Instancias Comunitaria Participantes

#### La asamblea municipal

Coordina,  
decide, vigila,  
evalúa

#### La organización territorial o barrial

Autodiagnóstico  
y su estrategia

#### La organización gremial, sectorial o funcional

Asume  
corresponsablemente  
la gestión

#### El comité de desarrollo local

Fuerza promotora  
del desarrollo  
económico

#### El comité de desarrollo departamental

Construir e  
impulsar la  
estrategia regional

# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA





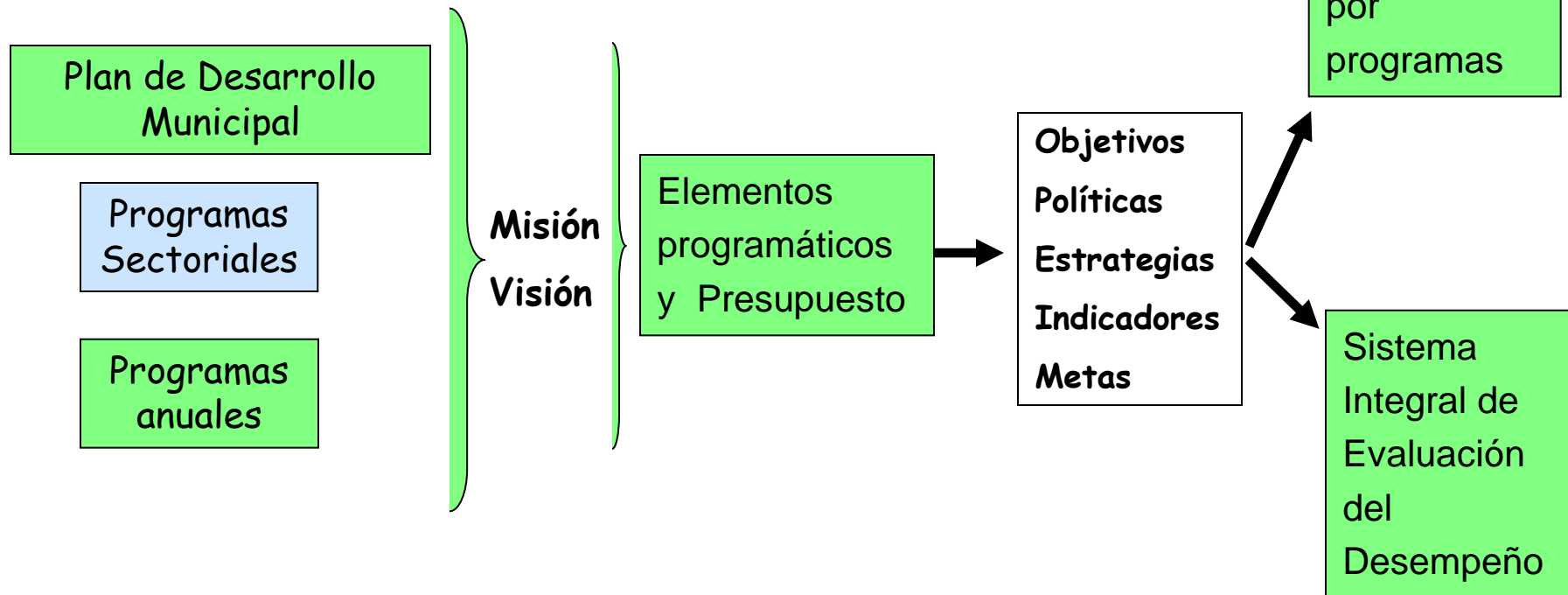
# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## Sistema de Planeación Municipal

Situación Actual

Estructura de la Planeación Municipal



**Se requiere Homogeneidad en la Vinculación de los Elementos Programáticos**



# Diagnóstico

- Identificación de la situación que presenta el entorno de responsabilidad en la que se inscribe cada programa, este puede ser social, económico, territorial, administrativo o político.
- La descripción debe ser cualitativa y cuantitativa, usando para ello el resultado que reflejan los indicadores.



## Estrategias

<b>Concepto Clave</b>	<p>Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección.</p> <p>Indican el "cómo" lograr un Objetivo</p>
<b>Definición</b>	<p>Las <b>estrategias</b> deben ser direccionales para definir el cómo alcanzar los Objetivos y apoyar el logro de la Visión, el cumplimiento de la Misión y delimitar el enfoque y contexto para tomar decisiones.</p>
<b>Atributos</b>	<p>Existen una o varias <b>estrategias</b> soportando a un objetivo y a su vez, cada una de estas estrategias da origen a una o varias acciones relevantes.</p>
<b>Sintaxis</b>	<div><div>Verbo</div><div>+</div><div>¿Qué?</div><div>+</div><div>¿Para quién?</div></div>
<b>Ejemplo Correcto</b>	<p>Ampliar la participación del centro ODAPAS en la cobertura del servicio de agua potable del municipio de....</p>



## ¿Qué es un Objetivo de Dependencia?

### Definición...

**Un enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados esperados en cada Dirección General, así como las acciones necesarias para alcanzarlos**

**Los Objetivos deben estar:**

- Orientados a resultados
- Enfatizar la idea principal o área de logro
- Ser alcanzables en un tiempo establecido
- Ser medibles



# PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



## Sintaxis para la construcción de los Objetivos



### Ejemplo

Incrementar el número de alumnos con desayunos escolares.	<b>MEDIANTE</b>	La distribución de un mayor número de desayunos escolares a la población de zonas marginadas.
---	-----------------	---



# Indicadores y acciones relevantes

Son los parámetros que ayudan a la programación de acciones relevantes y a la identificación de logros, productos, e impactos por las acciones que se realizan con el ejercicio de los recursos públicos.

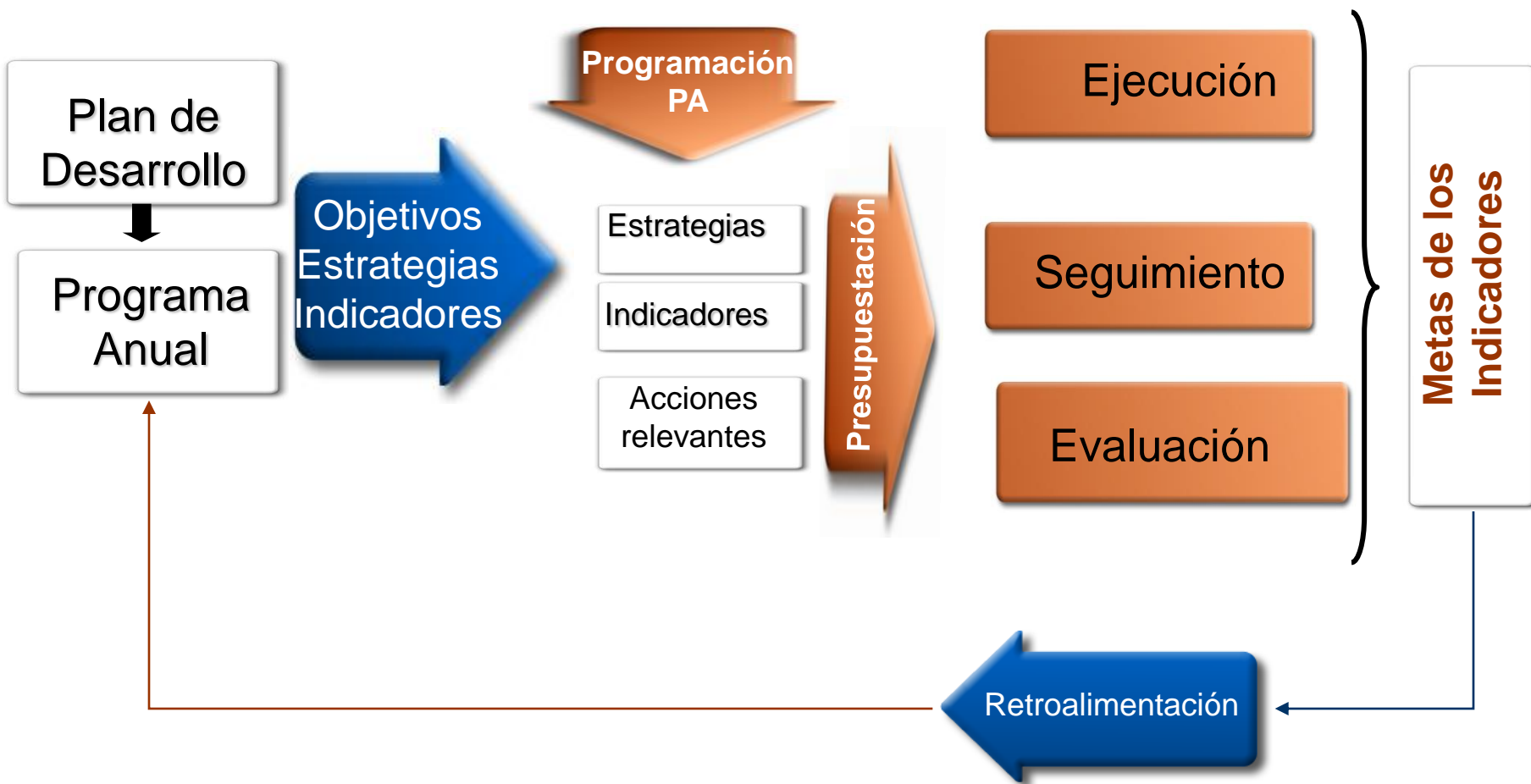
Las acciones relevantes, deben contener metas que generen productos, que reflejen los fines de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, además estas deben ser parte de los indicadores.



## 1.2. PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA



### La Alineación Operativa Planeación-Programación-Presupuestación-Evaluación





# CURSO – TALLER: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



para  
Pablo,  
muy cordialmente,  
Quino  
2003



Facilitador:

**Pablo Luis Saravia Tasayco**

[psaraviat@gmail.com](mailto:psaraviat@gmail.com)

<http://pablosaraviatasayco.com/>

<https://www.facebook.com/competitividadyeconomia.grupos>