



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ELEMENTOS DE OPERACIONES Y CONTROL EN LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN
(DIRECCIÓN DE VIGILANCIA Y SEGUIMIENTO DEL IFAI)**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

KARLA BETHEL TORRES VALENCIA

ASESOR:

MTRO. LUIS ALFREDO VÁLDES HERNÁNDEZ



MÉXICO, D. F.

2005

M348822



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este pequeño trabajo:

A ti mi Dios

Que en tu infinita misericordia:

-Me has concedido la oportunidad de conocerte para que obrando tu consejo encuentre la perfección, tenga vida, forme parte de tu pueblo y pueda echar mano de la vida eterna, sin que me pagues conforme a todas mis fallas y rebeliones. **Gracias Señor.**

-Me has concedido: a mis padres que me han dado toda su vida y todo su amor y que me han apoyado sin ninguna condición, que son un ejemplo de fortaleza, comprensión y amor y que son parte de mí misma, que no sé como expresar con palabras cuánto les agradezco por todo el amor, esfuerzo, lucha y sacrificios que han hecho para mantener esta hermosa familia que tengo; a mis hermanitos a los que amo, respeto y admiro por su gran honestidad, nobleza y especial manera de hacer las cosas; a los que quisiera ser un ejemplo para ellos como ellos lo han sido muchas veces para mí, (échenle muchas ganas traviesos los amo); y no quiero dejar atrás a mi abuelita, mis tíos, mis primos que han sido un pilar de apoyo para mi familia y que su amor ha sido tan especial y esencial para salir adelante, todos unidos como una gran familia. **Gracias Señor.**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo reoportunai.

NOMBRE: Karla Bethel Torres
Valencia

FECHA: 06 - Oct - 05

FIRMA: Karla Bethel

-Me has dado la oportunidad de conocer a Angie y Héctor que han sido unos hermanos para mí y mis mejores amigos, cada uno en un forma muy especial y diferente pero siempre brindándome su corazón y apoyándome en todo siempre sin pedir nada a cambio y este trabajo también es suyo (los quiero muchísimo); **Gracias Señor.**

-Me has permitido conocer a todas aquellas personas que han compartido conmigo, han estado en mi vida, me han apoyado y que les ha movido su corazón para ayudarme. **Gracias Señor.**

-Gracias Señor te doy porque me has permitido formar parte de una familia espiritual, que lucha día con día para alcanzar tus promesas, mantenerse firme, permanecer en tu camino, hacer tu voluntad.

-Pero sobre todo gracias; por darme la oportunidad de tener tribulaciones y situaciones difíciles en mi vida, las cuáles te agradezco enormemente porque sé que éstas, obran paciencia y la paciencia prueba y la prueba esperanza (Romanos 5:1-4), que me fortalecen y me forjan para enfrentar cualquier situación difícil, manteniéndome firme para no caer ante cualquier viento y para encontrar día con día la perfección que tú tienes. **Gracias Señor.**

Gracias Señor te doy en Nombre de mi Señor Jesucristo y solo te suplico “ No me eches de delante de ti; Y no quites de mí tu Santo Espíritu” (Salmos 51:11).

Agradezco enormemente el apoyo, consejos, ayuda y tiempo que me brindaron para la realización de este trabajo:

Mtro. Luis Alfredo Valdés Hernández,

Lic. Justino Nuñez Quiróz

Arq. Jorge Álvarez Alcacio,

Lic. Sofía López

Ernesto y Alfonso Jain

Porque ustedes fueron parte fundamental para que este trabajo se llevara a cabo.

Muchas gracias



ELEMENTOS DE
OPERACIONES Y CONTROL
EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

Dirección de Vigilancia y
Seguimiento IFAI

Diseño de Sistema
UNAM-FCA

Índice

Introducción	7
Antecedentes	9

PRIMERA PARTE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y PROPUESTA DE DESARROLLO

1.1 Presentación y perfil de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI	13
1.2 Identificación del problema	15
1.3 Demarcación del fenómeno	15
1.4 Propuesta del desarrollo a la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI	16
1.4.1 Alcance de la propuesta	16
1.5 Objetivo	16

SEGUNDA PARTE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO II PLANEACIÓN A PARTIR DEL PRESENTE

2.1 Diagnóstico; La organización y su análisis	18
2.2 Modelo de los tres vectores y la Matriz FODA	19
A) Primer vector; Misión de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI	20
B) Segundo vector; o Estructura Organizacional	24
C) Tercer vector; o Diseño de Transformación.	30
2.3 Análisis interno (FO); Identificación de Fortalezas y Debilidades.	34
2.4 Entorno de la Organización.	35
2.5 Análisis externo (DA); Identificación de las Oportunidades y Amenazas	41
2.6 Escenario Integral	42
2.6.1 Matriz de Impacto Cruzado o FODA	43

CAPÍTULO III PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

3.1 Pronóstico de la Dirección de vigilancia y seguimiento.	46
3.2 Pronóstico de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI	47
3.3 Indicadores	48

**CAPÍTULO IV
PLANEACIÓN POR EL FUTURO**

4.1	Prospectiva de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI	49
4.2	Análisis del entorno social de México	54
4.3	Futuro Posible	56
4.4	Situación futura deseada	57
4.5	Futuro inercial	57
4.6	Brecha existente	58
4.7	Estrategias para disminuir la brecha existente	59

**CAPÍTULO V
SISTEMA INTEGRAL DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

5.1	Con base en el presente de la organización	61
5.2	Con base en el futuro de la organización	62

**CAPÍTULO VI
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO**

6.1	Sistema Estratégico Integral	67
6.2	Matriz de Impacto Cruzado para el Análisis Estructural del Sistema.	69
6.3	Gráfica de la relación existente de las variables con el sistema	71
6.4	Determinación de las estrategias motrices	72

**CAPÍTULO VII
PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

7.1	Establecimiento de planes y programas	73
-----	---------------------------------------	----

	Consideraciones finales	74
--	--------------------------------	----

	Anexos	76
--	---------------	----

	Bibliografía	80
--	---------------------	----

Introducción

A mediados de los años ochenta surge una nueva forma de concebir al sector público como un “Gobierno Empresarial”, un gobierno que fomenta la “competencia” y se concentra en “resultados” no en reglas.

Este concepto se originó en los Estados Unidos durante la recesión de 1982; los líderes estatales y locales de aquella época se dieron a la tarea de explorar técnicas administrativas más innovadoras y eficientes para la prestación de servicios, ya que lo que se buscaba era rehacer al gobierno, a partir de fomentar la competencia, centrarse en los resultados y hacer más con menos por que la situación así lo ameritaba.

Los funcionarios públicos desarrollaron nuevos caminos para tratar de solventar la situación, y comenzaron a utilizar términos como “administración de empresas”, “organizaciones que aprenden”, reestructuración; pero entre las prácticas de más creciente aceptación figuraba la planeación estratégica.¹

En nuestro país la planeación estratégica comenzó a aplicarse en los años setenta, ya que se hablaba de que nuestro gobierno funcionaba con una naturaleza “estratégica” caracterizada en la coordinación central y el control político-militar. En los ochenta se conformó lo que supuestamente constituía un “triángulo de la eficiencia”, pasando del Estado populista al estratégico concentrándose en la estabilización económica y en la apertura de la economía, y al redimensionamiento del Estado mediante algunas privatizaciones y desincorporaciones.²

Sin embargo, aunque se tenía una visión del país con un enfoque estratégico, el empleo de la planeación estratégica propiamente dicha es muy reciente, pues aunque en la actualidad se ha promovido en los niveles directivos de las dependencias y entidades de la administración pública federal, en muy pocos la han aplicado, ya que la organización burocrática sigue padeciendo una exagerada división del trabajo y

¹. David Osborne, Ted Gaebler, Un nuevo modelo de gobierno, Edit. Garnika, 1994

². B. Guy Peters, José Luis Méndez (Estudio Introductorio), La política de la Burocracia.

fuerte jerarquía, que repercute en problemas como duplicidad de funciones, comunicación unidireccional y abundantes puestos de supervisión. Por lo anterior se hace necesario contar con estructuras más flexibles y dinámicas, que permitan la toma de decisiones descentralizada y con mayor capacidad de respuesta.

El proceso de Planeación Estratégica tiene como finalidad apoyar al Sector Público a clarificar su rumbo y estrategias; permite además hacer un análisis a fondo de su misión, sus propósitos, las estrategias que se están siguiendo para la consecución de los objetivos, los resultados obtenidos y el grado en que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuarios mediante los servicios que se proporcionan.

Es por esto que nació la idea de desarrollar el presente diseño de sistema a un área del Sector Público, como aportación para lograr un gobierno con orientado a resultados. En este sentido, la Dirección de Vigilancia y Seguimiento, área perteneciente al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Federal (IFAI) es un sujeto adecuado e interesante para la aplicación de esta herramienta.

En la primera parte de este Diseño de Sistema se da una **breve explicación teórica** de qué es y qué pretende lograr la planeación estratégica, cuál es su desarrollo, y que elementos de operaciones y control intervienen en ella. En la segunda parte se expone la **Implementación** de esta planeación estratégica al área directiva escogida, llevándose a cabo la planeación desde diferentes estados de tiempo, presente, pasado y futuro, para obtener desde ellos las estrategias correspondientes a cada punto de tiempo. Posteriormente se hace un análisis de las estrategias obtenidas, que nos servirán para cubrir la brecha entre el ser y el deber ser de esa área y que permitirán, a su vez, el alcance de la misión y objetivos del IFAI.

El proceso de Planeación Estratégica ayudará a la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI a mantener la coherencia y el equilibrio entre las estrategias y actividades a corto plazo y a entender lo necesario para mejorar radicalmente los resultados de la organización en el futuro.

Antecedentes

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública

En todo gobierno democrático es necesario que se promueva la formación de una cultura de rendición de cuentas, es ineludible un ambiente en donde se explique a la sociedad las acciones que ha realizado su gobierno, además de mostrar su funcionamiento y que éste sea sujeto del escrutinio público.

La transparencia y el acceso de información favorecen esta situación, además de ser condiciones indispensables en las que se fundamenta un gobierno democrático y un poderoso mecanismo de combate de corrupción, ya que ayuda a la sociedad para que esta pueda conocer y evaluar la gestión gubernamental y el desempeño de los servidores públicos.³

El derecho a la información es el fundamento indispensable en la legislación de cualquier país para alcanzar estas condiciones en un país democrático.

Si abordamos el concepto de *derecho de información* debemos dirigirnos a su primera mención, misma que se encuentra en la Declaración Universal de los derechos del hombre, aprobados por la Organización de las Naciones Unidas en 1948, y que en su artículo 19 dispone:

“Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones, opiniones, el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”⁴

Actualmente más de 40 países cuentan con una ley para garantizar el acceso a la información y más de 30 países se encuentran en procesos de elaboración o aprobación.

En México no había una legislación sobre ese tema, pero gracias a la demanda de varias organizaciones no gubernamentales y académicas, como las tres iniciativas que

³. Carpeta de mensajes del IFAI, , Dirección general de Estudios y Relaciones Internacionales, 2003

se presentaron a la cámara de diputados por un grupo denominado “Grupo Oaxaca”, se crea la Ley Federal de Transparencia y Acceso de Información Pública gubernamental (LFTAIPG) publicada el 11 de junio de 2002, y que el principal contenido de esta ley - el acceso a la información pública - tiene sus orígenes en nuestro país en 1978 con motivo de diversos intentos por reglamentar el derecho de información que se había incluido en el artículo 6 de nuestra constitución.

Otro intento se tiene quince años después en 1995 en la Cámara de Diputados que tuvo avances significativos pero no se consolidó.

El tercer intento fue en 1998, pero la cercanía de un proceso electoral no permitió continuar con el proyecto.

La Ley Federal de Transparencia y Acceso de Información Pública gubernamental (LFTAIPG) garantiza el acceso a todo individuo al acceso de información en posesión de los Poderes de la Unión, los Órganos Constitucionales Autónomos, los Tribunales Administrativos Federales y demás Órganos Federales. Tiene como objetivos primordiales: Transparentar la gestión pública, así como el uso y destino de los recursos públicos, favorecer la rendición de cuentas a los ciudadanos, de manera que se evalúe el desempeño de los Servidores Públicos y de las diferentes Entidades, y sobre todo facilitar que los individuos puedan conocer la información que está en manos del Gobierno con carácter de público.

El organismo que regula esta ley es el **Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Federal** (IFAI), Órgano descentralizado de la Administración Pública Federal de reciente creación, que cuenta con autonomía operativa, presupuestaria y de decisión, y que comenzó a operar el 12 de Junio del 2003, con el fin de promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información pública gubernamental, resolver los casos de negativa de la información, determinar si la información que solicitan las personas es confidencial o reservada, proteger los datos personales en poder de las Dependencias y Entidades, optimizar el uso y manejo de los archivos en poder de éstas, fomentando así la transparencia en la gestión pública, y que su misión

⁴. Naciones Unidas, La Carta Internacional de Derechos Humanos, Nueva York, Naciones Unidas

formal es la de “Garantizar el acceso de información, proteger datos personales y fomentar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas”.

Entre las funciones principales del IFAI se encuentran:

1. Las resolutivas y reguladoras,
2. La función de promoción,
3. Las funciones operativas y administrativas que son necesarias para la asegurar el cumplimiento de todas las funciones del Instituto,
4. La función de vigilancia y de coordinación.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se dotó a este Instituto de una infraestructura física y administrativa, dentro de la cual se encuentra la Dirección General de Coordinación y Vigilancia, dependiente de la Secretaría Ejecutiva del Instituto y de la cual se deriva la *Dirección de Vigilancia y Seguimiento*, área encargada de vigilar las prácticas de la Administración Pública Federal encaminadas al cumplimiento de la Ley federal de acceso a la Información pública federal, y donde nuestro estudio se concentra, ya que, como se ha mencionado, el presente trabajo tiene como finalidad realizar un plan estratégico a dicha Dirección.

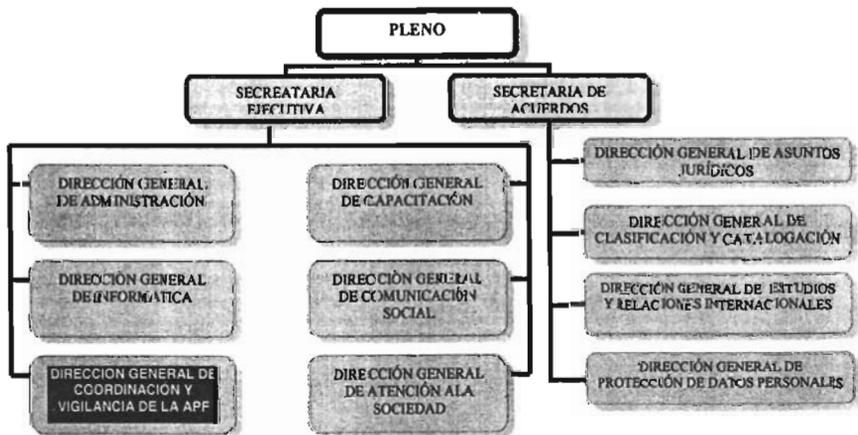


Fig.1. Organigrama general del IFAI

PRIMERA PARTE
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I. ANTECEDENTES Y PROPUESTA DE DESARROLLO

1.1 Presentación y Perfil de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI

La *Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI* es una Dirección de Área del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Federal (IFAI) su objetivo primordial está en vigilar y verificar las acciones de la Administración Pública Federal encaminadas al cumplimiento de la “Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG). Esta Dirección fue creada junto con el Instituto el 12 de Junio del 2003, para contribuir al logro del objetivo que tiene el Instituto de “asegurar la eficiencia de las normas y los procedimientos destinados a garantizar el acceso de las personas a la información pública y la protección de los datos personales que obren en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF)” a través de la coordinación de los proyectos y acciones necesarias para verificar y vigilar el cumplimiento de las prácticas de la Administración Pública Federal encaminadas al cumplimiento de la Ley Federal de Acceso a la Información Pública gubernamental (LFTAIPG).

Entre sus funciones sustantivas se encuentran el:

- Diseñar y proponer los proyectos y acciones necesarias para verificar y vigilar en forma permanente el cumplimiento de la LFTAIPG en las dependencias y entidades de la administración pública federal;
- Desarrollar programas de mejora con las unidades de enlace de las dependencias y entidades de la administración pública federal;

- Desarrollar y proponer los indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento por parte de las dependencias; Desarrollar las acciones necesarias para comunicar a los órganos internos de control de cada dependencia, sobre presuntas irregularidades o incumplimientos a la ley, dando seguimiento a los procedimientos que de esto deriven.⁵

Se relaciona directamente con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en sus Unidades de enlace y Órganos internos de Control, ya que esta Dirección tiene como objetivo primordial el “coordinar los proyectos y acciones necesarios para verificar y vigilar el cumplimiento de la (LFTAIPG) de estas unidades”, además del desarrollo de programas de mejora para éstas, y realización de las acciones necesarias para comunicar a los órganos internos de control de cada dependencia, sobre presuntas irregularidades o incumplimientos a la Ley o su marco normativo, dando seguimiento a los procedimientos que de esto deriven.

Esta Dirección cuenta con una Subdirección y un Departamento de control estadístico que permiten dar cumplimiento con el objetivo de la primera.

La dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI ha creado en su primer año de labores, diferentes programas y acciones destinadas a cumplir con sus objetivos.

Entre estos programas se encuentra el “*Programa de usuario simulado*”, que es uno de los programas más sobresalientes con los que cuenta esta dirección, ya que a través de un usuario simulado (amas de casa, estudiantes, adultos mayores), es posible conocer el espacio físico e infraestructura de la unidad de enlace, así como el proceso de atención al público de conformidad a la normatividad establecida⁶; el primer ejercicio de este programa se realizó del 29 de octubre del 2003 al 23 de brero del 2004, evaluándose 167 unidades de enlace de la zona metropolitana (a través de poco más de 500 visitas)⁷.

⁵ Manual de organización del IFAI, funciones generales de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI.

⁶ La metodología del usuario simulado considera además, la evaluación del **proceso que reciben las solicitudes** una vez que estas se encuentran en la unidad de enlace (cumplimiento de tiempos establecidos, requerimiento de información adicional, respeto al formato de preferencia etc.); así como **la calidad de la información** entregada.

⁷ Evaluación preliminar sobre la infraestructura y calidad de atención de las unidades de enlace “Abril 2004

Otra de sus funciones principales es el procesamiento estadístico de las solicitudes de información y la presentación de reportes periódicos. El resumen de estas estadísticas se puede observar en el primer informe de labores al H. Congreso de la Unión 2003-2004, en la página electrónica del IFAI y otros apartados en donde se han echado mano de estas estadísticas.

Es muy importante el adecuado funcionamiento de esta dirección, ya que su función primaria, la de vigilancia, es esencial para impulsar avances en la transparencia del gobierno federal.

1.2 Identificación del Problema

En la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI no existe un sistema de planeación estratégica, la planeación que actualmente se formula en esta área, es a corto plazo, es decir considerada a un año, este tipo de planeación resulta insuficiente e imprecisa para un área del sector público con objetivos con gran alcance como los que tiene esta dirección, ya que en muchas ocasiones se toman decisiones para lo que es más urgente dejando programas truncos o incompletos y provocando reducida eficacia en los resultados.

1.3 Demarcación del Fenómeno

El desarrollo de esta planeación se enfocará a la Dirección de vigilancia y seguimiento de la Secretaría Ejecutiva del IFAI. Esta dirección tiene a su cargo uno de los objetivos fundamentales del IFAI; la vigilancia y seguimiento de las dependencias de la administración pública federal en lo relativo al cumplimiento de la ley federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental, para el análisis y estudio se tomará como una unidad estratégica de negocios que nos permitirá facilitar la aplicación de la metodología de planeación estratégica escogida.

1.4 Propuesta de Desarrollo

El sistema de planeación estratégica que se va a utilizar lleva por nombre “planeación estratégica con un enfoque sistémico”⁸ que fue desarrollado por académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Esta planeación estratégica iniciará con el análisis de las condiciones actuales de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI para obtener un diagnóstico de ésta. Posteriormente se efectuará una planeación a través de un análisis de su pasado, contemplando diferentes Indicadores, para obtener un pronóstico

Finalmente se realizará Planeación por el futuro (prospectiva), obteniendo así a partir de un análisis estructural, la determinación de las Estrategias motrices.

Para el desarrollo de este proyecto se tendrá en cada apartado una breve introducción teórica para retomarla y aplicarla al caso en estudio.

1.4.1 Alcance de la propuesta

El desarrollo de un plan estratégico a esta dirección permitirá que el personal que labora dentro de esta dirección trabaje de forma más eficiente, además de que se evalúen de forma general las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y se decida sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable, también permite que el director cuente con la convicción de que puede llevar a cabo la visión propuesta, Así mismo, ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera el Instituto y de sus propias capacidades y limitaciones.

1.5 Objetivo

Objetivo

Diseñar planeación estratégica para la Dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI determinando la brecha que existe entre el ser y el deber ser de esta dirección y proponiendo las líneas de acción genéricas a seguir para tratar de cubrirla”.

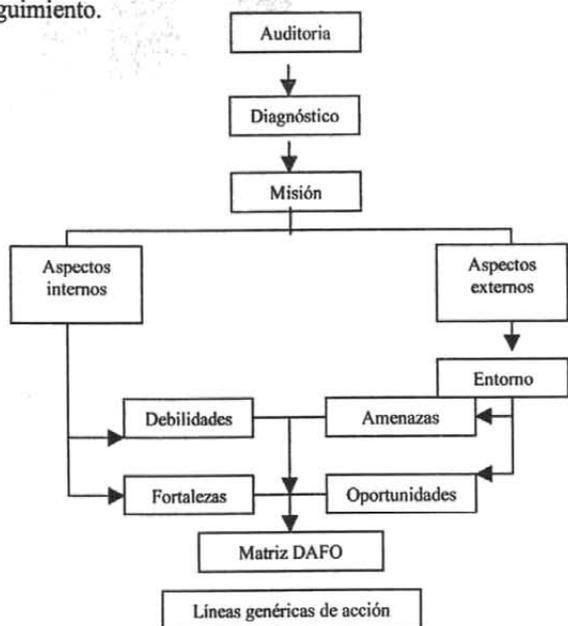
⁸ Planeación estratégica con un enfoque sistémico. Apuntes teórico-prácticos, FCA-UNAM.

SEGUNDA PARTE
IMPLEMENTACIÓN DE LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

II. PLANEACIÓN A PARTIR DEL PRESENTE

2.1 Diagnóstico; La Organización y su Análisis.

El primer paso para comenzar con el proceso de planeación, es la elaboración del diagnóstico actual en la Dirección de Vigilancia y Seguimiento, es decir una auditoría de las condiciones presentes que nos señalará la situación actual que se tiene en ese momento y que a partir de esto se elabora. Este diagnóstico también nos permitirá identificar los parámetros de desempeño y sus parámetros de medida o indicadores y por otro lado establecer la vigilancia y estimación de las condiciones externas que la rodean para que posteriormente se identifique la interacción entre lo interno y lo externo, obteniendo de esta manera las situaciones actuales de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento.



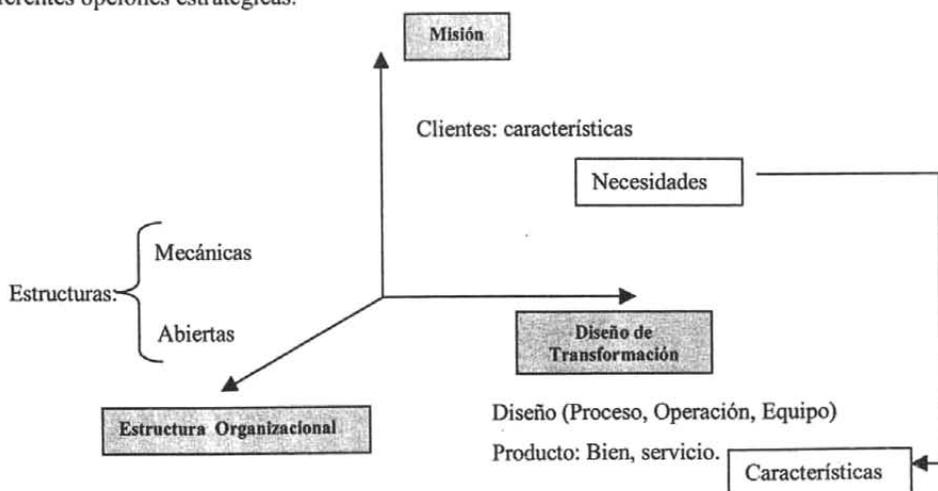
Gráfica 1.
Desarrollo de la planeación a partir de las condiciones del presente

Para llevar a cabo la auditoría y obtener el diagnóstico es necesario encontrar un modelo organizacional, para esto vamos a utilizar el modelo de los tres vectores y que con la evaluación de sus los factores que lo componen se identificarán a la final las fortalezas y debilidades, de acuerdo con la misión, y se integrarán las amenazas y oportunidades que el entorno presenta.

2.2 Modelo de los tres vectores y la matriz FODA

El modelo que se empleará para dar cumplimiento a la planeación estratégica, será el de los tres vectores, este modelo nos permite nos permite identificar y establecer el SISTEMA que se genera en la organización y su entorno, se aplica como antecedente de planes, programas y proyectos para la permanencia o para crecimiento de la organización.

El *sistema organizacional* surge de la interrelación existente entre tres vectores: misión, estructura organizacional, y diseño de transformación; para obtener así diferentes opciones estratégicas.



Gráfica 2. Vectores del Sistema Organizacional.

A) *Primer vector; Misión de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI*

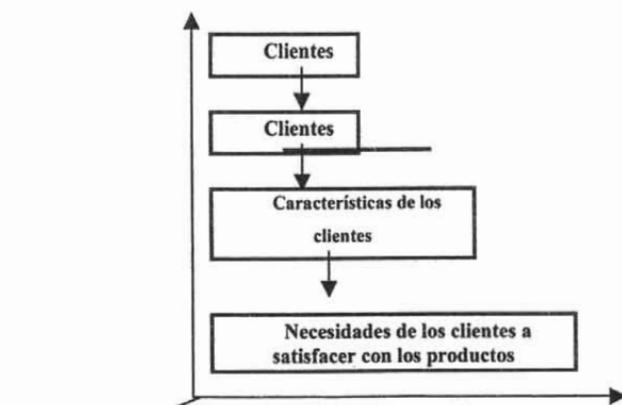
Para el proceso de la planeación estratégica, la descripción de la misión es significativa, ya que es nuestro primer vector y **representa la razón de ser de nuestra organización**; su utilidad también se halla en que es un punto de comparación en la medición para los diferentes indicadores y parámetros utilizados para evaluar el desempeño de la dirección.

¿Cómo se define la misión?

Para integrar la misión o razón de ser de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI, es necesario contestar estas tres preguntas;

- ¿Qué ofrece esta dirección?,
- ¿A quién le ofrece? y
- ¿Para qué se lo ofrece?,

La misión se crea con el Director y su equipo de Trabajo y revisando que cumpla con el marco normativo de La dirección General y de la Institución.



Gráfica 3: Modelo organizacional de los tres vectores

La misión define la esencia o razón de ser de la unidad responsable y describe el propósito fundamental de ésta

Productos (¿qué ofrece?)

Enseguida se van a identificar los principales productos que la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI ofrece a sus clientes incluyendo las características de éstos.

Productos (<i>bienes o servicios</i>)	Características
⇒ Vigilancia,	Este servicio se realiza de manera permanente a través del programa Usuario Simulado, en el que se verifican y evalúa el desempeño de las Unidades de e enlace en la observancia de las normas y procedimientos establecidos en la ley, así como la calidad y eficiencia de los servicios prestados en las unidades de enlace o por los funcionarios habilitados y con esto emitir recomendaciones de mejora.
⇒ Seguimiento,	El seguimiento que da esta Dirección se enfoca al cumplimiento de las recomendaciones de mejora que reciben las unidades de enlace y OIC's, referente a los resultados del programa de usuario simulado. Es de manera trimestral
⇒ Evaluación y análisis	La evaluación y análisis se obtienen por medio del “Programa de Integración, sistematización y análisis de información estadística sobre el funcionamiento de las unidades de enlace” este programa tiene como objetivo: Obtener, integrar y sistematizar la información pública gubernamental, solicitudes de acceso y corrección de datos personales y generar los elementos de evaluación y análisis derivados de las mismas, con el objeto de documentar el desempeño de las dependencias y entidades en esta materia.

Fuente: Elaboración propia

Clientes (¿A quién le ofrece?)

A continuación se van a determinar los clientes que son aquellas personas que se ven directamente beneficiadas por las funciones que la dirección de vigilancia y seguimiento realiza.

Cliente	Características	Indicadores	Características del producto/servicio
Sociedad (Empresas nacionales y extranjeras, consumidores, ciudadanos en general, dependencias públicas, etc.)	Usuarios del IFAI y/o de la LFTAIG.	Conocer el desempeño de cada dependencia o entidad de la APF del cumplimiento que tienen las dependencias en cuanto a la observancia de las disposiciones legales y demás instrumentos normativos emitidos por el IFAI, destinados a garantizar el acceso de la información pública y protección de datos personales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigilancia sistemática exhaustiva y permanente; ✓ Seguimiento oportuno, eficaz, efectivo, preciso y orientado a resultados ✓ Tener confiabilidad en evaluación, ✓ Información oportuna, veraz, eficaz, confiable, precisa, clara, detallada ✓ Certidumbre en estadísticas
Titulares de las unidades de enlace de las dependencias y entidades de la APF	Miembros de la Administración Pública Federal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar su eficiencia administrativa en el cumplimiento de la LFTAIPG ✓ Recibir oportunamente y en forma precisa y clara las recomendaciones de mejora a partir de los indicadores resultantes. 	Recomendaciones: precisas, claras, oportunas, detalladas,
Titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la APF	Miembros de la Administración Pública Federal	Conocer sobre los presuntos incumplimientos de la ley o a su marco normativo. Información acerca de Presentación de resultados y/o resolución de dudas e inquietudes respecto a las calificaciones otorgadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información oportuna, adecuada, efectiva, clara, explícita.

Misión organizacional

Al definir la misión establecemos la razón de ser de la misma. A continuación se establecen tres preguntas para proceder a integrar la misión de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI.

¿Qué ofrecemos?

Vigilancia, seguimiento, evaluación y análisis del desempeño de las dependencias y entidades de la APF respecto a la observancia de la LFTAIPG.

¿A quién se lo ofrecemos?

A la sociedad en general y miembros de la Administración Pública Federal interesados en conocer el nivel de cumplimiento de la LFTAIPG de estas dependencias.

¿Para qué se lo ofrecemos?

Para que cuenten con un mecanismo de consulta y evaluación acerca del nivel de cumplimiento de las diferentes dependencias y entidades de la APF.

Con estos tres elementos se integra la **MISIÓN** de la organización.

Misión de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI

“La Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI proporciona a la sociedad en general y miembros de la Administración Pública Federal, los servicios de vigilancia, seguimiento, evaluación y análisis del desempeño de las dependencias de la Administración Pública, en lo concerniente a la observancia y cumplimiento de la LFTAIPG y demás disposiciones legales emitidos por el IFAI.”

B) Segundo vector; Estructura Organizacional.

El segundo vector es la estructura organizacional, para esto se identificó en primer lugar el organigrama formal del Instituto para, describir el tipo de división de trabajo que existe, el grado de especialización requerida, las relaciones formales de autoridad y toma de decisiones, así también, la delegación de funciones, con sus respectivos niveles de responsabilidad, coordinación y controles existentes.

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal y está encargado de cumplir y hacer cumplir la LFTAIPG, para el caso del Poder Ejecutivo Federal, por lo cual cuenta con dos secretarías que van a contribuir al cumplimiento de sus funciones y objetivos. La Secretaría Ejecutiva en su Dirección General de Coordinación y Vigilancia, es la encargada de elaborar los planes y programas de vigilancia para el cumplimiento de la ley.

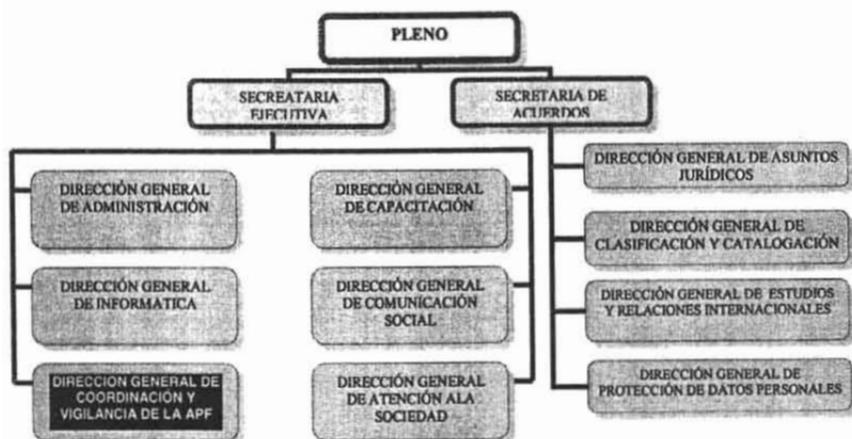


Fig.1. Organigrama general del IFAI

ORGANIGRAMA EN DONDE SE ENCUENTRA LA DIRECCIÓN DE VIGILANCIA Y SEGUIMIENTO DEL IFAI



Fig.2. Organigrama de la dirección de vigilancia y seguimiento

Estructura organizacional, relaciones jerárquicas

	Funciones	Responsabilidades	Termino de control
DIRECCIÓN DE VIGILANCIA Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar y proponer los proyectos y acciones necesarias para verificar y vigilar en forma permanente el cumplimiento de la LFTAIPG en las dependencias y entidades de la administración pública federal; ✓ Desarrollar programas de mejora con las unidades de enlace de las dependencias y entidades de la administración pública federal; ✓ Desarrollar y proponer los indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento por parte de las dependencias; ✓ Desarrollar las acciones necesarias para comunicar a los órganos internos de control de cada dependencia, sobre presuntas irregularidades o incumplimientos a la ley, dando seguimiento a los procedimientos que de esto deriven. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar, elaborar y presentar a la DG los indicadores de eficiencia ✓ Coordinar y planear las acciones del programa usuario simulado ✓ Emisión permanente de recomendaciones de mejora ✓ Celebrar reuniones con las OICs ✓ Planear y desarrollar mecanismos de capacitación de usuarios simulados ✓ Elaborar índices, estadísticas y reportes que requieran o pleno, DG y comisionados ✓ Diseñar el informe semanal estadístico ✓ Analizar la información estadística a fin de proponer acciones que mejoren el desempeño de las unidades de enlace, ✓ Apoyar al pleno en la integración del Informe anual ante el H. Congreso de la Unión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subdirección de vigilancia 2. Departamento de control estadístico de solicitudes de información

⁹ Manual de organización IFAI

¹⁰ Programa de actividades de la DGCV de la APF desglosado por responsabilidades hasta el nivel de jefatura de departamento.

Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Forma de control
SUBDIRECCIÓN DE VIGILANCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentar los mecanismos aprobados para vigilar en forma permanente el cumplimiento de la LFTAIPG, generando los reportes de desempeño correspondientes. • Ejecutar los programas de mejora que se acuerden con las Unidades de enlace de las dependencias y entidades de la APF, a partir de los resultados de evaluación. • Elaborar los comunicados y los reportes de seguimiento respecto de los asuntos que se hagan del conocimiento de los OIC, por presuntas irregularidades o incumplimientos a la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer adecuaciones a la metodología del programa conforme a resultados ✓ Coordinar la planeación y diseño del Sistema Informático del programa usuario simulado. ✓ Apoyar a la dirección en las acciones de capacitación y material de apoyo de los usuarios simulados ✓ Apoyar a la dirección en la elaboración de indicadores, reportes, notificaciones, oficios ✓ Apoyar en la elaboración de los índices, estadísticas y reportes realizados por a dirección. ✓ Apoyar a la Dirección en el análisis de la información estadística ✓ Procesamiento de la información generada por las unidades de enlace a fin de obtener la base estadística para la elaboración del informe del Congreso. ✓ 	Departamento de control estadístico de solicitudes de información

Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
<p>DEPARTAMENTO DE CONTROL ESTADÍSTICO DE SOLICITUDES DE INFORMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizada la base de datos estadística de solicitudes de información y presentar reportes periódicos. ✓ Desarrollar y aplicar sistemas de indicadores de atención que permitan evaluar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a la LFTAIPG, las resoluciones, acuerdos y recomendaciones que emita el Pleno del Instituto o sus Unidades Administrativas. ✓ Apoyar el procesamiento estadístico de la información recabada para verificar la calidad del servicio de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal al atender las solicitudes de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un sistema electrónico que permita la captura en línea del cuestionario trabajado por el usuario simulado, procese la información y genere los indicadores automáticamente; de conformidad con la metodología. ✓ Generar propuestas de solicitudes de información y vaciar los resultados obtenidos por los usuarios simulados en el sistema informático mencionado. ✓ Apoyar la generación de informes, cruce de información y estadísticas que requiera la Dirección y la Subdirección. ✓ Dar soporte técnico a los usuarios simulados fuera de la zona metropolitana ✓ Apoyar en el manejo de base de datos 	

Evaluación del grado en que los elementos y/o relaciones de la estructura organizacional ayudan a cumplir con la misión de la empresa.

Elemento	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estructura						
Funciones						
Autoridad						
Responsabilidad						
Tramo de control						
Delegación						
Control Interno						
Valores compartidos						
Normatividad						
Reglamentos						
Manuales						
Comunicación de tareas						
Liderazgo						
Reconocimiento						
Apoyo						
Sentimiento de identidad						
Solución de conflictos						
Coordinación entre áreas						
Selección de personal						
Capacitación						
Presupuesto						
Aplicación del presupuesto						
Promoción						
Logística						
Ambiente						
Otros						

Ver anexo "A" para definiciones

C) Tercer vector; o diseño de transformación

El diseño del proceso de transformación se orienta por las características deseadas en los productos que servirán para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, este diseño está integrado por los tipos de tecnología, tres de ellos (proceso, operación y equipo) al interaccionar dan como resultado un producto cuyas características dependen del diseño del proceso de transformación. Es necesario hacer hincapié en que esas características del producto deben ser suficientes y adecuadas para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.

I. PROCESO

La escolaridad del personal que conforma la Dirección de vigilancia y Seguimiento en promedio es de licenciatura, pero dentro del proceso existe un programa que ocupa la mayor parte de esfuerzos requeridos por esta dirección llamado “*Usuario Simulado*”, en el cuál intervienen 10 personas que llevan a cabo esta labor. Estas personas han llegado a formar un equipo muy interesante, trabajador y entusiasta, ya que son personas de la tercera edad que ponen su mejor esfuerzo para dar cumplimiento de sus tareas.

En lo que respecta al desarrollo teórico, existe una metodología de evaluación de las dependencias y entidades del sector público en el cumplimiento de la LFTAIPG, para el programa usuario simulado, desarrollada por la misma Dirección de Vigilancia y Seguimiento, esta metodología permite la obtención de indicadores de eficiencia y los reportes correspondientes para la correcta vigilancia y seguimiento de las entidades y dependencias de la APF. Sin embargo aún no existe una estrategia bien estructurada que incluya la capacitación de los usuarios simulados, ni un manual de procedimientos en donde se les especifiquen los pasos y funciones específicas para la adecuada vigilancia y evaluación en las visitas a las entidades y dependencias del APF que realiza.

II. OPERACIÓN

Se observa también que la capacitación que reciben los Usuarios Simulados es muy escasa, ya que a los nuevos usuarios simulados no se les capacita formalmente, sino que solo se reciben unas primeras instrucciones en un lapso de tiempo corto, obteniendo principalmente sus dudas y aprendizaje a través de la práctica.

En cuánto a la experiencia que se tiene del respectivo programa por parte del personal que forma parte de la Dirección, ésta es cada vez mayor, ya que esta labor arranco desde en Julio de 2003, y el número de vistas se ha hecho bastante grande a la fecha, esto por que al trimestre se realizan por lo menos tres visitas a cada dependencia y entidad de la APF, y si se considera que existen aproximadamente 180 dependencias y entidades sólo en el D.F., entonces la práctica y experiencia llega a ser bastante enriquecedora.

También se considera que hacen falta determinados controles en distintas partes del proceso y esto provoca pérdida de tiempo, duplicidad de funciones, falta de un control adecuado en la determinación de rutas y una adecuada delegación y de funciones.

EQUIPO

En la actualidad se desarrollo un pequeño sistema electrónico en el programa de cómputo de Access, que permite la captura el cuestionario trabajado por el Usuario Simulado, sin embargo este programa es un poco sencillo ya no procesa toda la información por sí solo la información y no genera los indicadores automáticamente, por lo anterior, y debido a las deficiencias que tiene este sistema, la generación de indicadores y procesamiento de la información resulta a veces complicada, lenta.

Listado de los principales productos que ofrece la empresa, indicando sus características y estableciendo las medidas con que se controlan.

Productos (bien o servicio)	Características	Indicador (En que medimos estas características)
VIGILANCIA	Este servicio se realiza de manera permanente a través del programa Usuario Simulado en el que se realizan de dos a tres visitas por periodo de evaluación, en cada visita se evalúan los aspectos de infraestructura y atención, se promedian las dos calificaciones más altas para presentar los resultados por periodo y la calificación anual es la resultante del último periodo del año correspondientes, y a partir de esto se emiten recomendaciones de mejora a las unidades de enlace y OICs	Porcentaje de unidades de enlace verificadas y evaluadas
SEGUIMIENTO.	El seguimiento que da esta Dirección se enfoca al cumplimiento de las recomendaciones de mejora que reciben las unidades de enlace y OIC's, referente a los resultados del programa de usuario simulado. Es de manera permanente	Porcentaje de evaluaciones con seguimiento y cumplimiento
EVALUACIÓN	La evaluación y análisis se realiza a través del "Programa de Integración, sistematización y análisis de información estadística sobre el funcionamiento de las unidades de enlace" este programa tiene como objetivo: Obtener, integrar y sistematizar la información pública gubernamental, solicitudes de acceso y corrección de datos personales	Número de elementos de evaluación y análisis.

Para establecer la manera en que el tercer vector cumple su función nos debemos preguntar ¿cuál es el grado de satisfacción –que nuestros clientes-, declaran tener la usar nuestros productos?

¿Cuál es el reconocimiento que nuestros clientes declaran tener de nuestros productos, considerando las necesidades que pretendemos satisfacer?¹²

PRODUCTO	NECESIDAD QUE SATISFACE	No aplica	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Vigilancia	Verificar y evaluar el desempeño de las Unidades de enlace en la observancia de las normas y procedimientos establecidos en la ley, así como la calidad y eficiencia de los servicios prestados en las unidades de enlace o por los funcionarios habilitados					✓	
Seguimiento	Dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de mejora, estableciendo un sistema de mejora continua						✓
Evaluación y análisis	Generar los elementos de evaluación y análisis derivados de las mismas, con el objeto de documentar el desempeño de las dependencias y entidades en esta materia.					✓	

¹¹ Actualmente la Dirección de Vigilancia no cuenta con indicadores de resultados, los indicadores mencionados en el cuadro son una propuesta de este proyecto y su desarrollo se especifica en el capítulo 4

¹² Este evaluación arrojo un comentario general de las unidades de enlace, es necesario que se de mayor difusión a las dependencias que obtuvieron alta calificación en su evaluación, y no solo las de baja calificación

2.3 Análisis interno; Identificación de Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de la organización, identificadas anteriormente permitirán establecer las primeras estrategias organizacionales, para lo cual es necesario organizarlas y ordenarlas por una evaluación cualitativa a cada una de ellas

FORTALEZAS

1. La Dirección cuenta con una metodología bien estructurada para la evaluación de las dependencias en el programa Usuario Simulado.
2. La estructura del área esta bien definida
3. Se conocen y comparten las metas de la unidad administrativa
4. Usuarios simulados con gran entrega en su trabajo
5. Existe un alto grado de responsabilidad por el cumplimiento de sus tareas
6. La experiencia en el programa usuario simulado es bastante amplia
7. Hay un suficiente apoyo entre los integrantes de la dirección, que se traduce en comprensión y ayuda entre compañeros
8. El tramo de control es el adecuado para el logro de los objetivos

DEBILIDADES

1. No existen estrategias generales.
2. No existen reglamentos, ni manuales específicos.
3. El programa informático de captura de información existente, no procesa ni arroja la información necesaria al momento.
4. Plan de trabajo poco estructurado y con pocos mecanismos de control interno.
5. Aunque las funciones están determinadas adecuadamente, éstas no se realizan conforme lo indicado.
6. No existe capacitación formal para los integrantes del programa usuario simulado
7. No se asigna suficiente presupuesto para la el personal que integra a los usuarios simulados tomando en cuenta que son personas de la tercera edad.
8. La comunicación de tareas no es la adecuada, llegan a surgir confusiones y duplicidad de tareas por la misma situación.

9. No hay la suficiente difusión ni promoción de las evaluaciones realizadas a las dependencias y Entidades de la APF.
10. No se han establecido indicadores de resultados de los programas.

2.4 Entorno de la Organización

El entorno es lo que rodea a la organización y queda fuera del control de ésta. Para facilitar su comprensión se divide en diferentes aspectos, hacemos su análisis por separado, desglosando en diferentes aspectos para su mayor comprensión, permitiendo así visualizar los posibles impactos y presentándolos como oportunidades y amenazas, las cuales al integrarlas con nuestras fortalezas y debilidades nos permitirán ver las posibles estrategias que surgen de esas interacciones.

Aspectos Sociales

Definición propuesta.- Falta de credibilidad y malestar en las Instituciones

Elementos actuales y relevantes: En la semana que recién termina, Consulta Mitofsky presentó la encuesta titulada “Confianza en las Instituciones”. Y los resultados no pueden ser más preocupantes. De los tres poderes que conforman las bases de nuestra República, el Poder Ejecutivo y el Judicial apenas aprueban y el Legislativo de plano reprueba.

- 72% de los ciudadanos cree que el gobierno no lo ha apoyado en nada.
- 2 de cada 3 ciudadanos considera que la delincuencia ha aumentado con los cambios políticos.
- 51% de los ciudadanos opina que los recursos públicos se reparten entre los poderosos.
- 63% de los ciudadanos piensa que la situación se esta yendo de las manos.
- 2 de cada 3 piensa que a los delincuentes no se les castiga.
- 45% de los ciudadanos justifica que es necesario tener armas para defenderse.
- 1 de cada 4 está a favor de tomar justicia por propia mano.
- 1 de cada 3 opina que no debe obedecer la ley si esta es injusta.
- Casi 9 de cada 10 opina que la autoridades acostumbra violar la ley

Definición propuesta: Sociedad más participativa

Elementos actuales y relevantes: Como se pudo observar en los días anteriores, la sociedad mexicana, ha venido participando activamente a través de monumentales marchas mostrando su inconformidad por decisiones y acciones que han tenido nuestros políticos como ejemplo de esto está la Marcha del Silencio, en abril de este año, en apoyo al jefe de gobierno del D.F en contra de su desafuero y la marcha en contra de la violencia celebrada en noviembre del 2004. Gracias a esta participación el gobierno se ha visto en la necesidad de pensar un poco más sus decisiones y hasta cierto momento cambiarlas de rumbo.

Definición propuesta: Carencia de control

Elementos actuales y relevantes:

- Ineficiencia en la procuración e impartición de justicia.
- Reducción de los salarios reales.
- Retracción del estado y deterioro de los espacios y servicios públicos.
- Pérdida y no generación de empleo

Definición propuesta: Falta de seguridad en los ciudadanos

Elementos actuales y relevantes:

- 65% de los ciudadanos piensan que si lo despiden, es fácil o muy difícil encontrar trabajo.
- 69% no tiene ahorros para sobrevivir más de un mes.
- 2 de cada 3 personas tiene miedo de ser robado en la calle.
- 73% de los ciudadanos cree que la situación del país es preocupante.¹³

Definición propuesta: Capital social

Elementos actuales y relevantes

- Sólo 3% se asociaría a alguna organización, institución, etc., como salida al desempleo.
- 57% de los ciudadanos piensa que “hay que cuidarse las espaldas” de los compañeros de trabajo.
- La asociatividad apenas supera el 20% de la población.

Aspectos políticos

¹³ www.mexico2020.org Diagnóstico Situacional del Capital Social en México

Definición propuesta: Elecciones presidenciales de México

Elementos actuales y relevantes: López Obrador conserva las preferencias de los mexicanos hacia las elecciones presidenciales del 2006, según una encuesta, en momentos en que el Congreso analizaba un posible desafuero que podría dejarlo fuera de la contienda. A la fecha y después de muchos problemas con lo del desafuero del jefe de gobierno, su postulación para la candidatura del PRD y de cara a las elecciones presidenciales 2006, en este momento y después de la reunión del presidente Fox con el jefe de gobierno el ambiente político se encuentra estable a la fecha. Sin embargo existe ambiente tenso por las candidaturas para las elecciones.

Definición propuesta: Un gobierno cada vez más democrático y transparente

Elementos actuales y relevantes: El acceso a la información es una de las tareas más importantes de la agenda democrática nacional, ya que está permitiendo a México avanzar en la consolidación de un gobierno más democrático y transparente, en el entendido de que la democracia, como forma de participación en el gobierno, depende de la capacidad de los ciudadanos para participar en el ámbito público. Para esto fueron creados la LFTAIPG y el IFAI, no olvidándonos de la Comisión Intersecretarial de combate a la corrupción y fomento a la Transparencia, creada en el 2000, que son poderosos mecanismos de combate a la corrupción y fomento a la transparencia, desarrollando diferentes proyectos y acuerdos para el crecimiento en estos temas.

Definición propuesta: Transparencia en los partidos políticos

Elementos actuales y relevantes: Para las elecciones presidenciales del 2006 se busca reforzar la transparencia en los partidos políticos, por lo tanto el IFE prepara un proyecto para reformar reglamento en la materia y delimitar las acciones que garantizan a los ciudadanos el acceso a la información de los partidos y de ser necesario audiencia pública para revisar si se justifica que éstos la clasifiquen como reservada o confidencial, establece estudio de consejeros del IFE para reformar el reglamento de transparencia del propio instituto.

Aspectos económicos

Definición propuesta: Evolución del sistema financiero.

Elementos actuales y relevantes: México tiene una realidad económica, y la evolución del sistema financiero tiene un componente estructural con tendencia de crecimiento de la inversión

Definición propuesta: La globalización

Elementos actuales y relevantes: Daniel Kaufmann del Banco mundial hizo una invitación a nuestro país a subirse al tren de la globalización competitiva, ya que apuntó, que la globalización no es una elección por parte del la economía o política de un país, si no que es algo que ocurre y las economías vana a ser sustentables siempre y cuando se responda a las demandas de la gente. En todas partes del mundo se tiene una sociedad global, donde los inversionistas extranjeros, observan la transparencia como elemento clave de cómo invertir.

Definición propuesta: Nuevo impulso a la vivienda

Elementos actuales y relevantes: Impulsar al sector de la vivienda tiene amplios efectos económicos y sociales, puede ser un elemento dinamizador del sector financiero en la medida que su financiamiento requiere de una importante movilización de recursos crediticios. Es bueno que en estos tiempos de alta incertidumbre y complicaciones políticas se reciban noticias positivas que deberán contribuir a nuestro crecimiento futuro

Aspectos relevantes del sector específico

Definición propuesta: Interés de Internacional de los avances de México en materia de transparencia.

Elementos actuales y relevantes: La transparencia y el derecho a la información en México tiene alcance mundial, ya que se acreditará ante el mundo como un país que en el que la transparencia y el derecho a la información han quedado inscritos como componentes fundamentales de nuestras leyes y régimen jurídico.

Definición propuesta: México adelante en materia de transparencia

Elementos actuales y relevantes: México está a la vanguardia de América latina en la puesta en marcha de leyes de transparencia, ya que muchos de estos países aún no cuentan ni siquiera con una ley al respecto. Esto pone a México como un punto de partida para que estos países se motiven y se propongan en contar con modelos jurídicos que impulsen la transparencia y el acceso a la información.

Definición propuesta: Retroceso en transparencia

Elementos actuales y relevantes: En el último párrafo de la ley de presupuesto y responsabilidad hacendaria se determina que los gastos de seguridad pública y nacional es información confidencial y reservada.

Aspectos culturales

Definición propuesta: Sociedad informada

Elementos actuales y relevantes: La revolución de la información ya ocurrió vivimos en la época de la sociedad informada, a través de la tecnología de información, nos sitúa en un contexto de lo que se ha llamado revolución de la información.

Definición propuesta: Cultura de transparencia

Elementos actuales y relevantes: Hoy más de cuarenta países en el mundo cuentan con leyes e instituciones dedicadas a garantizar la transparencia y el acceso a la información sobre la gestión pública. Con la expedición de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y leyes locales de la materia en distintas entidades federativas de la República, nuestro país ha emprendido un proceso de cambio en la relación entre gobierno y gobernados, y desde luego una nueva forma de ejercicio de la función pública, con las puertas abiertas y de cara a la sociedad.

Este proceso implica una verdadera transformación cultural en la concepción y práctica del servicio público; supone someter la gestión gubernamental y el desempeño de los servidores públicos al escrutinio cotidiano de la sociedad; exige divulgar y arraigar en toda la población el derecho de acceso a la información y promover efectivamente su ejercicio, así como el derecho a la intimidad y la vida privada de las personas, a través de la protección de sus datos personales.

Se requiere, en síntesis, generar, impulsar y consolidar la cultura de la transparencia y el acceso a la información pública en nuestro país. Con esos fines, y con base en las

atribuciones que la Ley le confiere, el IFAI realizará en forma permanente programas de difusión, capacitación, asesoría y orientación a la sociedad, así como estudios, proyectos editoriales y foros de reflexión, análisis y debate.

En la (www.ifai.org.mx) y, en particular, en la sección Cultura de la Transparencia, ofrece una biblioteca y hemeroteca internacional especializada en el tema de la transparencia y el acceso a la información; los estudios e índices de transparencia de México y otros países; un foro dedicado a promover la reflexión y el intercambio de ideas y puntos de vista sobre las prácticas y las experiencias de transparencia y acceso a la información, así como cursos de capacitación, seminarios y talleres relativos en materia de acceso a la información y protección de datos personales, en concordancia con el mandato que al respecto tiene el IFAI.

Aspectos Tecnológicos

Definición propuesta: Acceso a la información a través de internet

Elementos actuales y relevantes: El Sistema de solicitudes del IFAI (SISI), es uno de los instrumento principales con los que ha contado el IFAI, que por su carácter de novedoso constituye una forma de empoderamiento ciudadano, al ser un programa informático que facilita el acceso a la información en poder de la APF.

2.5 Análisis externo; Identificación de las Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES:

1. Sociedad más participativa
2. Un gobierno cada vez más democrático y transparente
3. Transparencia en partidos políticos
4. Se espera crecimiento en la inversión y un gobierno que continúe con la política de un gobierno transparente
5. La globalización en materia de transparencia
6. Interés internacional de los avances de México en materia de transparencia
7. México adelante en materia de transparencia
8. Sociedad cada vez más informada
9. Cultura de transparencia en crecimiento
10. Acceso a la información a través de Internet.

AMENAZAS:

1. Falta de credibilidad en las instituciones
2. La sociedad no tiene bien identificadas las funciones principales del IFAI
3. Poca difusión de la cultura de transparencia
4. El gobierno tiene carencia de control en diferentes aspectos
5. Falta de seguridad física y moral de los ciudadanos
6. La sociedad no tienen bien identificada la labor del IFAI, mucho menos la de la Dirección de Vigilancia y seguimiento

2.6 Escenario Integral

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. La Dirección cuenta con una metodología bien estructurada para la evaluación de las dependencias para el programa Usuario Simulado.</p> <p>2. La estructura del área esta bien definida</p> <p>3. Se conocen y comparten las metas de la unidad administrativa</p> <p>4. Usuarios simulados con gran entrega en su trabajo</p> <p>5. Existe un alto grado de responsabilidad por el cumplimiento de sus tareas</p> <p>6. La experiencia en el programa usuario simulado es bastante amplia</p> <p>7. Hay un suficiente apoyo entre los integrantes de la dirección, que se traduce en comprensión y ayuda entre compañeros</p> <p>8. El tramo de control es el adecuado para el logro de los objetivos</p>	<p>1. No existen estrategias generales.</p> <p>2. No existen reglamentos, ni manuales específicos.</p> <p>3. El programa informático de captura de información existente, no procesa ni arroja la información necesaria al momento.</p> <p>4. Plan de trabajo poco estructurado y con pocos mecanismos de control interno.</p> <p>5. Aunque las funciones están determinadas adecuadamente, éstas no se realizan conforme lo indicado.</p> <p>6. No existe capacitación formal para los integrantes del programa usuario simulado</p> <p>7. No se asigna suficiente presupuesto para la el personal que integra a los usuarios simulados tomando en cuenta que son personas de la tercera edad.</p> <p>8. La comunicación de tareas no es la adecuada, llegan a surgir confusiones y duplicidad de tareas por la misma situación.</p> <p>9. No hay la suficiente difusión ni promoción de las evaluaciones realizadas a las dependencias y Entidades de la APF.</p> <p>10. No hay indicadores d de resultados</p> <p>11. En las evaluaciones de las dependencias no se contemplan propuestas de mejora</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Sociedad más participativa Un gobierno cada vez más democrático y transparente</p> <p>2. Transparencia en partidos políticos</p> <p>3. Se espera crecimiento en la inversión y un gobierno que continúe con la política de un gobierno transparente</p> <p>4. La globalización en materia de transparencia</p> <p>5. Interés internacional de los avances de México en materia de transparencia</p> <p>6. México adelante en materia de transparencia</p> <p>7. Sociedad cada vez más informada</p> <p>8. Cultura de transparencia en crecimiento</p> <p>9. Acceso a la información a través de internet</p>	<p>1. Falta de credibilidad en las instituciones</p> <p>2. La sociedad no tiene bien identificadas las funciones principales del IFAI</p> <p>3. Poca difusión de la cultura de transparencia</p> <p>4. El gobierno tiene carencia de control en diferentes aspectos</p> <p>5. Falta de seguridad física y moral de los ciudadanos</p>

2.6.1 Matriz de impacto cruzado o FODA

FORTALEZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p align="center">(Estrategias ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento; (F2,F7,F4, O4,O9) 2. Reconocimiento a usuarios simulados; (F5, O9). 	
AMENAZAS		<p align="center">(Estrategias defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación; (D6, D8, A1) 2. Mayor difusión en los resultados de las evaluaciones de las dependencias; (D9,A1,A2,A3) 3. Adecuada asignación de funciones (D5,D8,A2) 4. Desarrollo de manuales y reglamentos. D2, D4, A4, 6. Promover la aportación de iniciativas D 7. Desarrollo de estrategias generales para los principales programas; D1,A2 8. Implementación de un programa informático que arroje resultados a partir de la captura. D3

Líneas genéricas de acción a partir del análisis del presente y la matriz FODA**A) Elementos: Fortalezas-Oportunidades**a) **Estrategia:** Crecimiento

Objetivo: Impulsar la puesta en marcha del programa de usuarios simulados a nivel nacional;

b) **Estrategia:** Reconocimiento a usuarios simulados

Objetivo: Brindar apoyo y reconocimiento a usuarios simulados que motive la honestidad, entusiasmo y su permanencia en el Instituto.

B) Elementos: Debilidades-Amenazas.a) **Estrategia:** Capacitación

Objetivo: Promover el diseño de programas de capacitación específicos para el programa usuario simulado desarrollando cursos de inducción y capacitación, ajustándose a las necesidades de horario de los usuarios Simulados

b) **Estrategia:** Mayor difusión de evaluaciones de las dependencias;

Objetivo: Dar amplia difusión de los resultados de la evaluación de las dependencias, presentando los resultados positivos que señalen que dependencias son las mejores evaluadas

c) **Estrategia:** Adecuada asignación de funciones

Objetivo: Definir adecuadamente objetivos, normas, procesos y procedimientos Para que se encuentren alineados con las metas de la Dirección general de Coordinación y Vigilancia.

d) **Estrategia:** Mejora de Procesos

Objetivo: Impulsar en la DVS la mejora de los procesos implementando manuales y reglamentos reglamentos, que permitan eliminar duplicidades y asegurar el establecimiento de mecanismos de medición suficientes para controlar el cumplimiento de metas y objetivo

e) **Estrategia:** Promover la aportación de iniciativas

Objetivo: Buscar .mecanismos en donde se puedan recibir y aportar propuestas de mejora entre los integrantes del proceso.

f) **Estrategia:** Programa Informático

Objetivo: Desarrollar un programa informático que arroje resultados a partir de la captura para evitar retrasos en la entrega de reportes.

III. PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

3.1 Pronóstico de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento

El pronosticar es un proceso que permite estimar un evento futuro analizando datos históricos que se combinan sistemáticamente en una forma predeterminada para obtener la estimación del futuro¹⁴ inercial, por lo que exige el uso de la estadística y las técnicas propias de la administración.

La parte fundamental del proceso analítico de proyección o pronóstico se constituye por la selección y predicción de elementos claves; la tendencia objeto de estudio debe ser cuantificable con objeto de que pueda representarse numéricamente, por que sólo se pueden hacer pronósticos cuando existen datos histórico confiables.

La representación de la serie de tiempo se hace considerando los valores históricos en una gráfica (X-Y), donde los valores Y son los del parámetro seleccionado y los de X, serán los valores del intervalo de tiempo estudiado.

En el caso de **la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI**, cuando hay pocos o ningún dato histórico disponible que ayuden en el proceso de pronóstico se debe depender del juicio. Para esto se han desarrollado técnicas cualitativas que se les denominan pronósticos de juicio, esto se debe a que el juicio es el principal o único componente del proceso.¹⁵

A las variables clave identificadas, es necesario asignarles un indicador con el que se trabajará para establecer el pronóstico de esa variable (futuro inercial). Con el pronóstico identificamos las posibles estrategias organizacionales orientadas por los resultados esperados.

¹⁴ Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, Administración de la producción y las operaciones

¹⁵ Spyros Makridakis, The art and science of forecasting

3.2 Pronóstico de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI

Debido al poco tiempo que el IFAI tiene laborando; en la actualidad esta Dirección no cuenta con un registro de datos confiables ni indicadores estratégicos que determinen el desempeño histórico que permitan establecer los pronósticos adecuados.

3.3 Propuesta de determinación de Variables e Indicadores

A partir de el diagnóstico realizado en el capítulo se encontró que a la fecha en la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI no existen *indicadores estratégicos* de los programas y/o actividades que realiza y que es necesario que cuente con ellos, ya que los indicadores proporcionan una claridad de los resultados que deben lograrse, para considerar que se ha cumplido exitosamente con los programas o actividades institucionales derivados de la misión.

Asimismo, sirven para fijar el rumbo y alinear todos los esfuerzos para el logro de metas de cada indicador.

A diferencia del sistema actual de planeación gubernamental en el que se establecen como metas la **medición de tareas o actividades**, los indicadores estratégicos se orientan a medir **resultados generados**, por la realización de dichas tareas y su impacto en el logro de los objetivos¹⁶.

¿Qué es un indicador?

Un indicador es una medida indirecta sobre aspectos no directamente mensurables; es un parámetro de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades institucionales.¹

¹⁶ Metodología de modernización para la APF, Nivel Directivo, Planeación estratégica, Guía técnica

A continuación se da una propuesta de indicadores estratégicos, variables y unidad de medida de los programas y/o actividades de la Dirección de Vigilancia y seguimiento del IFAI.

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
VIGILANCIA	Verificaciones a Unidades de Enlace	✓ Porcentaje de unidades verificadas y evaluadas
		✓ Porcentaje de propuestas derivadas de las visitas de verificación
SEGUIMIENTO	Seguimiento y cumplimiento de las observaciones derivadas de las visitas de verificación	✓ Porcentaje de observaciones con seguimiento y cumplimiento.
ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Elementos de evaluación y análisis derivados de las solicitudes de acceso a la información	✓ Número de elementos de evaluación y análisis

Fuente: Elaboración propia a partir de la Metodología de modernización para la APF, Nivel Directivo, Planeación estratégica, Guía técnica

Indicadores relevantes

Número de instituciones con incumplimiento detectados / Número de operativos de usuario simulado.

Ver anexo para pasos para la definición de Indicadores Estratégicos

IV. PLANEACIÓN POR EL FUTURO

4.1 Prospectiva de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI

En la planeación estratégica reactivista todo el trabajo de proyección para la elaboración de pronósticos se encuentra centrado en el análisis del comportamiento regular y repetitivo de una sola variable durante un largo periodo histórico. Este procedimiento puede enriquecerse, entre otros por una formulación matemática probabilística adecuada a través de correlación simple o múltiple, de análisis multivariado, etc. De cualquier manera siempre asumiendo que el comportamiento futuro de la variable seleccionada será similar relativamente a su comportamiento histórico, independientemente de lo que suceda con el universo total.

La corriente denominada estudios del futuro orienta su investigación a la exploración del porvenir con el objetivo de proporcionar información relevante, en una perspectiva a muy largo plazo que permite apoyar la toma de decisiones. Estos estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero sí se diseña, y de que el porvenir del hombre depende de una serie de decisiones presentes previas a los hechos.

El concepto de la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo.

En consecuencia, el comportamiento futuro de las variables a estudiar, desde un enfoque prospectivo, se desarrolla bajo los siguientes supuestos:

- a) Visión holística
- b) Perspectiva desde el futuro
- c) Conformación de futuros alternativos (entre los que se encuentra el inercial)

- d) Confrontación entre futuros, entre éstos y el presente y la selección del más deseable, posible y probable.
- e) Por último, análisis de las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada (SFD) por sobre todo lo demás.

	PRONÓSTICO CLÁSICO	PROSPECTIVA
Visión variables	Parcial Cuantitativas, objetivas y conocidas	Aproximación holística Cualitativas, no Necesariamente Cuantitativas, subjetivas, Conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas y estructuras fijas	Dinámicas y estructuras en desarrollo
Explicación Futuro Método	El pasado explica el futuro Simple y cierto Modelos determinísticos y cuantitativos	El futuro explica el pasado Múltiple e incierto Análisis intencional Modelos cualitativos y estocásticos
Actitud hacia el futuro	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa

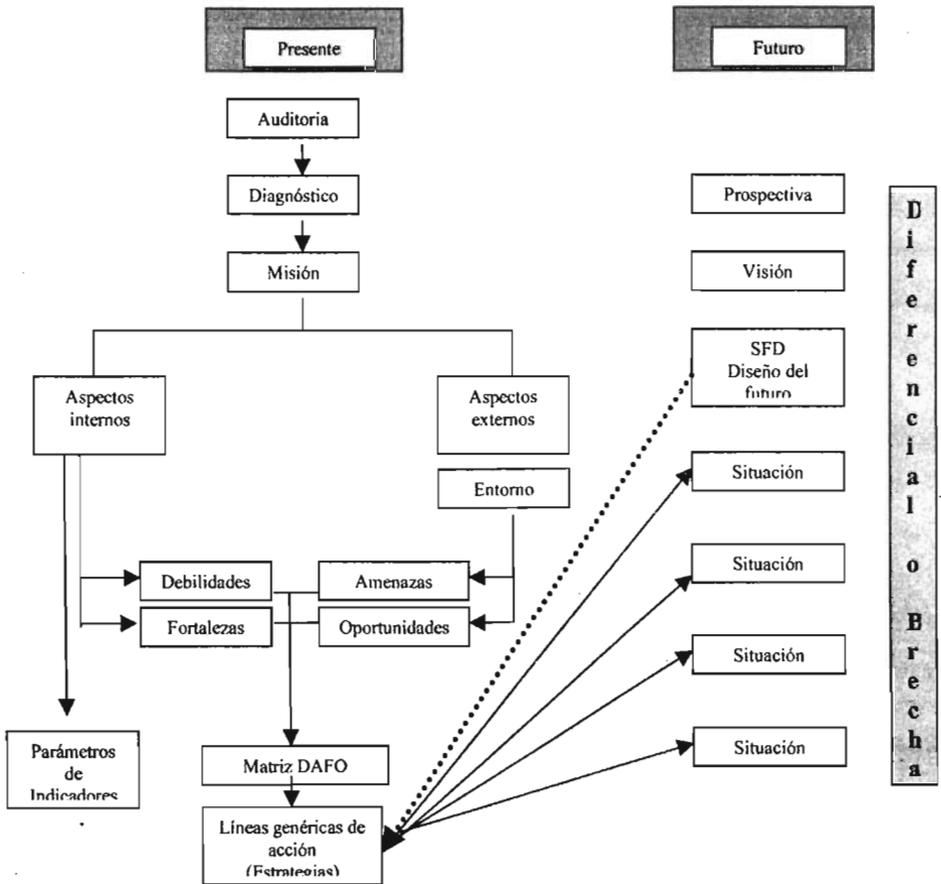
Como productos del estudio se identifican los siguientes futuros:

Futuro deseable (SFD): Es la expresión de un estado de cosas que se ambicionan por que reflejan nuestras aspiraciones y valores. Este futuro brinda una guía de elección desde la que son manejados, explícita o implícitamente los valores.

Futuro probable: Son los acontecimientos que pueden suceder, es decir aquellos sobre los que existen razones aparentemente suficientes (fundamentadas en el pasado y en el presente) para creer que determinados eventos se presentarán en el futuro. Este tipo de futuro se elabora bajo metodologías de evaluación y sistematización.

Futuro posible: Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, la evaluación de su viabilidad deberá confirmar que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para llevarlo a cabo en buen término.

Para disminuir el diferencial o brecha que existe entre el futuro inercial y el deseado se orientan y establecen las estrategias pertinentes para hacer realidad el futuro deseado; orientándolo posible en función de lo deseable.



Gráfica 4. Esquema Conceptual de la Planeación a partir del futuro

Situación futura deseada (SFD) es la situación futura deseada y probable.

Situación futura puede ser una situación futura deseada, pero no probable.

Futuro inercial son las situaciones futuras probables, pero no deseadas, estas también son llamadas futuros fatalistas.

Otros elementos por desarrollar e integrar en el proceso de planeación estratégica son la visión y los valores organizacionales.

La visión

La visión se considera un producto formal del estudio del futuro y es donde se describe como se desea que sea la organización en el futuro. El horizonte temporal de ésta es de acuerdo con el entorno y al a organización misma, en un entorno turbulento el horizonte posiblemente será reducido a meses mientras que en un entorno no turbulento el tiempo posiblemente será de 4 a 5 años¹⁷.

El término visión es un concepto familiar en las organizaciones, donde la mayoría son visiones personales o de un equipo, que se aplican por imposición- no por convicción- por lo que se obtienen un cumplimiento de la misma por cumplir el mandato más, no por que se comparta y exista un compromiso. Sin embargo una visión compartida es la respuesta a la pregunta. ¿Qué deseamos crear?, y así como las visiones personales son imágenes que se llevan en la mente y el corazón las visiones compartidas son imágenes que la gente tiene de una organización, eleva las aspiraciones de la gente propicia que el trabajo mismo se transforme en parte de un propósito mayor representado en los bienes o servicios proporcionados por la organización¹⁸ creando una identidad común. Se puede afirmar que no importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra¹⁹. En una organización, la visión compartida modifica la relación organización- factor humano, pasando de ser su, a nuestra organización. Por ello el origen de la visión es menos importante que el proceso mediante el cual se llega a compartir por todo el personal de la organización.

¹⁷ french Wendell, Cecil Bell, Desarrollo Organizacional

¹⁸ Peter Senge, la quinta disciplina

¹⁹ Inamori Kazuo, The perfect company: goal for productivity

La misión, la visión y los valores compartidos de una organización son los elementos que establecen un lazo común de compromiso y pertenencia en todos los participantes de la organización.

Los valores

En la formulación de las estrategias organizacionales se requiere un apartado acerca de los valores. Éstos son los que la organización considera que es el bien²⁰, puede promulgarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quién les otorga un contenido que no existe previamente, por ejemplo las organizaciones con mercados similares tiene diferentes concepciones de lo que está bien o mal, además son operativos por que actúan sobre la realidad cotidiana de la organización.

Valores expresados: Aparecen en documentos creados y generalmente están incluidos en el acta constitutiva. Se perciben como estrechamente ligados al comportamiento diario.

Valores aparentes: Se deberá entender por valores aparentes los que no están bien expresados de manea explícita, pero que se perciben como estrechamente ligados al comportamiento diario.

Valores operativos: Son aquellos que están orientados por la actividad cotidiana, por ejemplo la valuación de los resultados, el control, el reglamento interno, la contratación, etc.

Actitudes; las organizaciones presentan actitudes que revelan su sistema de valores, se basan en lo que se considera el modo de ver el entorno.

²⁰ Maurice Thevenet, Auditoría de la cultura empresarial.

Líneas genéricas de acción o estrategias

Sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de los escenarios posibles y deseados, ya sea a partir de del presente, pasado o futuro, y que la planeación estratégica se limita a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van más allá de esto; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos.

Por ello es fundamental, por parte de todos los integrantes de la organización, tener claridad de cuál es la misión por desarrollar y compartir la visión²¹.

Las estrategias o líneas genéricas de acción que no se traducen en un plan con estrategia definida y específica, que a su vez genera tácticas concretas que se aplican en proyectos específicos, no es plan verdadero, sino un listado de buenos deseos. De las estrategias se deberán inferir los programas y de éstos los proyectos respectivos indicando las acciones que se incorporen al quehacer diario de la organización; y esto es pasar de la planeación a la administración estratégica, donde se da el sentido trascendente a las acciones diarias y cotidianas.

4.2 Análisis del entorno social de México, escenarios

Aquí se describe cuál será la situación social en México dentro de cinco años, y como afectará dicha situación a nuestra organización.

Situación social, política y económica

En el plano político México espera un proceso de renovación el próximo año que implica transiciones múltiples en los planos económico, social y político. Esto por que el próximo año habrá nuevas elecciones presidenciales en nuestro país y por lo tanto se espera un cambio en muchos aspectos.²²

En la esfera social se hará cada vez más notoria y amplia la participación ciudadana, lo que se reflejará en el robustecimiento de formas y opciones diversas de organización que ponen de manifiesto la creciente complejidad de una sociedad con mayor capacidad para formular y sostener sus demandas. También ocurre una profunda y rápida transformación hacia una

²¹ Alfredo Acle Tomasini, planeación estratégica y control total de calidad

²² www.eluniversal.com.mx

sociedad que será día con día cada vez más urbana. La trayectoria seguida por las transiciones demográfica y epidemiológica sugiere que el crecimiento de la población continuará moderándose en el futuro, con una estructura “más entrada en años” y un perfil de morbi-mortalidad dominado por las enfermedades crónico-degenerativas. La bibliografía sociodemográfica demuestra que habrá mayor esperanza de vida.

En economía se pretende tener nuevos modelos de desarrollo económico pero también se espera una economía subordinada respecto a economías imperiales. Se ha planteado la tendencia a favor de la estabilidad macroeconómica y que después de la elección de 2006 México conserve el rumbo con una economía de libre mercado.

Administración transparente y eficiente en el servicio público y combate a a corrupción

Si el gobierno que gane las elecciones presidenciales de 2006 continua con la política de contar con un Estado más transparente que combate a la corrupción, el Estado incrementará como consecuencia su eficiencia. Esta mejoría en la eficiencia estatal no sólo se reflejará en una mejoría del Erario público, sino también de su economía en conjunto. Lo anterior se explica que los costos que representa la corrupción para nuestra economía ascienden a varios puntos porcentuales del PIB. Al reducirse la corrupción, estos recursos se podrían canalizar a actividades productivas y sociales que entre otras cosas se:

- Generarán puentes de confianza entre gobiernos, partidos políticos y sociedad civil.
- Tendrá mayor difusión de los resultados del acceso a la Información pública en los diferentes medios de información.
- Contará con mayor participación de la sociedad civil en materia de transparencia y rendición de cuentas
- Facilitará, enriquecerá y fortalecerá la actividad docente y académica ya que habrá mayor participación del sector académico ya que una de las áreas más estudiadas en las disciplinas, pero particularmente en las ciencias sociales, es el gobierno.
- Habrá más oportunidades de negocio ya que a través de la información gubernamental puedo conocer a mis competidores.

- También ayudará a fines de carácter de periodismo e investigación.

Todo esto provocará que la confianza pública en el IFAI, y en las Instituciones se incrementé un poco, aunque persistirá en mayor grado la desconfianza que existe en la actualidad por las instituciones. En esta parte nuestra Dirección de Vigilancia y Seguimiento tiene mucho que aportar, ya que la tarea de vigilancia, seguimiento y evaluación que realiza son elementos indispensables para lograr que esta confianza se establezca.

Sin embargo se cree que México continúe polarizado por la desigualdad social entre quienes tienen mucho y no tienen nada o casi nada ya que no es un problema que se resuelva en 5 años. Seguirán las clases medias formadas por pequeños y medianos empresarios, intelectuales, técnicos y profesionistas y campesinos acomodados y este problema seguirá siendo un obstáculo en la participación ciudadana ya que provoca que se tengan niveles de participación bajos en esta materia.

4.3 Futuro Posible

El futuro posible de nuestra organización es aquel que de acuerdo al entorno social nacional que se vislumbra, es factible de ocurrir.

- 1) Una dirección con mayor capacidad de respuesta ante una sociedad con mayor capacidad para formular y sostener sus demandas.
- 2) Dirección que promueva, facilite y enriquezca la participación de la actividad docente, académica, periodística y de investigación a través de las evaluaciones que realiza de las dependencias y entidades de la APF.
- 3) Dirección que a través de su tarea diaria fortalezca la transparencia y el combate a la corrupción en las dependencias y entidades de la APF.
- 4) Dirección que fomente a una sociedad más informada respecto al cumplimiento de las dependencias y entidades en el cumplimiento de la LFTAIPG
- 5) Una dirección que a través de sus programas genere puentes de confianza entre el gobierno y sociedad civil.
- 6) Dirección que impulse la confianza en las instituciones

4.4 Situación Futura Deseada

Visión de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI

“Nos vemos como una Dirección estable, con un plan de trabajo estructurado y mecanismos de control específicos, con amplia capacidad de respuesta a una sociedad con mayor facultad para formular y sostener sus demandas; manteniéndola más informada respecto de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con respecto al cumplimiento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información

Esta visión implica:

- a) Plan de trabajo bien estructurado
- b) Mecanismos de control específicos
- c) Amplia capacidad de respuesta
- d) Contar con mecanismos de fomento a la información.

4.5 Futuro inercial

El Futuro Inercial son las situaciones futuras probables, pero no deseadas, son también llamadas futuros fatalistas.

- Poca demanda en el ingreso al programa usuario simulado.
- Duplicidad de funciones
- Reportes de resultados incompletos o con retraso
- Clientes insatisfechos.
- Falta de respuesta y cooperación de las unidades de enlace
- Falta de credibilidad en las evaluaciones
- Fuerza de trabajo insuficiente
- Falta de eficiencia
- Se detectará a usuarios simulados

4.6 Brecha existente

Diferencial entre lo que se desea y lo que se “**puede llegar a tener**” en otras palabras la diferencia entre el SER y el DEBER SER.

- Controles Internos adecuados
- División del trabajo y adecuada asignación de funciones
- Consenso y retroalimentación entre los integrantes del proceso
- Planes de Trabajo bien definidos y estructurados
- Aumento en la capacidad de respuesta.
- Satisfacción de los clientes
- Efectividad e innovación
- Confianza entre las Instituciones y sociedad civil.

4.7 Estrategias para disminuir la brecha existente

En este apartado se describen las estrategias que servirán para disminuir la brecha que existe entre el ser y el deber ser de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento del IFAI.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de indicadores orientados a resultados	Establecer indicadores de resultados para saber en qué medida la Unidad ha logrado sus objetivos, en función de los resultados, así como medir el impacto de las estrategias en el logro de los objetivos. Estos van a generar puentes de confianza entre las instituciones y sociedad civil.
Participación de la sociedad	Estimular la participación de la sociedad informar Fomentar el establecimiento de foros para que todos los sectores de la sociedad participen en la determinación de su contenido
Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno	Impulsar el desarrollo de una cultura de control en la DVS, al definir acciones concretas que permitan comparar resultados planeados con los realmente obtenidos, además de establecer instrumentos y mecanismos de control preventivo
Ganar el compromiso de los integrantes de la Dirección de vigilancia y Seguimiento	Promover una cultura de constante superación entre los integrantes de la Dirección y Usuarios simulados Corresponsabilizar da los integrantes en las metas y objetivos asignados.
Desarrollo de estrategias	Proponer la búsqueda de nuevas estrategias para el cumplimiento de objetivos y programas; principalmente en el programa usuario Simulado para evitar que sean identificados.
Satisfacción de Clientes	Elaborara mecanismos de consenso y retroalimentación.

V. Sistema Integral de Estrategias de la Organización

Líneas genéricas de acción

Sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de los escenarios posibles y deseados, y que la planeación estratégica se limita al planteamiento del futuro esperado. Su alcance va más allá; el objetivo no solo es planear sino realizar de forma adecuada un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de los recursos. Por ello es fundamental, tener claridad de cuál es la misión por desarrollar y compartir la visión.²³

Las estrategias o líneas genéricas de acción que no se traducen en un plan con estrategia definida y específica, que a su vez genera tácticas concretas con que se aplican en proyectos específicos, no es plan verdadero, sino un listado de buenos deseos. De las estrategias deberían inferir los programas y de éstos los proyectos respectivos indicando las acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la organización; y esto es pasar de la planeación a la administración estratégica, donde se da sentido trascendente a las acciones diarias y cotidianas.

²³ Alfredo Acle Tomasini, Planeación Estratégica y control total de calidad

5.1 Estrategias con base en el Presente de la Dirección

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Crecimiento	Impulsar la puesta en marcha del programa de usuarios simulados a nivel nacional;
Reconocimiento a usuarios simulados	Brindar apoyo y reconocimiento a usuarios simulados que motive la honestidad, entusiasmo y su permanencia en el Instituto
Capacitación	Promover el diseño de programas de capacitación específicos para el programa usuario simulado desarrollando cursos de inducción y capacitación, ajustándose a las necesidades de horario de los usuarios Simulados
Mayor difusión de evaluaciones de las dependencias;	Dar amplia difusión de los resultados de la evaluación de las dependencias, presentando los resultados positivos que señalen que dependencias son las mejores evaluadas.
Adecuada asignación de funciones	Definir adecuadamente objetivos, normas, procesos y procedimientos Para que se encuentren alineados con las metas de la Dirección general de Coordinación y Vigilancia.
Mejora de Procesos	Impulsar en la DVS la mejora de los procesos implementando manuales y reglamentos, que permitan eliminar duplicidades y asegurar el establecimiento de mecanismos de medición suficientes para controlar el cumplimiento de metas y objetivo
Promover la aportación de iniciativas,	Buscar mecanismos en donde se puedan recibir y aportar propuestas de mejora entre los integrantes del proceso
Programa Informático	Desarrollar un programa informático que arroje resultados a partir de la captura para evitar retrasos en la entrega de reportes

5.2 Con base en el Futuro de la Dirección

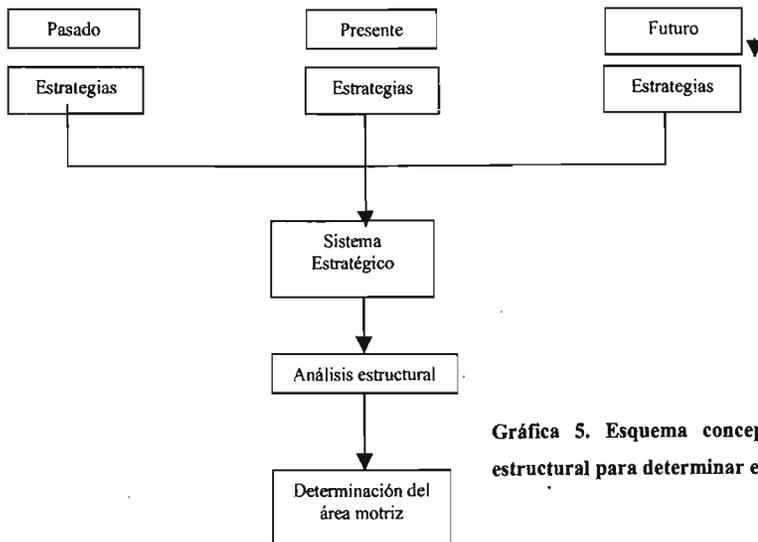
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de indicadores orientados a resultados	Establecer indicadores de resultados para saber en qué medida la Unidad ha logrado sus objetivos, en función de los resultados, así como medir el impacto de las estrategias en el logro de los objetivos. Estos van a generar puentes de confianza entre las instituciones y sociedad civil.
Participación de la sociedad	Estimular la participación de la sociedad informar Fomentar el establecimiento de foros para que todos los sectores de la sociedad participen en la determinación de su contenido
Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno	Impulsar el desarrollo de una cultura de control en la DVS, al definir acciones concretas que permitan comparar resultados planeados con los realmente obtenidos, además de establecer instrumentos y mecanismos de control preventivo
Ganar el compromiso de los integrantes de la Dirección de vigilancia y Seguimiento	Promover una cultura de constante superación entre los integrantes de la Dirección y Usuarios simulados Corresponsabilizar da los integrantes en las metas y objetivos asignados.
Desarrollo de estrategias	Proponer la búsqueda de nuevas estrategias para el cumplimiento de objetivos y programas; principalmente en el programa usuario Simulado para evitar que sean identificados.
Satisfacción de Clientes	Elaborara mecanismos de consenso y retroalimentación.

VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO

Estructuración y evaluación de las estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias deben ser estructuradas y evaluadas. Las estrategias son en un sentido hipótesis de soluciones a problemas no estructurados que deben ser probadas. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución; como se marco en el principio, cada problema y su solución estratégica son únicas.²⁴ La toma de decisiones estratégica es un arte y como tal es un proceso creativo que además requiere de conocimientos y un análisis diferente de los involucrados en la toma de decisiones a corto plazo.

Las estrategias diseñadas a partir de los diferentes estadios de tiempo constituyen las líneas de acción que conforman el sistema estratégico de la organización bajo estudio, por ello deben evaluar como tal, identificando su estructura a partir de las relaciones de interdependencia que guardan entre sí.

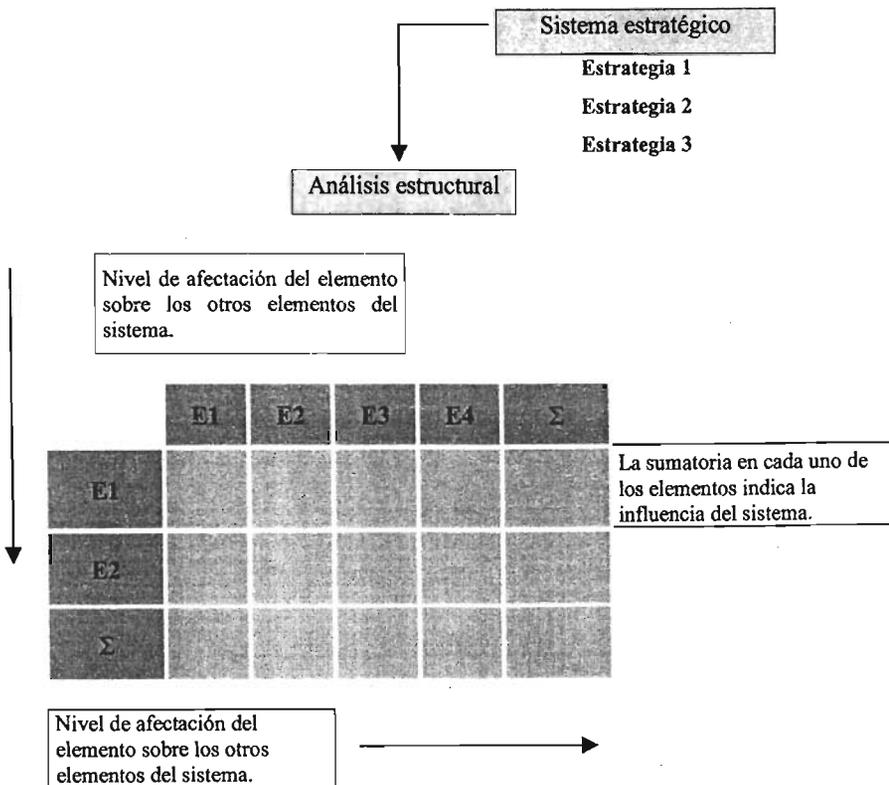


Gráfica 5. Esquema conceptual del análisis estructural para determinar estrategias clave.

²⁴ George A. Steiner, Planeación estratégica, lo que todo director debe saber

El análisis estructural es una técnica del estructural funcionalismo donde se define a la estructura como una realidad que es estudiada como un sistema, elementos guardan relaciones de interdependencia²⁵. En este análisis primero se identifican y definen los elementos (estrategias) para posteriormente, cuantificar las relaciones sistema - elemento y elemento - sistema, dicha cuantificación se lleva a cabo en un arreglo matricial en el que se vierten las calificaciones que el equipo responsable de la planeación estratégica en la organización otorga a las relaciones que existen entre elemento y sistema, los niveles de la evaluación son nulo, bajo, intermedio y alto.

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por elemento.



Gráfica 6. Esquema conceptual de Matriz de impacto cruzado para el análisis estructural.

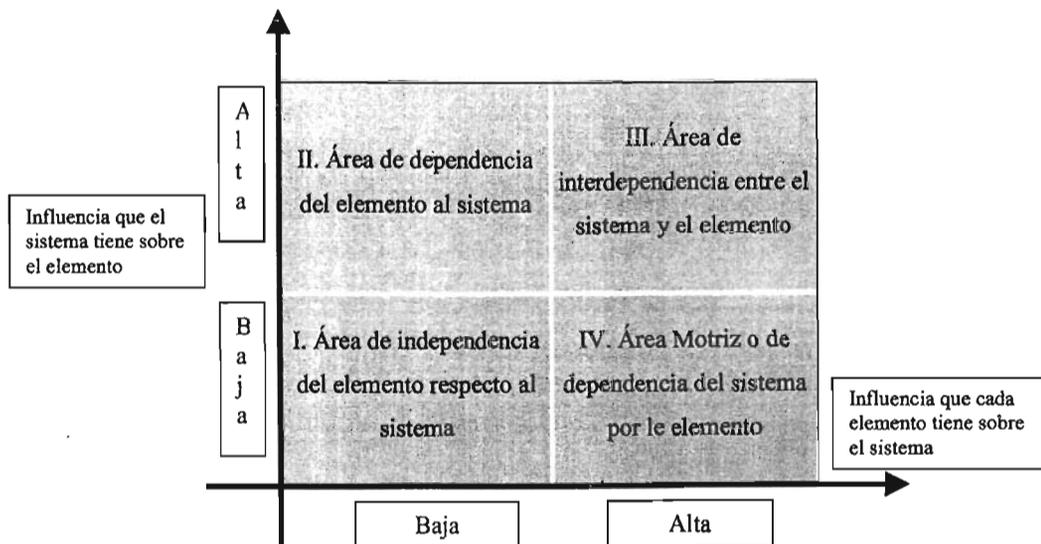
²⁵ Francisco Mojica Sastoque, La prospectiva técnicas para visualizar el futuro

Área Motriz

Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, pues cada uno de éstos se encuentra identificado por dos valores diferentes; uno indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema (representado por todos los elementos), el otro ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento; estos dos valores no son iguales. Al tener dos valores para un mismo elemento, éste lo podremos ubicar en un espacio cartesiano, que a su vez de manera gráfica nos indica las posibles áreas de influencia en la estructura (sistema).

Las relaciones que los elementos muestran con su estructura (sistema) son cuatro:

I. Área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y también de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema; aquí se localizan aquellos elementos cuya variación afecta de manera mínima o nula al sistema. Es decir, cualquier estrategia que se ubique en esta área tendrá poco efecto en el sistema, por lo que será necesario reconsiderar su implementación.



Gráfica7. Gráfica cartesiana de la estructura, indicando las áreas con el tipo de relación.

- II. Área de alta influencia del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema; en esta área se agrupan elementos cuya variación tiene un bajo impacto en el sistema, pero que se ven muy afectados por los cambios del sistema también conocidos como los elementos vulnerables. Las estrategias aquí localizadas al implementarse tendrán un efecto mínimo en el sistema, mas como los cambio en el sistema afectan de manera importante en estos elementos, es necesario dar seguimiento cercano a su desempeño.
- III. Área de alta influencia recíproca entre el sistema y sus elementos; esta ha sido llamada como área de reverberancia, puesto que cualquier cambio ocasionado por las estrategias aquí ubicadas, tendrá un fuerte efecto en el sistema cuya respuesta, a su vez, provocará cambios en el elemento y así sucesivamente. Estas relaciones son una fuente importante de conflicto y desorden en la estructura total.
- IV. Área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, es conocida como el área motriz, porque las estrategias localizadas en este segmento presentan un fuerte impacto en la estructura (organización) y los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos. Las estrategias localizadas en esta área son las que de manera preferencial, se implementan.
- V. Finalmente, las estrategias motrices son las que de manera preferenciales llevan a cabo en las organizaciones. Cada estrategia contempla una serie de tácticas que a su vez se desagregan en un conjunto de proyectos.

El análisis estructural permite al administrador visualizar las interrelaciones existentes en la problemática que se está analizando, así como lo efectos que los elementos estudiados le imprimen a la organización.

6.1 Sistema Estratégico Integral

Después de que se han identificado las posibles estrategias, se determina el Sistema Estratégico Integral.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Crecimiento (E1)	Impulsar la puesta en marcha del programa de usuarios simulados a nivel nacional;
Reconocimiento a usuarios simulados(E2)	Brindar apoyo y reconocimiento a usuarios simulados que motive la honestidad, entusiasmo y su permanencia en el Instituto
Capacitación (E3)	Promover el diseño de programas de capacitación específicos para el programa usuario simulado desarrollando cursos de inducción y capacitación, ajustándose a las necesidades de horario de los usuarios Simulados
Mayor difusión de evaluaciones de las dependencias; (E4)	Dar amplia difusión de los resultados de la evaluación de las dependencias, presentando los resultados positivos que señalen que dependencias son las mejores evaluadas.
Mejora de Procesos (E5)	Impulsar en la DVS la mejora de los procesos implementando manuales y reglamentos, que permitan eliminar duplicidades y asegurar el establecimiento de mecanismos de medición suficientes para controlar el cumplimiento de metas y objetivo

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de indicadores orientados a resultados (E6)	Establecer indicadores de resultados para saber en qué medida la Unidad ha logrado sus objetivos, en función de los resultados, así como medir el impacto de las estrategias en el logro de los objetivos. Estos van a generar puentes de confianza entre las instituciones y sociedad civil.
Participación de la sociedad (E7)	Estimular la participación de la sociedad informar Fomentar el establecimiento de foros para que todos los sectores de la sociedad participen en la determinación de su contenido
Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno (E8)	Impulsar el desarrollo de una cultura de control en la DVS, al definir acciones concretas que permitan comparar resultados planeados con los realmente obtenidos, además de establecer instrumentos y mecanismos de control preventivo
Satisfacción de Clientes (E9)	Elaborara mecanismos de consenso y retroalimentación.

6.2 Matriz de impacto cruzado para el análisis estructural

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\Sigma S/V$
E1		9	9	5	5	5	5	5	9	52
E2	0		9	0	9	5	0	9	1	33
E3	1	0		0	9	5	0	9	1	30
E4	0	0	0		5	5	9	1	5	25
E5	1	1	9	5		9	1	9	9	44
E6	1	1	9	5	9		9	9	9	52
E7	5	0	0	9	5	9		1	9	38
E8	0	0	1	0	9	9	5		5	29
E9	5	0	0	9	9	9	9	5		46
$\Sigma V/S$	13	16	37	33	60	56	38	48	48	

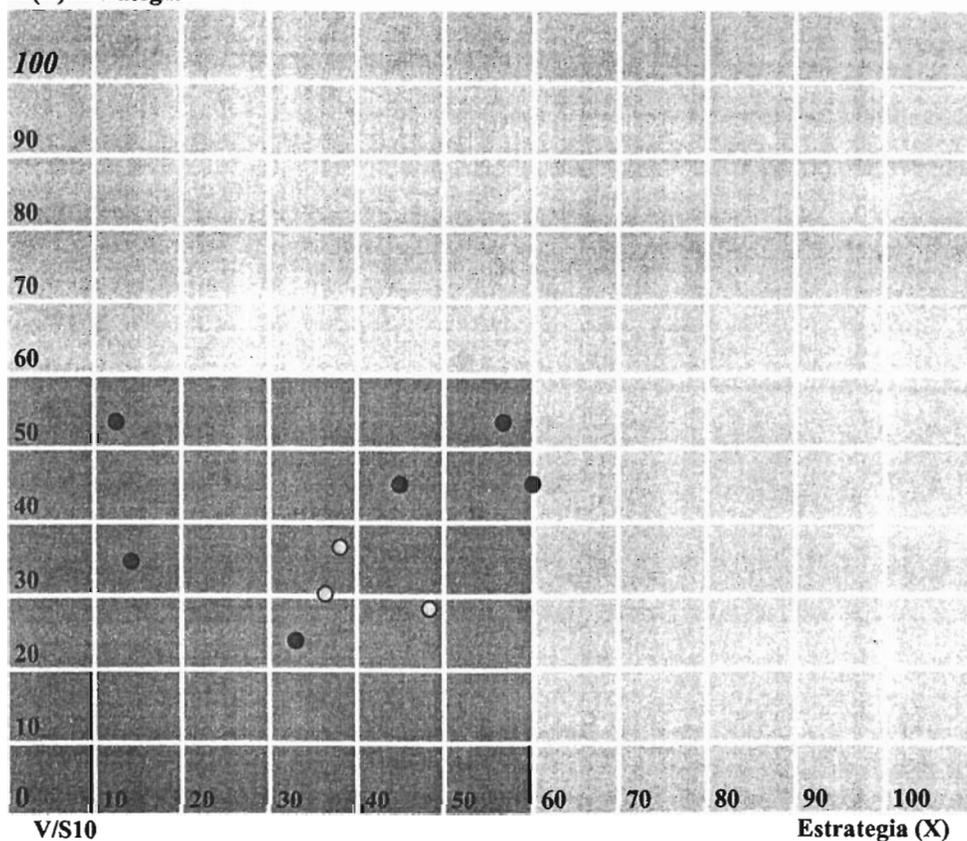
Fuente: Elaboración propia

Sistema de Coordenadas Cartesianas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Crecimiento (E1)	(13,52)
Reconocimiento a usuarios simulados(E2)	(16,33)
Capacitación (E3)	(37,30)
Mayor difusión de evaluaciones de las dependencias; (E4)	(33,25)
Mejora de Procesos (E5)	(60,44)
Desarrollo de indicadores orientados a resultados (E6)	(56,52)
Participación de la sociedad (E7)	(38,38)
Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno (E8)	(48, 29)
Satisfacción de Clientes (E9)	(48, 46)

6.3 Gráfica de la relación existente de las variables con el sistema

(Y) Estrategia



Ver anexo "C" para el Cuadro de determinación de zona de influencia

El cuarto cuadrante agrupa a los elementos que afectan intensamente a la organización y que por otro lado la organización las afectará poco; lo cual quiere decir que estas estrategias cuando se aplican tienen un fuerte efecto en la organización.

6.4 Determinación de las Estrategias Motrices

Para el crecimiento, desarrollo y permanencia de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento, es necesario, aplicar un sistema administrativo que dé coherencia y orientación,; esto quiere decir que las estrategias E4 y E8 son las que tienen mayor grado de afectación en la organización, y que como la organización les afecta en menor grado, se consideran líneas genéricas de acción que mueven a la organización y que por lo mismo es recomendable invertir en ellas; esperando que se presenten los posibles beneficios de las otras estrategias, ocasionado por un arrastre de las interrelaciones existentes.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Capacitación (E3)	Promover el diseño de programas de capacitación específicos para el programa usuario simulado desarrollando cursos de inducción y capacitación, ajustándose a las necesidades de horario de los usuarios Simulados
Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno (E8)	Impulsar el desarrollo de una cultura de control en la DVS, al definir acciones concretas que permitan comparar resultados planeados con los realmente obtenidos, además de establecer instrumentos y mecanismos de control preventivo
Participación de la sociedad (E7)	Estimular la participación de la sociedad informar Fomentar el establecimiento de foros para que todos los sectores de la sociedad participen en la determinación de su contenido

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1 Establecimiento de planes y programas

Para lograr los objetivos y las líneas estratégicas planteadas, es necesario realizar acciones y proyectos concretos, definir metas específicas y la manera de medir los resultados alcanzados. En este contexto, a continuación se describen las líneas de acción prioritarias establecidas para cumplir con metas de programa.

ESTRATEGIAS		PROGRAMAS		PROYECTOS	
1	Capacitación	1.1	Formación y capacitación de Usuarios simulados	1.1.1	Formar, capacitar, asesorar y apoyar a todo nuevo usuario simulado a través de un curso de capacitación en donde se le de las herramientas para el inicio de sus vistas de verificación.
				1.1.2	Elaboración del manual de Usuario Simulado
				1.1.3	Incrementar el número de reuniones con usuarios simulados para el desahogo de dudas y capacitación continua.
2	Fortalecimiento de Sistemas de Control Interno	2.1	Implantar controles en la DVS	2.1.1	Perfeccionar el programa de trabajo de usuarios simulados, a través de la incorporación de controles tales como: Elaboración de reglamento, hojas de control de asistencia, hojas de repote de actividades.
				2.1.2	Implantar tableros o pizarrones de control específicos e implantar índices de referencia para medir los niveles de eficiencia de cada usuario simulado
					Definir las principales actividades, procesos genéricos, comunes y específicos del programa usuario simulado con sus respectivos flujogramas para establecer puntos de control
3	Participación de la sociedad	3.1	Estimular la participación de la sociedad	3.1.1	Instrumentar los sistemas de información a través del cuál se intercambie información, continuamente actualizada, entre las que permita la interacción , consenso y retroalimentación con las sociedad
				3.1.2	Fomentar el establecimiento de foros para que todos los sectores de la sociedad participen de las evaluaciones de las dependencias en el cumplimiento de la LFTAIPG

Consideraciones Finales

A partir del ejercicio de Planeación Estratégica en la Dirección de Vigilancia y Seguimiento, área perteneciente al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), se lograron establecer las **estrategias motrices** que ayudarán a disminuir la brecha que existe entre el ser y el deber ser de esta Dirección, es decir, la diferencia que existe actualmente entre la situación que se desea alcanzar (*situación futura deseada*), y *el futuro inercial* (situaciones probables que no se desean que ocurran).

Las estrategias motrices propuestas para dicho propósito se orientaron al *diseño de programas de capacitación, el fortalecimiento de los sistemas de control interno y la participación de la sociedad*; estas estrategias son las que se recomienda implantar en la Dirección, ya que son las que presentan un fuerte impacto en la estructura de la Dirección, y los cambios provocados en la misma no afectan a otros elementos. Para su obtención fue necesario realizar la planeación a través de diferentes estados de tiempo, presente y futuro.

En el apartado de planeación **a partir del presente**, se efectuó el diagnóstico de la Dirección de Vigilancia y Seguimiento a partir del modelo de los tres vectores que nos permitió:

- ✓ Identificar y establecer el *sistema* generado en la Dirección y su entorno, determinando de esta manera, *una misión* específica para esta Dirección, formulándose con base a lo que se ofrece, a quién se le ofrece y para qué se le ofrece.
- ✓ Elaborar el análisis interno, determinando las fortalezas y debilidades que tiene la Dirección. Se observó que las fortalezas que tiene esta dirección son menores a sus debilidades. Entre sus fortalezas notamos que cuenta con una estructura bien definida, alto grado de responsabilidad entre los integrantes del a Dirección, amplia experiencia en el “programa de usuario simulado” así como la responsabilidad y entrega que estos aportan en el desempeño de sus tareas; y entre sus debilidades encontramos la falta de controles internos, carencia de reglamentos y manuales para los diferentes programas, limitada capacitación a usuarios simulados, y falta de un programa informático que procese la información arrojando resultados al momento de la captura.
- ✓ Realizar el análisis externo encontrando las principales Oportunidades y Amenazas, encontrando que su mayor oportunidad en este momento es el crecimiento de la cultura

de transparencia en nuestro país, y como principal amenaza la falta de credibilidad en las instituciones.

- ✓ Obtener la matriz FODA obteniendo con su desarrollo las estrategias a partir e la planeación por el presente.

El análisis **a partir del pasado** no se pudo efectuar ya que no contaba con un registro de datos confiables ni indicadores estratégicos que permitieran establecer el desempeño histórico para la obtención de pronósticos adecuados, esto debido al poco tiempo que el IFAI tiene laborando. En este apartado se observó que la Dirección no contaba con indicadores, y como parte del desarrollo de este diseño de sistema se sugirieron algunas unidades de Medida e indicadores con enfoque orientado a resultados para colaborar a tener lo que en nuestra introducción se menciona como “Gobierno Empresarial”, un gobierno que fomenta la “competencia” y se concentra en “resultados” no en reglas.

En la planeación **a partir del futuro** se determinó el futuro posible de nuestra Dirección, es decir, los acontecimientos que pueden suceder de acuerdo con el entorno social que rodea a nuestro país en estos momentos y con esto se estableció:

- ✓ la situación futura deseada o *visión* de la Dirección de Vigilancia y seguimiento del IFAI;
- ✓ la *brecha* que existe entre esta visión y el futuro inercial (no deseado);
- ✓ y las estrategias para disminuir la brecha que existe entre el ser y el deber ser de esta Dirección.

En el último capítulo se realizó análisis estratégico en donde se integraron y analizaron las estrategias obtenidas en los diferentes puntos de tiempo para proponer de esta manera los programas y proyectos que apoyaran al cumplimiento de estas estrategias.

Como vemos la planeación estratégica no es una receta de cocina que sea la ayuda idónea para lograr la situación futura deseada, sino es una opción válida para caminar hacia esa situación.

Espero que este “Diseño de Sistema” sea un elemento de apoyo a cualquier persona que lo consulte, pero sobre todo sea un modo de agradecer a mi Universidad y sobre todo a mi facultad “la FCA”, por todo el conocimiento y desarrollo que me permitió tener a lo largo de mi carrera.

ANEXOS

Anexo A: Definiciones

Apoyo. Es la comprensión y ayuda que se le brinda a un empleado cuando este la necesita ya sea entre sus compañeros o sus superiores.

Autoridad. Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Capacitación de personal. Lograr el incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia dentro del trabajo, ya sea previo a su desempeño o en el desarrollo de su puesto.

Comunicación de tareas. Es el proceso a través del cual se transmiten las actividades que debe realizar un grupo de trabajo.

Control Interno. Es la optimización del manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimientos de sistemas de protección etc.

Coordinación entre áreas. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos entre los grupos de una organización con el fin de lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada uno.

Delegación. Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Función. Son todas las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización

Liderazgo. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Manual. Es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa

Normatividad. Son los lineamientos sobre los que deben regirse las funciones de la empresa y así uniformar y controlar su adecuado cumplimiento.

Presupuesto. Es el plan financiero que sirve como estimación sobre operaciones futuras tales como entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento, a ocurrir en un periodo determinado.

Promoción. Son los incentivos que se dan a corto plazo para fomentar la adquisición o venta e incluye una amplia variedad de elementos

Reconocimiento. Es parte de la motivación que se debe dar ala personal en donde se reconoce la buena actuación o desempeño de algún empleado.

Reglamentos. Son documentos que contienen las reglas que se deben cumplir dentro de la empresa y el comportamiento que deben tener los empleados, además de sus sanciones si se viola o se comete alguna falta sobre ellas.

Responsabilidad. Obligación de responder por la actuación que la persona realiza, principalmente cuando ejerce autoridad sobre un grupo.

Selección de personal. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

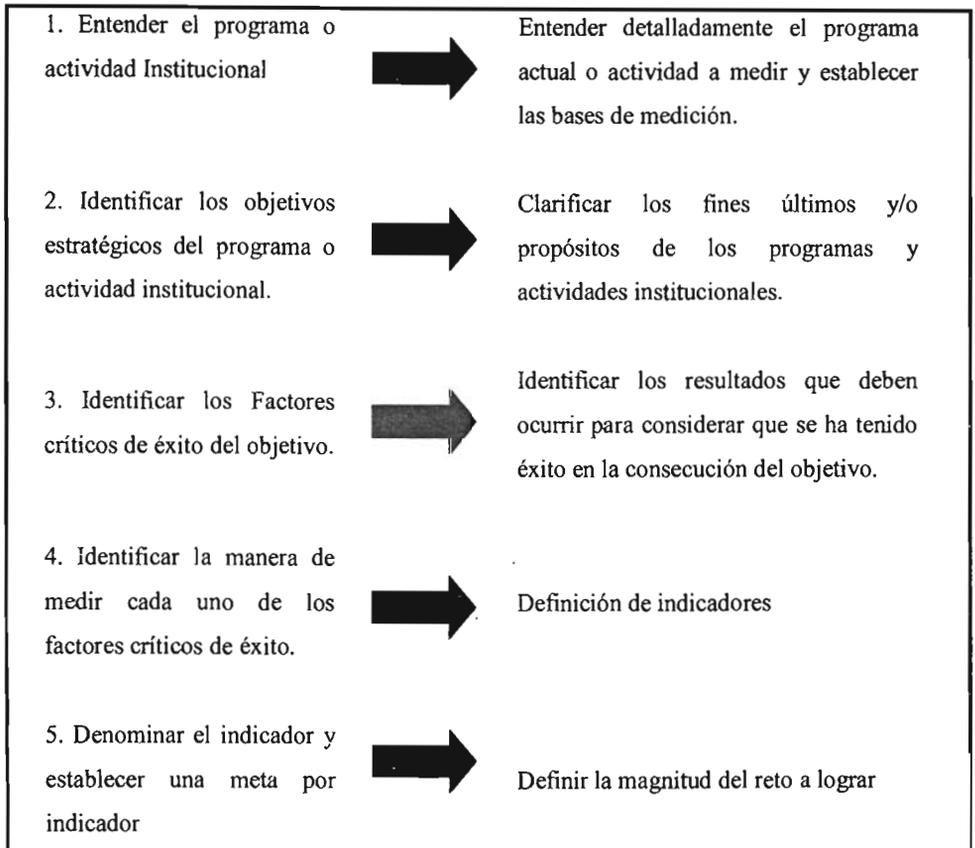
Sentimiento de identidad. Es la identificación que siente el empleado con su empresa lo que hace que tenga un mejor desempeño por que comparte sus principios, valores y metas de la misma y se siente integrado a la organización.

Solución de conflictos. Es encontrar la forma de resolver alguna fricción , inquietud o problema que se suscite entre los empleados a fin de que ambas partes queden conformes.

Tramo de control. Número de personas con las que se trabaja directamente y se tiene autoridad sobre ellas

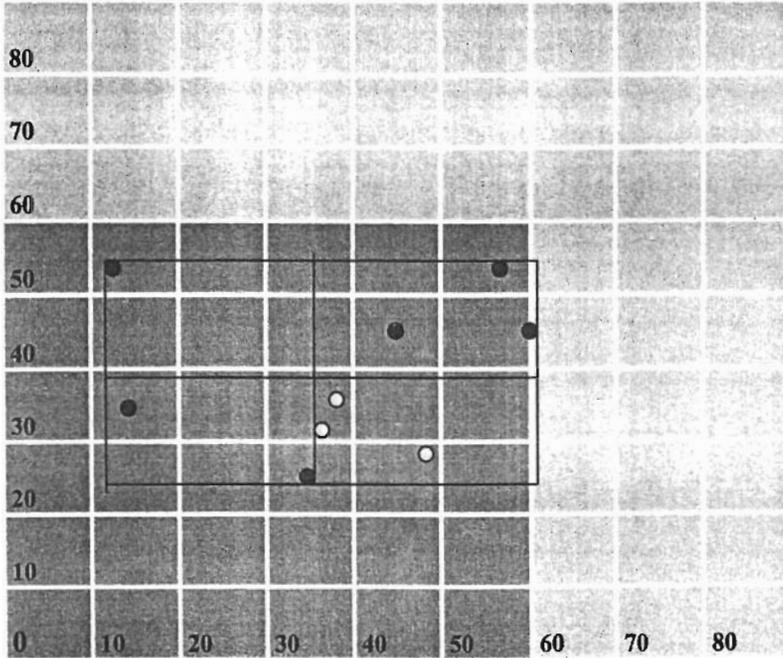
Valores compartidos. Son todos aquellos principios que se adoptan colectivamente que sirven para establecer el clima y la cultura organizacional que permitirá a los integrantes de la organización identificarse con ella y entre sí.

Anexo B: Pasos para la definición de Indicadores Estratégicos



Fuente: Metodología de modernización para la APF, Nivel Directivo, Planeación estratégica, Guía técnica

Anexo C: Cuadro de determinación de zona de influencia



Bibliografía

- **Acle Tomasini**, Alfredo, *Planeación estratégica y control total de calidad*
- **Everett**, Adam y **Ronald**, Ebert, *Administración de la producción y las operaciones*
- **Guy**, Peters y Méndez, José Luis (Estudio Introdutorio), *La política de la Burocracia*.
- **Inamori**, Kazuo, *The perfect company: goal for productivity*.
- **Mojica** Sastoque, Francisco, *La prospectiva técnicas para visualizar el futuro*
- **Senge**, Peter, *La quinta disciplina*.
- **Spyros**, Makridakis, *The art and science of forecasting*.
- **Steiner**, George A., *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*.
- **Thevenet**, Maurice, *Auditoría de la cultura empresarial*.
- **Osborne**, David, Gaebler Ted, *Un nuevo modelo de gobierno*, Edit. Garnika, 1994
- **Wendell French**, Bell, Cecil, *Desarrollo Organizacional*.

Documentos

- **La Carta Internacional de Derechos Humanos**, Nueva York, Naciones Unidas,
- **Manual de organización del IFAI**, funciones generales de la dirección de vigilancia y seguimiento del IFAI.
- **Evaluación preliminar sobre la infraestructura y calidad de atención de las unidades de enlace “programa usuario simulado”**, Abril 2004 Dirección de coordinación y vigilancia del IFAI
- **Programa de actividades de la DGCV de la APF** desglosado por responsabilidades hasta el nivel de jefatura de departamento,
- **Dirección general de Estudios y Relaciones Internacionales, Carpeta de mensajes del IFAI**, 2003
- **Metodología de modernización para la APF**, Nivel Directivo, Planeación estratégica, Guía técnica , SPF,
- **Planeación Estratégica con un Enfoque Sistémico**. Apuntes Teórico-Prácticos. FCA-UNAM