



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIFUSIÓN DEL
PROGRAMA PARA OTORGAR APOYOS ECONÓMICOS A
POLICÍAS PREVENTIVOS CON DISCAPACIDAD
PERMANENTE.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I A
P R E S E N T A

ROSALINDA APARICIO VEGA



Tutor:
ACT. JOSÉ FABIÁN GONZÁLEZ FLORES

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

1. Datos de la alumna

Aparicio

Vega

Rosalinda

57737418

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

300179141

2.- Datos del Tutor

Actuario

José Fabián

González

Flores

3.- Sinodal 1

Actuaria

Silvia

Malpica

Flores

4.- Sinodal 2

Actuario

Víctor Manuel

Solís

Nájera

6.- Sinodal 4

Maestra en Ingeniería

Mónica Iliana

Sánchez

Zaragoza

7.-Sinodal 5

Actuario

Javier David

Ávila

Martínez

Titulo

Planeación estratégica para la difusión del programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente.

73 páginas

2013

Agradecimientos

Una invaluable oportunidad en mi vida, concluir una etapa llena de experiencias y grandes satisfacciones que me permitieron un crecimiento enorme.

Agradecerle a ese ser supremo en el cual yo creo y confío que me da esta vida, a mi Universidad, la gloriosa Universidad Nacional Autónoma de México, que me veo triunfar y a saber entender y comprender lo que soy .

Que me llevo a adquirir el conocimiento de personas profesionales muy sabias que me encaminaron al triunfo, mis profesores de la Facultad de Ciencias.

Debo agradecer de manera muy especial y sincera a mi asesor de tesis, Act José Fabián González Flores, por aceptarme para realizar mi tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza, por su gran capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solo en el desarrollo de mi tesis sino también en mi formación. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad. Su gran participación siempre oportuna por haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo mi tesis, por ser ese gran ejemplo a seguir con un gran brillo como persona que ilumina e inspira a las personas a su alrededor, siempre comprometido con la Universidad.

Quiero agradecer a mi mamá y a mis hermanos a mi papá que me mira desde el cielo pero que jamás a dejado de ser un impulso positivo en mi vida, de igual manera a mi hermano Alex que se que nunca dejará de mirarme y siempre creerá en mi. A Marco, Ana y Oscar que cada uno con su carácter y su forma única de ser me impulsan día a día a ser mejor, por ellos y por mi, porque verlos sonreír es mi mayor satisfacción.

No los cambiaría por nada ni por nadie.

Porque un amor de familia no es comparado con nada en este mundo, los amo.

A cada una de las personas que estuvieron y están de alguna manera a mi lado, pues nadie llega y se va de tu vida sin dejar algo, para mi todos son impulsos a ser mejor siempre.

Atentamente



Rosalinda Aparicio Vega

Índice General

Índice de figuras	I
Índice de cuadros	II
Introducción	1
Capítulo 1. Caja de previsión de la policía preventiva del Distrito Federal.	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Antecedentes.....	6
1.3 Marco Jurídico.....	7
1.3.1 Propósito	8
1.4 Beneficiados.....	8
1.5 Estructura orgánica	10
1.6 Financiamiento	12
1.7 Operación	14
1.8 Población cubierta	16
1.9 Plan de Jubilación.....	19
1.10 Indemnización por retiro.....	19
1.11 Ayuda para gastos funerarios	20
Capítulo 2. Programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente.	22
2.1 Desarrollo Integral de la Familia	22
2.1.1 Antecedentes.....	24
2.1.2 Propósito	26
2.2 Programa para otorgar apoyos económicos	26
2.2.1 Propósito	26
2.2.2 Población objetivo	28
2.2.3 Cobertura	29
2.2.4 Financiamiento	30
2.2.5 Operación	30
Capítulo 3. Planeación estratégica para la difusión y máximo alcance.	32
3.1 Introducción	32
3.2 Metodología	32
3.2.1. Balanced Scorecard	36
3.3 Diagnóstico situacional.....	39
3.3.1 Fortalezas	40
3.3.2 Debilidades	41
3.3.3 Oportunidades.....	42
3.3.4 Amenazas	43
3.3.1 Perspectivas.....	45
3.3 Plan típico de desarrollo.....	47

3.3.1 Mapas Estratégicos	49
3.3.2 Tablero Balanceado	51
3.3.2 Despliegue en las instituciones gubernamentales y no lucrativas	53
3.4 Implementación en la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal	54
3.3.1 Objetivos estratégicos	56
3.3.2 Procesos internos.....	57
3.3.2.1 Desconcentración y simplificación administrativa	59
3.3.2.2 Administración de los recursos financieros	61
3.3.2.3 Rendición de cuentas	62
3.3.2.4 Monitoreo y control administrativo.....	62
3.3.2.5 Recomendaciones para garantizar la continuidad.....	63
Conclusiones	65
Bibliografía.....	67
Fuentes electrónicas.....	68

Índice de figuras

Figura 1.1 Línea de tiempo de la Caprepol.....	7
Figura 1.2 Esquema de prestaciones de la Caprepol	9
Figura 1.3 Estructura orgánica de la Caprepol	11
Figura 1.4 Alternativas de crédito.....	13
Figura 1.5 Categoría por tipo de pensión de la población cubierta por la Caprepol	16
Figura 1.6 Monto de la indemnización por tiempo de cotización	20
Figura 1.7 Otorgamiento de créditos	21
Figura 2.3 Línea de tiempo DIF	25
Figura 3.4 Gráfica proceso de gestión decisivo y estratégico	37
Figura 3.5 Interfaz de Caprepol.....	42
Figura 3.6 Perspectivas de <i>Balanced Scorecard</i>	45
Figura 3.7 Pasos del plan típico de desarrollo.....	47
Figura 3.8 Plantilla para la construcción de un mapa estratégico	50
Figura 3.9 Tablero balanceado para el programa para otorgar apoyo a policías preventivos del Distrito Federal	52
Figura 3.10 Gráfica Proceso general de la planeación estratégica	56
Figura 3.11 Proceso general de la planeación estratégica en el programa.....	57
Figura 3.12 Proceso general de la planeación estratégica de procesos internos del programa	57
Figura 3.13 Proceso internos del programa para evaluar la supervivencia del pensionado.....	59

Índice de cuadros

Cuadro 1.1	Porcentaje del promedio del sueldo básico de los 3 últimos años.....	17
Cuadro 1.2	Porcentaje de la pensión por años de servicio y edad	18
Cuadro 2.1	Apoyo económico actual	27
Cuadro 2.2	Comportamiento de posibles candidatos al Programa	28
Cuadro 2.3	Distribución del apoyo económico de posibles candidatos al Programa	28
Cuadro 2.4	Criterio para establecer monto de apoyo económico.....	29
Cuadro 3.1	Variables y estrategias de la matriz FODA	34
Cuadro 3.2	Matriz de estrategias para impulsar la difusión y el máximo alcance del programa	44

Introducción

El objetivo de esta tesis es desarrollar un plan estratégico, que permita impulsar la difusión del programa destinado a otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente adscritos a la nómina de pensionados de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (Caprepol); A partir de un diagnóstico situacional y el diseño de un marcador balanceado, que permita la implementación de medidas y estrategias orientadas a la mayor penetración en el otorgamiento de apoyos complementarios destinados a la población jubilada con mayor discapacidad y que sea el grupo más vulnerable.

México se enfrenta al fenómeno del envejecimiento y, consecuentemente, se afronta a un debate respecto a la viabilidad financiera del sistema de pensiones, los cuales en la mayoría de los casos no garantizan una cuantía suficiente para los pensionados, propiciando un entorno socioeconómico adverso y desalentador principalmente para los adultos mayores. El monto de pensión que un trabajador recibirá al final de su vida laboral se obtiene a partir de los recursos que acumule durante su etapa activa. Así, los sistemas de pensiones tienen como propósito garantizar el flujo de ingresos de un pensionado, y sus dependientes económicos, a causa de diversos acontecimientos, como la edad avanzada, la cesantía, los accidentes, las enfermedades e incluso el fallecimiento.

En el país coexisten diversos sistemas de pensiones: públicos, privados y de tipo ocupacional o personal. Los sistemas públicos son ofrecidos por sistemas de seguridad social en el ámbito federal y estatal, entre éstos destacan el sistema de pensiones del IMSS y del ISSSTE. En paralelo, algunas empresas públicas y privadas ofrecen planes ocupacionales y personales, en los cuales el trabajador se adhiere de manera voluntaria a través de un intermediario.

En este contexto, la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (Caprepol), tiene como población adscrita a policías de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal; de la Policía Bancaria e Industrial; así como personal del Heróico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal. Hoy en día, un segmento importante de pensionados recibe una cuantía que no es suficiente para sufragar un nivel de vida adecuado, derivado del alto costo de la vida.

Para coadyuvar a mitigar esta debilidad y amenaza, el sistema de Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF-DF), en calidad de organismo descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, diseñó e implementó el *Programa Para Otorgar Apoyos Económicos a Policías Preventivos con Discapacidad Permanente* cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de las personas de edad avanzada, que se encuentran con algún tipo de discapacidad, a la vez que se fomenta y se desarrolla una mejor calidad de vida.

Por ello, es necesario proponer metodologías de planeación estratégica que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del *Programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente* y, así, plantear alternativas o rutas estratégicas que permitan a las autoridades y tomadores de decisiones implementar medidas correctivas y subsanar los errores con el fin de cumplir el propósito por el que fue creado. En este tenor, el Actuario por su formación es capaz de diseñar e implementar modelos que permiten diseñar matrices de rutas estratégicas para alcanzar el éxito, llevar su monitoreo y, con ello, cumplir con el propósito por el que fueron creados.

En la actualidad, la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (Caprepol) otorga pensión a 15,447 personas, por concepto de cesantía en edad avanzada; edad y tiempo de servicio; invalidez por causa ajena al servicio; incapacidad por riesgo de trabajo; incapacidad parcial permanente, y jubilación. Debido a las diversas causas de pensión el rango de edad no es específico, sin embargo, para el *Programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente* se contempla, únicamente, al grupo de 70 años y más, con el fin de evitar la vulnerabilidad en específico de este grupo¹. Así, los pensionados reciben su pensión mensual con distintas formas de cobro: ventanilla, por depósito bancario a una cuenta personal, cobro por giro telegráfico y, en casos muy específicos, a domicilio.

La población beneficiada contempla tanto a hombres como mujeres sin hacer ningún tipo de distinción, siempre y cuando cumplan con los lineamientos planteados por el DIF-DF a fin de aminorar el deterioro económico de dicho grupo. Es importante mencionar que un segmento de este grupo se encuentra en situación de dependencia.

¹ La vulnerabilidad se refiere a grupos específicos de población que se encuentran en situación de riesgo social, debido a factores propios de su ambiente. Los grupos vulnerables son más propensos a experimentar diversas formas de daño por acción u omisión de terceros o a tener desempeños deficientes en esferas claves para la inserción social.

Hoy en día, existen 325 pensionados que gozan de los beneficios del *Programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente*; sin embargo, la baja cobertura del Programa y, cada vez más, los reducidos montos de pensiones propician que algunos adultos mayores estén obligados a continuar trabajando, principalmente en el ambulante o comercio informal. Dentro de los que se retiran, hay quienes lo hacen voluntariamente a causa de limitaciones derivadas de su salud o porque desean iniciar su descanso. También están aquellos que necesitan seguir laborando para costear su subsistencia, y que desisten de buscar empleo, ante la discriminación sufrida por la edad y las desventajas comparativas respecto a personas más jóvenes y con más calificación. Por este motivo, la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (Caprepol), promueve actividades socioculturales, mismas que proveen a las personas a seguir produciendo mediante las actividades dirigidas a todo aquel que desee y así generar ingresos monetarios adicionales o beneficios en especie coadyuvando así a mejorar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades básicas de la vida diaria.

La tesis se presenta *grosso modo* en tres capítulos.

El capítulo I tiene como principal objetivo dar a conocer de manera transparente el funcionamiento de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal creada para brindar asistencia socioeconómica a los miembros de la policía y/o sus familiares, de manera eficiente de acuerdo a las necesidades propias de los jubilados y pensionados, ampliando y mejorando las prestaciones económicas. Así como, mostrar el marco teórico de esta institución de manera simplificada y reflejar los múltiples beneficios que se otorgan.

Por su parte, en el capítulo II, se ahonda en el sistema de Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF-DF) y se dan a conocer los lineamientos del perfil que deben de mostrar las personas candidatas a recibir el apoyo económico; se analiza a la población total adscrita a la institución para generar un subgrupo elegible a los requisitos del programa; obteniendo así, el padrón con el monto económico estimado, y con ello coadyuvar a que cada beneficiario tenga acceso a rehabilitación, integración social y en general a una mejor calidad de vida.

El objetivo del capítulo III es implementar el diseño de un plan estratégico para impulsar los alcances del Programa, y con ello implementar normas que transparenten y maximicen los recursos financieros, de manera veraz y oportuna, así como planear y vigilar de manera eficiente el presupuesto autorizado. De esta manera el plan estratégico busca que el programa cumpla con el fin de beneficiar a todo aquel que cumpla con dichos requisitos y

difundir el programa al máximo, de tal manera que la población beneficiada crezca, brindando oportunidades para ser partícipes de este apoyo económico. Para ello, se identificarán los aspectos fuertes y débiles dentro del programa; así como, las oportunidades y amenazas externas que pongan en peligro la estabilidad y existencia de dicho programa.

Capítulo 1.

Caja de previsión de la policía preventiva del Distrito Federal.

1.1 Introducción

La Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal –Caprepol- mantiene su carácter de organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, regulado mediante la Ley expedida por el H. Congreso de la Unión, con fecha 20 de diciembre de 1985, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de enero de 1986.

El propósito de la Caprepol es proporcionar el acceso a un régimen de seguridad social a los elementos que conforman la policía preventiva del Distrito Federal, otorgando la posibilidad de beneficiarse a través de diversas prestaciones complementarias o sucedáneas del salario, tales como: pensiones de invalidez o accidentes profesionales, jubilaciones por edad, tiempo de servicios y cesantía en edad avanzada. Además, la transmisión de dichas pensiones por causa de muerte, pago de gastos funerarios, indemnización por retiro de servicios policiales, préstamos a corto plazo e hipotecarios, servicios sociales, culturales y médicos.

Así también, la Caprepol implementa estrategias financieras para la inversión de fondos y reservas de capital líquido con el fin de incrementar el patrimonio de sus miembros acreditados y cumplir con una óptima y eficiente administración que garantice una mayor estabilidad al organismo.

El presente capítulo aborda los antecedentes, marco jurídico, misión y visión, políticas generales y estructura orgánica; así como el financiamiento y la operación, la cual permite, como ya se indicó, brindar asistencia socioeconómica a los miembros, activos y jubilados, de la policía preventiva; el heroico cuerpo de bomberos y policía bancaria e industrial, extendiendo las prestaciones económicas a sus familiares.

1.2 Antecedentes

El 2 de julio de 1971, el Gobierno de la República, con fundamento en los artículos 2° y 8° de la fracción I de la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, dictó el mandato para el registro de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal ante las entonces Secretaria de Patrimonio Nacional y la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

En agosto de 1977, el Departamento del Distrito Federal en apego a los lineamientos del Gobierno de la República encausó una política de superación de la policía de tránsito con el dictado del primer reglamento, el cual fijó la base de organización que impulsó el crecimiento integral de la institución, respaldando el otorgamiento de mejores y mayores prestaciones. El 26 de mayo de 1988 fue por el Reglamento de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación

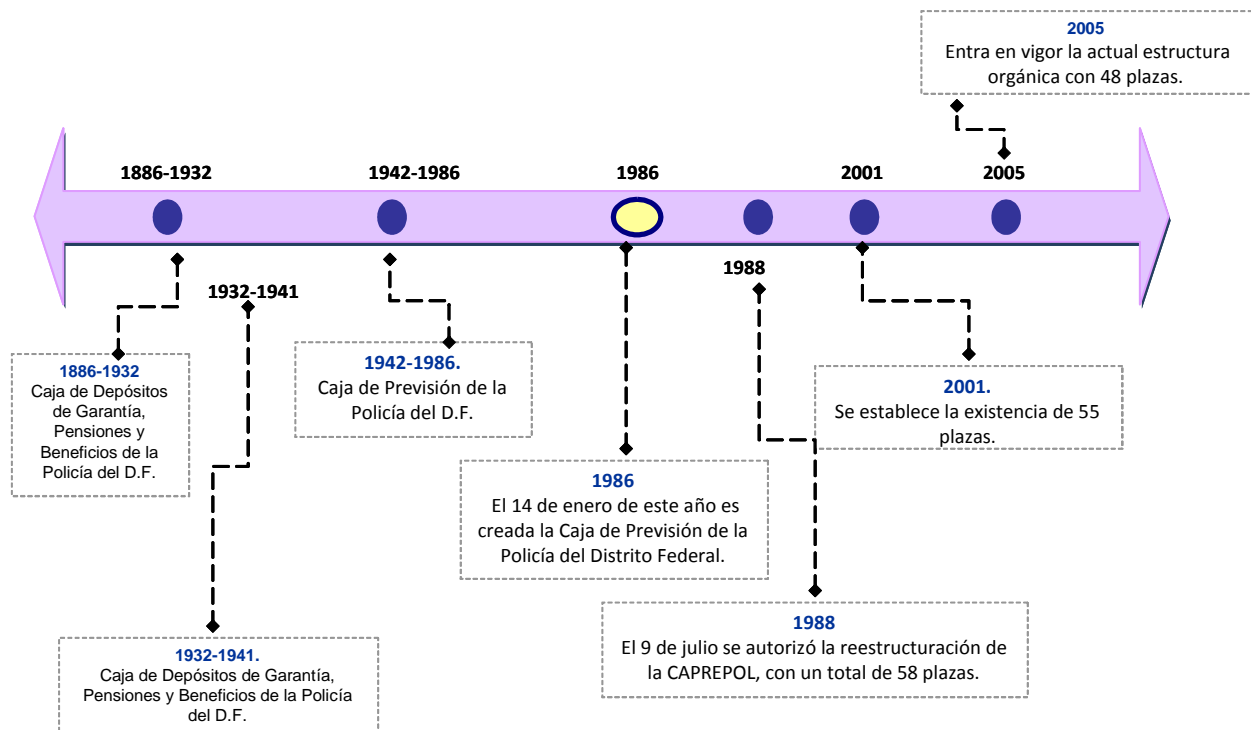
En febrero de 1997, la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal dictaminó la estructura orgánica de la caja de previsión, con un total de 37 plazas.

El 20 de diciembre de 1985, Miguel de la Madrid Hurtado, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad conferida por el Ejecutivo Federal instauró a esta dependencia como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios.

En enero de 1997, con base en el decreto de sectorización, pasó a formar parte del Departamento del Distrito Federal. En ese año, se destinaron importantes apoyos para impulsar el funcionamiento de ésta, de acuerdo a las disposiciones generales del Gobierno Federal.

En el Plan Nacional de Desarrollo, 1983-1988, contempla un lineamiento de mecanismos para obtener una cobertura de seguridad social óptima, y que debe de ser proporcionada mediante una disposición normativa que otorgue mayor eficacia.

Figura 1.1
Línea de tiempo de la Caprepol



Fuente: Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

1.3 Marco Jurídico

La caja de previsión regula sus funciones en apego a los Estatutos del Gobierno del Distrito Federal y Orgánico propio. De conformidad a las disposiciones aplicables de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; Ley de la Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal; Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal; Ley de Responsabilidad de Servicios Públicos; Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público; Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal; Ley de Protección de Datos Personales del Distrito Federal. Así como el Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, y Financiero del Distrito Federal.

La normativa referente a la integración y remisión electrónica de carpetas; información o documentos con relación a los órganos colegiados; y, comisiones o mesas de trabajo; se sustenta con base a los lineamientos que deben observar las dependencias, órganos descentralizados, delegaciones y entidades de la administración pública. Así como a los lineamientos que rigen la operación del centro de atención telefónica del Instituto de Acceso

a la Información Pública del Distrito Federal, mismos que deberán ser observados en la recepción, registro, trámite, resolución y notificación de las solicitudes de información pública a través del sistema electrónico de *Infomex*.

1.3.1 Propósito

Proveer estabilidad laboral y financiera con servicios de calidad orientados con ejes de optimización de los recursos materiales y financieros que impulsen el desarrollo del factor humano, la potencialización de su capital intelectual y la orientación del esfuerzo individual y de grupo hacia una continua búsqueda de la excelencia.

1.4 Beneficiados.

La caja de previsión administra las prestaciones y servicios a sus derechohabientes, estableciendo, primeramente, una clasificación de la manera siguiente:

- *Elementos*. Miembros de la policía preventiva, cuerpo de bomberos y policía bancaria e industrial, incluyendo al personal que por necesidades del servicio, cubra temporalmente áreas administrativas.
- *Pensionista*. Elemento inscrito en esta institución.
- *Familiares derechohabientes*. Esposa o a falta de ésta, la mujer con quien el elemento o pensionista haya vivido como si fuera su cónyuge durante los cinco años anteriores, o con quien tuviera hijos, siempre que ambos hayan permanecido libres de matrimonio. Si el elemento o pensionista tuviera varias concubinas, ninguna de ellas tendrá derecho a recibir las prestaciones y servicios que la caja brinda; hijos menores de 18 años del elemento o pensionista que dependan económicamente de él.

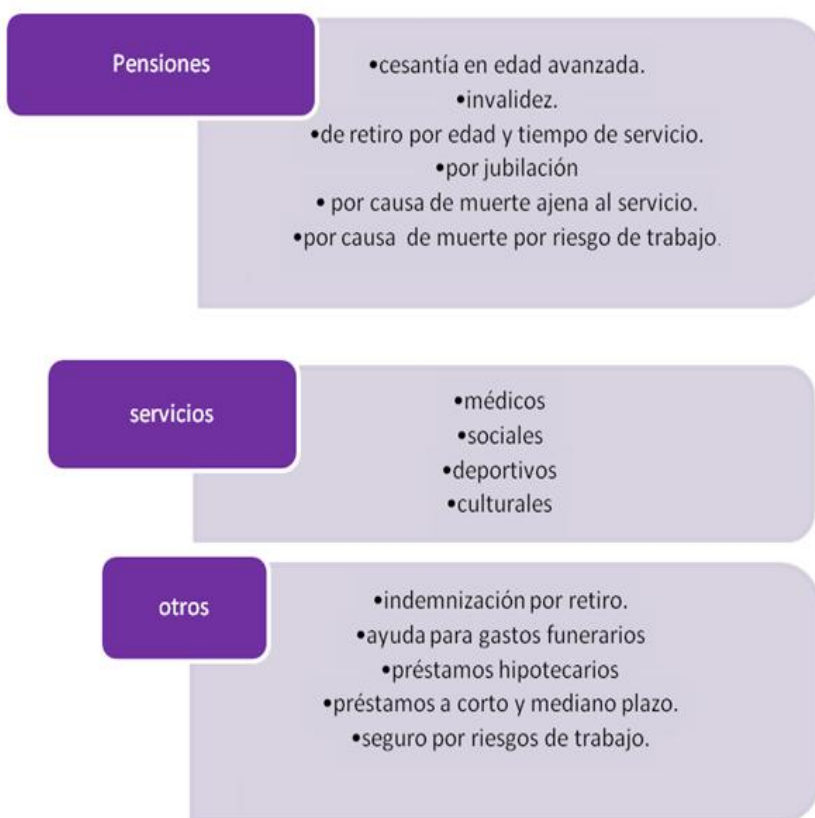
El elemento que se retire del servicio sólo tendrá derecho al disfrute de una pensión de las que concede la Ley, siendo esta pensión compatible con otro empleo remunerado, siempre y cuando éste no sea del departamento o de las entidades agrupadas en el sector que coordina dicha dependencia, en caso contrario la pensión será suspendida. Toda fracción de más de 6 meses de servicios, se cobrará como año completo para los efectos del otorgamiento de las pensiones. Las pensiones otorgadas a los elementos y a sus familiares derechohabientes, deberán cubrir adeudos pendientes a la Caja.

Las cuantías de las pensiones aumentarán al mismo tiempo y en proporción de los aumentos generales a los sueldos básicos que se concedan a los elementos en activo.

El derecho a percibir pensiones se pierde:

1. Al llegar a la mayoría de edad los hijos del elemento pensionista, a menos que por defectos físicos o enfermedad mental, se encuentren inhabilitados, según dictamen médico expedido por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y mientras dure tal inhabilitación;
2. Porque el familiar derechohabiente contraiga nupcias o llegase a vivir en concubinato;
3. Por fallecimiento del familiar o derechohabiente.

Figura 1.2
Esquema de prestaciones de la Caprepol



Fuente: Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

1.5 Estructura orgánica

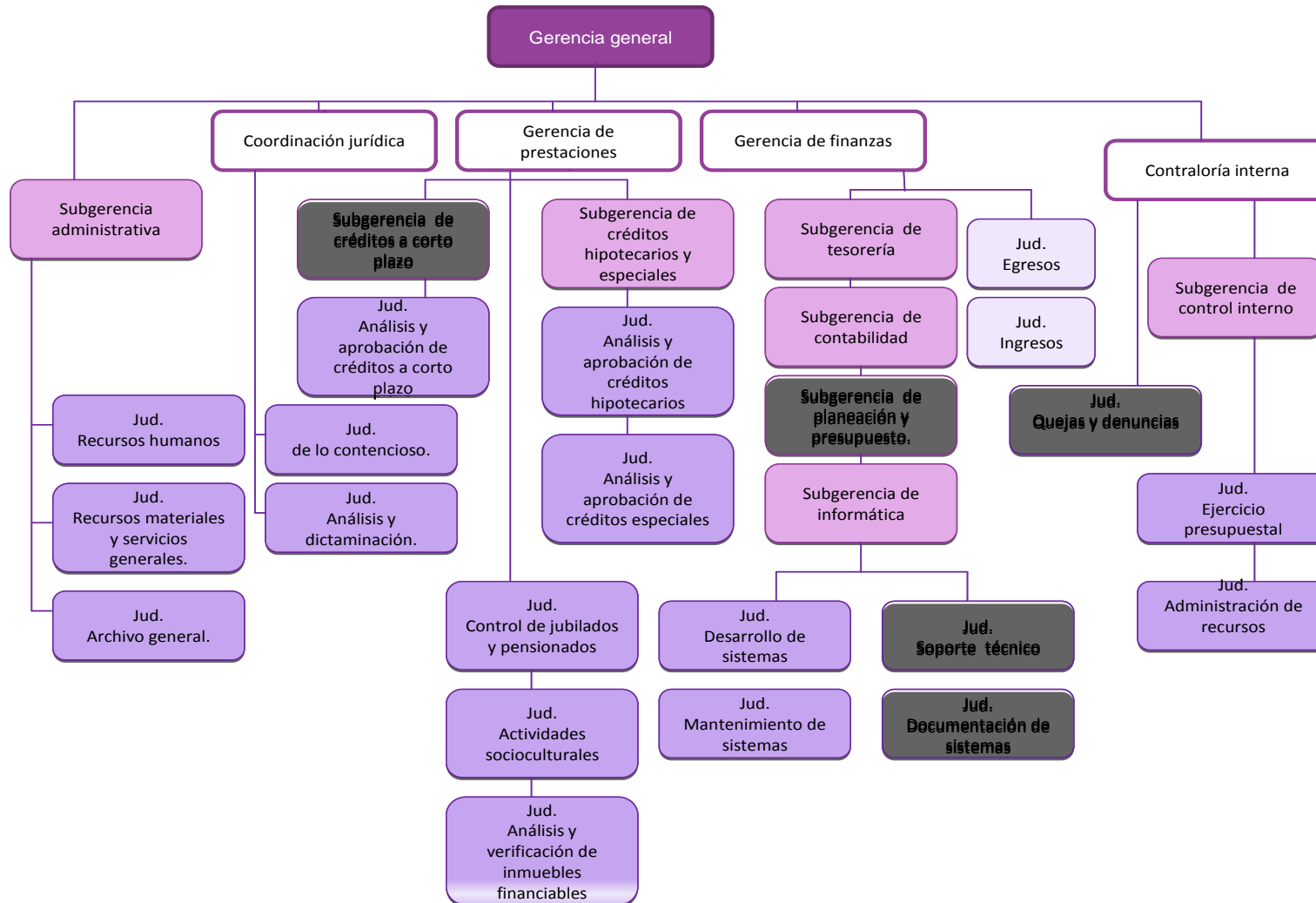
El órgano de gobierno está integrado por un presidente, jefe del departamento, quien tiene la facultad de delegar su representación en el servidor público del propio departamento que determine; tres consejeros designados por el presidente, que deberán ser servidores públicos del propio Departamento, dos de ellos miembros de la policía preventiva; un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y, un representante de la Secretaría de Programación y Presupuesto. El gerente general de la Caprepol puede participar en las sesiones, con voz pero sin voto; y, un secretario designado por el presidente del consejo.

El órgano de administración tiene a su cargo a las normativas siguientes: gerencia de prestaciones; gerencia de finanzas e informática, coordinación jurídica; y, coordinación administrativa. El órgano de vigilancia y control, es el órgano de contraloría interna.

El consejo directivo es responsable de la planeación, control y evaluación de los servicios y operaciones. Asimismo, dictando los lineamientos generales para el debido cumplimiento de sus fines. Otras funciones son:

- Revisar y, en su caso, aprobar los programas anuales y de mediano plazo, así como sus calendarios de trabajo.
- Dictar los acuerdos que correspondan para el otorgamiento de las prestaciones y/o servicios;
- Decidir las inversiones y reservas de la Caja;
- Determinar los montos máximos de crédito para la adquisición de vivienda, los precios de venta, y los plazos para la amortización de los adeudos;
- Expedir y en su caso modificar los manuales e instructivos de organización y de servicios de la Caja;
- Revisar el proyecto de presupuesto anual de egresos de la Caja y una vez aprobado, enviado al Departamento, quien lo hará llegar a la Secretaría de Programación y de servicios de la Caja;
- Examinar, y en su caso aprobar, el balance anual y los estados financieros de la Caja;
- El presidente del Consejo tiene como facultades, organizar y planear las sesiones del Consejo Directivo, vigilando que se presenten al proyecto de acta de sesión y que al ser aprobada se proceda.

Figura 1.3
Estructura orgánica de la Caprepol



Fuente: Realización propia a partir de la información obtenida de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

1.6 Financiamiento

La gerencia de finanzas e informática formula el *programa de corto y mediano plazo*, con base en las disposiciones y lineamientos siguientes.

- a. A todo préstamo que se otorgue con garantía hipotecaria o con reserva de dominio se descontará una prima que tendrá por objeto contratar un seguro de vida, cuyo beneficiario será la propia Caja, con el fin de liquidar los créditos que se hubiesen otorgado y que por causas de fallecimiento del elemento quedaren insolutos. El consejo directivo determinará el monto a que ascenderá dicha prima, la que será descontada al momento de otorgar el crédito.
- b. El préstamo quedará integrado con el capital e intereses y se amortizará en un plazo no mayor de diez años a partir de su otorgamiento. Los descuentos correspondientes serán en forma quincenal aplicándose un descuento no mayor del 20% del sueldo básico que perciba el elemento. Las amortizaciones quincenales se incrementarán en relación directa con el aumento que sufra el salario básico mensual del elemento.
- c. Los préstamos hipotecarios causarán el interés mensual que fije el consejo directivo, que en ningún caso podrá exceder el 9% anual sobre saldos insolutos.
- d. Cuando por cualquier circunstancia no se descuenta del salario la cantidad pactada en el préstamo hipotecario o estipulada en el contrato de compraventa con reserva de dominio, o bien, en el caso de cesar en su trabajo por cualquier causa el elemento a quien corresponda el pago respectivo, los abonos correspondientes deberán efectuarse directamente en la caja.
- e. Dicha garantía se inscribirá en primer lugar a favor de la caja en el registro público de la propiedad, en el que también deberá inscribirse la reserva de dominio. Los gastos notariales y registrables que se generen por dichas inscripciones serán cubiertos por el solicitante.
- f. La caja concederá préstamos a corto plazo, que se otorgarán en un término máximo de 36 quincenas, con intereses hasta del 9% anual sobre saldos insolutos.

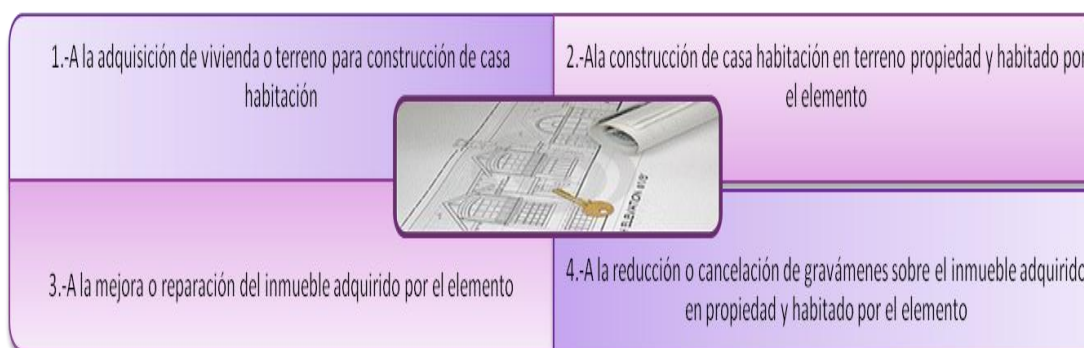
- g. El monto del crédito lo constituirá el capital y los intereses a devengar durante el plazo del mismo, lo que será la base para determinar los abonos iguales que deberán descontarse.
- h. No se podrá conceder un nuevo préstamo mientras permanezca insoluto el anterior. Podrá renovarse cuando hayan sido cubierto los abonos correspondientes al 50% del adeudo y se pague la prima de renovación que fije el Consejo Directivo, de acuerdo a las condiciones financieras de la Caja, al ser renovado se deducirá el saldo que falte de cubrir.
- i. Cuando el préstamo se cubra en forma anticipada a la fecha de su vencimiento, se tendrá derecho a la bonificación de los intereses no devengados.

Los recursos del fondo de la vivienda se integran:

- a. Con las aportaciones que realice el departamento o las corporaciones afiliadas según lo determine el propio Departamento;
- b. Con los bienes y derechos adquiridos por la caja por cualquier título, y que se destinen expresamente; y,
- c. Con los rendimientos que se obtengan de inversiones de los recursos. Estas aportaciones no devengarán intereses a favor de los elementos.

Los recursos de la caja para el fondo de la vivienda se destinarán para financiar la adquisición de terrenos de conjuntos habitacionales o la construcción de estos para otorgarlos individualmente en propiedad o con reserva de dominio a los elementos. Las acciones estratégicas se muestran en la Figura 1.4.

Figura 1.4
Alternativas de crédito



Fuente: Realización propia a partir de la información obtenida de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

Los requisitos que deben de cubrir los elementos para ser partícipes de este beneficio serán: Ser elemento activo y tener antigüedad de cuando menos 5 años de servicio ininterrumpido, y el préstamo podrá ser otorgado hasta por un monto del 100% del avalúo realizado por una Sociedad Nacional de Crédito.

La caja constituirá un fondo de garantía teniendo por objeto liquidar los créditos hipotecarios que se hubieren otorgado y queden insolutos al fallecer el deudor, cancelando a favor de los familiares derechohabientes del mismo y con cargo al citado fondo la parte del crédito no cubierta como consecuencia del fallecimiento, haciendo efectivos únicamente los abonos que no hubieren sido pagados en vida por el deudor. El fondo de garantía se integrará con una prima de aseguramiento que se descontará del valor de cada préstamo.

Los créditos para vivienda, se darán anticipadamente por vencidos si los deudores enajenan, arriendan, o no habitan el inmueble motivo del crédito. Los montos máximos de los créditos para vivienda, sus condiciones y los descuentos a los deudores, serán fijados por el consejo directivo, pero en ningún caso el interés será mayor al que se asigne a los préstamos a corto plazo.

1.7 Operación

La estructura y funcionamiento de las unidades administrativas se establece a través de la emisión de los manuales de procedimientos, los cuales contendrán las funciones de cada una de éstas, mientras satisfagan el cumplimiento para lo cual fueron creadas.

Para cumplir con el propósito de creación, la caja realiza toda clase de actos jurídicos para celebrar los contratos necesarios, tales como: arrendamientos, convenios de colaboración, concentración, reestructuración, demandas, contestaciones de demandas, recursos y cualquier tipo de actividad inherente al cumplimiento del objeto mismo de la entidad.

El consejo directivo, tendrá a su cargo establecer políticas generales y definir acciones para la programación, supervisión y control de las actividades del organismo.

1. Operar en el marco de la Ley y su reglamento el otorgamiento de las prestaciones y servicios.

2. Validar que la emisión de información referente a las distintas prestaciones y servicios que otorga la Entidad, se apegue a los lineamientos establecidos por la normatividad que rija la actuación de la Caja.
3. Supervisar y aplicar el control interno a través de las conciliaciones correspondientes con las áreas directamente involucradas en la operación, registro e información de todas las prestaciones y servicios que se otorgan.
4. Intervenir, supervisar y en su caso autorizar la dictaminación técnica de las solicitudes de préstamo. En el ámbito de sus atribuciones, participar e integrar el anteproyecto de presupuesto anual de la Caja y tramitar su autorización, a través del área correspondiente, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Gerencia General.
5. Establecer vínculos con otras Entidades, Dependencias e Instituciones para establecer convenios de cooperación y colaboración, que permitan brindar a los derechohabientes de la Caja mejores prestaciones y servicios.
6. Instrumentar, promover y ejecutar programas de difusión de las prestaciones y servicios que se otorgan.
7. Realizar las gestiones necesarias para obtener descuentos y promociones para los derechohabientes.
8. Coordinar las acciones y mecanismos necesarios para el establecimiento de los programas de medicina preventiva, a través de la atención primaria y la educación para la salud para los pensionados y familiares derechohabientes.
9. Promover las estrategias para instrumentar las políticas en materia de salud.
10. Vigilar el funcionamiento de los sistemas y mecanismos de información, planeación, control y evaluación de los servicios de salud.
11. Establecer y mantener las relaciones necesarias con los diferentes organismos de salud, para la coordinación de los programas prioritarios.
12. Participar en la contratación de los servicios integrales de salud, para que se otorguen oportunamente y de conformidad con lo establecido en los contratos respectivos.
13. Apoyar al gerente general en la elaboración de propuestas de esquemas y fórmulas financieras para llevar a cabo el otorgamiento de las prestaciones y los servicios; mismas que para su aplicación deberán ser aprobadas previamente por el Consejo Directivo, y Las demás que le encomiende el gerente general y le correspondan de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

El departamento cubrirá a la Caja como aportaciones, los equivalentes a los porcentajes siguientes, sobre el sueldo básico de los elementos, el 7% para cubrir las prestaciones y servicios y el 5% para construir y operar el fondo de vivienda.

El departamento está obligado a:

- a) Efectuar el descuento de las aportaciones de los elementos y los que la Caja ordene.
- b) Enviar a la Caja, las nóminas y recibos en que figuren los descuentos dentro de los diez días siguientes a la fecha en que debieron hacerse.
- c) Expedir los certificados e informes que le soliciten tanto la Caja como los elementos, y
- d) Entregar quincenalmente a la Caja, el monto de las cantidades estimadas por concepto de aportaciones a cargo de los elementos por otros adeudos derivados de la autoridad de la Caja, haciendo los pagos insolutos cada mes.

1.8 Población cubierta

En la actualidad, la Caprepol otorga pensión a 15,447 personas, por concepto de cesantía en edad avanzada; edad y tiempo de servicio; invalidez por causa ajena al servicio; incapacidad por riesgo de trabajo; incapacidad parcial permanente, y jubilación. Dicha población puede estar categorizada de acuerdo al tipo de pensión o cobertura que se muestra en la Figura 1.5.

Figura 1.5
Categoría por tipo de pensión de la población cubierta por la Caprepol



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

La pensión por invalidez se otorgará al elemento que se inhabilite física o mentalmente por causas ajenas al desempeño de su cargo, cualquiera que sea su edad y siempre que haya cotizado a la Caja cuando menos durante 15 años.

La pensión de retiro por edad y tiempo de servicios se otorga a aquellos elementos que teniendo un mínimo de 50 años de edad, hubiesen prestado sus servicios durante un mínimo de 15 años. El monto de la pensión será fijado según los años de servicio y los porcentajes del promedio del sueldo básico se detallan en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1
Porcentaje del promedio del sueldo básico
de los 3 últimos años

años de servicio	%
15	50.00
16	52.50
17	55.00
18	57.50
19	60.00
20	62.50
21	65.00
22	67.50
23	70.00
24	72.50
25	75.00
26	80.00
27	85.00
28	90.00
29	95.00

Fuente: Ley de la Caja de Previsión de la
Policía Preventiva del Distrito federal.

El otorgamiento de la pensión por invalidez, queda condicionado a la prestación de la solicitud del interesado o de su representante legal, y al dictamen médico que emita el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). En el caso de que desaparezca la invalidez, el elemento podrá incorporarse a sus labores, las cuales serán preferentemente las que resulten acordes a su recuperación. En el último supuesto, si el interesado es dado de alta se suspenderá la pensión que estuviese disfrutando.

La pensión por invalidez total o parcial que sufra algún elemento con motivo del servicio o por enfermedad a causa del mismo, dará derecho a las prestaciones de servicios médicos, cuando incapacite al trabajador para el desempeño de sus labores y en tanto se declara una incapacidad permanente, entonces se acatará lo dispuesto por el ISSSTE.

Cuando el elemento fallezca a consecuencia de un riesgo del trabajo, por actos de servicios, sus familiares derechohabientes, gozarán de una pensión equivalente al 100% del sueldo percibido por el elemento y conforme a lo cual estuviese cotizando a la caja en el momento de ocurrir el fallecimiento.

La pensión que deba de ser otorgada al elemento que sufra algún accidente o incapacidad como consecuencia de un riesgo de trabajo, será la misma pensión de acuerdo a los porcentajes que para este efecto se establecen en la Ley Federal del Trabajo.

La pensión por causa de muerte es dirigida a los familiares derechohabientes del elemento o del pensionista que fallece y tendrán derecho a la pensión que le hubiere correspondido a este por jubilación, edad y tiempo de servicios, o de cesantía en edad avanzada a la fecha del descenso, en el orden señalado de la familia.

Finalmente, se otorgará una pensión por cesantía en edad avanzada, al elemento que voluntariamente se separe del servicio activo o que quede privado de su trabajo remunerado después de los 60 años de edad y siempre que haya cotizado un mínimo de 10 años a la Caja. La pensión será equivalente a los porcentajes que se especifican en el cuadro 1.2, sobre el promedio que resulte de lo que el elemento recibió como sueldo básico durante los últimos tres años.

Cuadro 1.2
Porcentaje de la pensión por años de servicio y edad

edad	años de servicio	%
60	10	30
61	10	42
62	10	44
63	10	46
64	10	48
65	10	50

Fuente: Datos tomados de la Ley de la caja de previsión de la policía preventiva del Distrito Federal.

1.9 Plan de Jubilación

El derecho a la pensión por jubilación se adquiere cuando el elemento ha prestado sus servicios en la Policía Preventiva del Distrito Federal por treinta años o más y tenga el mismo tiempo de cotizar a la Caja. La pensión a que tendrá derecho será del 100% del promedio que resulte del sueldo básico que haya disfrutado el elemento en los tres años anteriores a la fecha de su baja.

Si el elemento falleciere después de cubrir los requisitos, sin haber disfrutado de su jubilación, inmediatamente sus familiares derechohabientes serán los beneficiarios de la misma pensión, bajo los lineamientos.

1.10 Indemnización por retiro

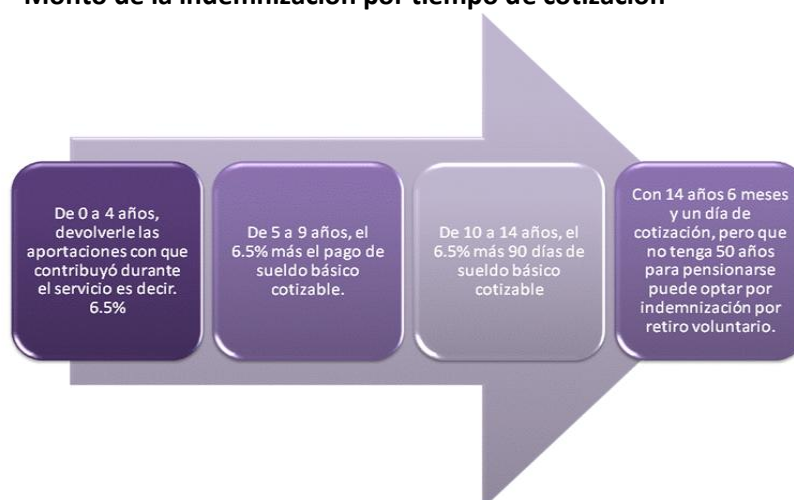
El elemento que sin tener derecho a alguna pensión de las señaladas en la Ley de la Caja se separe voluntariamente del servicio activo en forma definitiva, tendrá derecho a una indemnización por retiro de:

- I. El monto total de las aportaciones de seguridad social con las que contribuyó en el servicio activo.
- II. 45 días del sueldo básico que viniese percibiendo y cotizando si tuviese de 5 a 9 años de aportaciones, y
- III. 90 días del último sueldo básico que viniese percibiendo y cotizando, si sus aportaciones fueron de 10 a 14 años.

La paga de defunción es la cantidad total que la Caja de Previsión cubrirá a los familiares derechohabientes de elementos fallecidos en el servicio activo y que se encontrasen cotizando a la Caja. El importe de la paga de defunción, será determinado por el Consejo Directivo de conformidad con lo que para ese efecto determinen los reglamentos. La cual será pagada de la siguiente manera:

- I. El 50% de la paga de defunción una vez que se acrediten los derechohabientes de la Caja.
- II. El 50% complementario, después de sesenta días del primer pago para dar oportunidad a la reclamación del beneficio por otras personas con derecho si los hubiere, previo dictamen de la Caja.

Figura 1.6
Monto de la indemnización por tiempo de cotización



Fuente: Elaboración propia tomada de información de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

1.11 Ayuda para gastos funerarios

Esta ayuda se otorgará a los derechohabientes de los elementos en activo, pensionados o jubilados que fallezcan para sufragar los gastos funerarios. Será otorgada a los familiares derechohabientes o las personas que se hubiesen hecho cargo de la inhumación de los elementos activos, pensionados o jubilados. El importe de la ayuda será determinada por el Consejo Directivo de la Caja.

En caso del fallecimiento de algún elemento o pensionista, la Caja proporcionará a sus deudos los gastos de inhumación, de acuerdo a la cantidad que el Consejo Directivo apruebe.

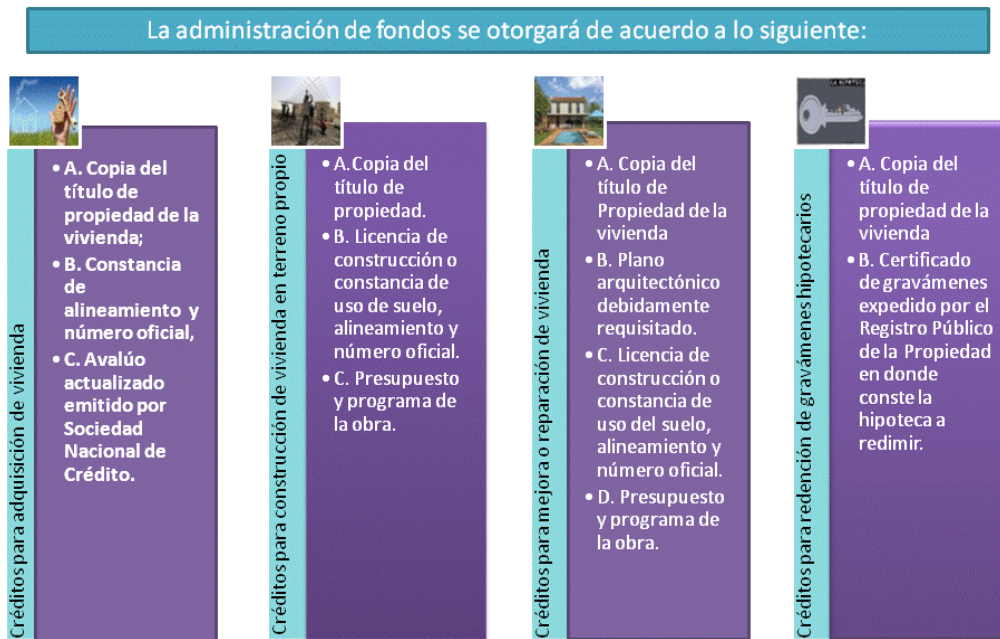
El sueldo básico que se tomará en cuenta para los efectos será el sueldo o salario uniforme y total para cada uno de los puestos de los elementos en sus diferentes niveles, consignados en el catálogo general de puestos del Departamento y fijado en el tabulador que comprende al Distrito Federal, integrados por conceptos de sueldo, sobresueldo y compensaciones.

Las aportaciones se efectuarán sobre el sueldo básico, hasta por una cantidad que no rebase diez veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, y será el propio sueldo básico, hasta por la suma cotizante, que se tomará en cuenta para determinar el monto de las pensiones y demás prestaciones.

Una prestación muy importante a la que se tiene derecho por ser miembro activo es la de crédito o vivienda para ser acreedor a este beneficio deberá presentar la siguiente documentación:

- Certificado de no propiedad, expedido por el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal.
- Documento de identidad expedido por la Secretaría o corporación a la que pertenezca.
- En su caso, copia certificada del acta de matrimonio, de nacimiento de los hijos y del elemento, o el documento de donde se desprenda la existencia del concubinato.
- Fotocopia del último recibo de pago de renta, cuando el solicitante sea arrendatario de cualquier clase de vivienda.

Figura 1.7
Otorgamiento de créditos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

Capítulo 2.

Programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente.

2.1 Desarrollo Integral de la Familia

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), es el organismo público y descentralizado de la administración pública del Distrito Federal que tiene como fin la asistencia social de los sectores más desfavorecidos de la población teniendo como base a la familia. Es uno de los principales proveedores de servicios a grupos vulnerables, enfocándose en madres solteras, personas con discapacidad, niños en situación de calle y adultos mayores. Surge en enero de 1977 teniendo como objetivos la promoción de la asistencia social y la prestación de servicios asistenciales en el Distrito Federal.

Para el logro de sus objetivos, realiza las siguientes funciones:

- Promover y prestar servicios de asistencia social;
- Apoyar el desarrollo de la familia y de la comunidad;
- Realizar y promover acciones de apoyo educativo para la integración social y de capacitación para el trabajo a los sujetos de la asistencia social;
- Promover e impulsar el sano crecimiento físico, mental y social de los menores;
- Fomentar y apoyar a las asociaciones y sociedades civiles y demás entidades privadas, cuyo objeto sea la prestación de servicios de asistencia social, sin perjuicio de las atribuciones que al efecto correspondan a otras dependencias;
- Operar el establecimiento de asistencia social en beneficio de menores en estado de abandono, de ancianos desamparados y de discapacitados sin recursos;
- Llevar a cabo acciones en materia de rehabilitación de discapacitados, en centros no hospitalarios;
- Realizar estudios e investigaciones sobre asistencia social y discapacidad;
- Prestar asistencia jurídica y de orientación social a menores, ancianos, discapacitados y en general, a personas sin recursos;

- Apoyar el ejercicio de la tutela de los incapaces e impulsar la operación de los Consejos Locales de Tutela del Distrito Federal;
- Poner a disposición del Ministerio Público los elementos a su alcance para la protección de incapaces en los procedimientos civiles y familiares, de acuerdo con las disposiciones legales correspondientes;
- Colaborar en la elaboración y ejecución de programas de rehabilitación y educación especial;
- Vigilar la observancia, por parte de organizaciones públicas y privadas, de las Normas Oficiales Mexicanas en materia de asistencia social y en su caso generar las recomendaciones que correspondan;
- Participar en la coordinación de acciones que realicen los diferentes sectores en beneficio de la población afectada en casos de desastre; y
- Las demás que establezcan las disposiciones legales aplicables en la materia.

El Sistema, para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen contará con los siguientes órganos:

- Patronato
- Junta de Gobierno
- Dirección General
- Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos
- Dirección Ejecutiva de Asistencia Alimentaria
- Dirección Ejecutiva de Apoyo a la Niñez
- Dirección Ejecutiva de Apoyo a Personas con Discapacidad
- Coordinación de Administración
- Contraloría Interna
- Comisario

El SNDIF por decreto presidencial de diciembre de 1982 fue facultado para operar establecimientos de asistencia social en beneficio de personas con discapacidad.

La Ley General de Salud definió a la asistencia social, a las actividades básicas en esta materia y al organismo de la Administración Pública Federal encargado de la promoción de la

interrelación sistemática de acciones; la prestación de servicios y de las actividades básicas en ese campo.

La Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social determinó que, el organismo antes mencionado, fuese el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y entre sus objetivos le señaló llevar a cabo acciones en materia de prevención de discapacidad y de rehabilitación de personas con discapacidad, en centros no hospitalarios.

Asimismo, la Ley de Asistencia Social, le señala atribuciones para atender como sujetos de asistencia social a las personas con discapacidad y lo faculta para llevar a cabo acciones en materia de prevención de discapacidad y rehabilitación de personas con discapacidad.

Bajo este esquema, el SNDIF opera el *Programa de Atención a Personas con Discapacidad*, a través del cual se otorgan servicios dirigidos a la población que presenta algún tipo de discapacidad y que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad social, mediante acciones de prevención, rehabilitación e integración social, que se llevan a cabo en 34 centros de rehabilitación establecidos en 26 entidades federativas y el Distrito Federal.

2.1.1 Antecedentes

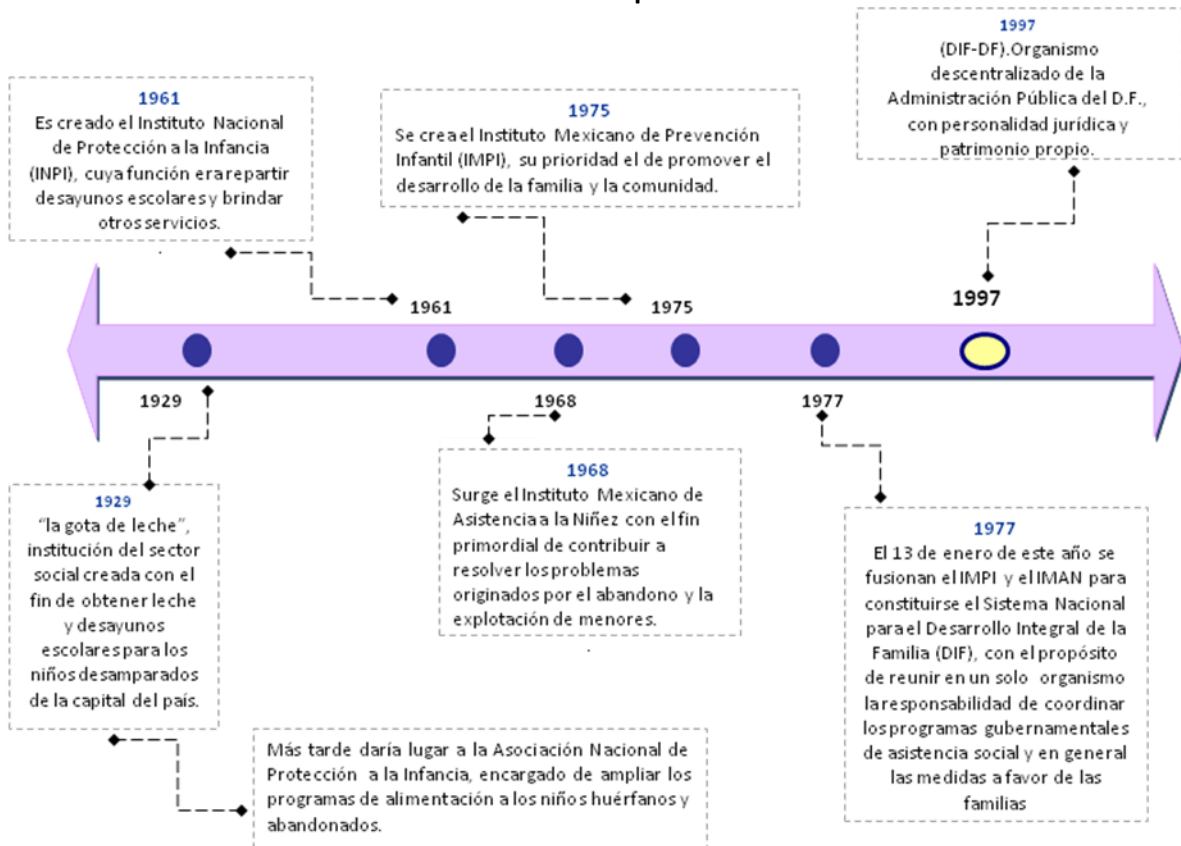
El DIF es una institución creada oficialmente en 1977, pero con antecedentes importantes desde la década de 1920. El programa *Gota de Leche*, por ejemplo, surgido en 1929, aglutinaba a un sector de mujeres preocupadas por la alimentación de los niños de la periferia de la Ciudad de México. La principal labor del programa fue dotar de leche y desayunos escolares a niños desamparados. La iniciativa se transformó en 1961 en la Asociación Nacional de Protección a la Infancia (INPI), un organismo gubernamental descentralizado encargado de ampliar los programas de alimentación y atención a niños huérfanos y abandonados, que dependía presupuestalmente de la Lotería Nacional. A la par, en 1968 se creó la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN), que atendía niños huérfanos, abandonados, desvalidos o discapacitados y que años más tarde se transformó en el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMIF). Finalmente, en 1977 se crea, por decreto presidencial, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, a partir de la fusión del IMIF con la IMAN.

Actualmente, el DIF funciona como un organismo nacional con representaciones estatales. Los programas de cada estado son adecuados a sus necesidades, sin embargo, los objetivos generales son los mismos para todos. En consecuencia, hay programas comunes a varios estados, aunque también hay diferencias significativas entre los mismos [DIF, 2010].

El DIF Nacional es un organismo central que de acuerdo a la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social debe coordinar las actividades de la materia y se encuentra integrado por 32 sistemas estatales DIF y los sistemas municipales DIF (alrededor de 1,500 de los 2,414 municipios mexicanos).

En particular, el *Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal* (DIF-DF) es un organismo descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que fue creado por Decreto Presidencial el 3 de julio de 1997. Tiene como objetivo la promoción de la asistencia social y la prestación de servicios asistenciales, a fin de elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida de la población del Distrito Federal, así como privilegiar la atención a los grupos con mayor desventaja económica y social.

Figura 2.3
Línea de tiempo DIF



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

2.1.2 Propósito

Promover la integración y el desarrollo humano individual, familiar y comunitario, a través de políticas, estrategias y modelos de atención que privilegian la prevención de los factores de riesgo y de vulnerabilidad social, la profesionalización y calidad de los servicios desde una perspectiva de rectoría del Estado en el Sistema Nacional de Asistencia Social.

Para ello, regula y garantiza a través del marco jurídico y normativo la profesionalización de los servicios desde una perspectiva que incluya a los tres órdenes de gobierno, que privilegie el enfoque preventivo, la coordinación de los sectores públicos, privado y social, y que genere un cambio cultural centrado en los valores de solidaridad, equidad y corresponsabilidad.

2.2 Programa para otorgar apoyos económicos

Es un programa mediante el cual se desea compilar, uniformar, clarificar y establecer los lineamientos y criterios bajo los cuales deberán desarrollarse los procesos relativos a la administración interna, orientando y sirviendo, para que pueda ser congruente, eficaz y estratégico apegado siempre a las disposiciones legales y reglamentarias.

Se dirige a las personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, es decir, aquellas personas que estén en desventaja social y se persigue apoyar económicamente a personas que debido a diversos factores se encuentran en la situación precaria, aquellas que carecen de un núcleo familiar que los apoye, o que son las personas que son el sostén de la familia, pero que debido a la incapacidad no pueden desempeñar otro trabajo para percibir algún ingreso extra, a la pensión otorgada por la Caja. Para ello, se toma como referencia el salario mínimo mensual de la zona A del Distrito Federal en 2010 que es de \$1,723 mensuales.

2.2.1 Propósito

El Programa tiene como propósito proporcionar asistencia social a personas con discapacidad permanente adscritas como policías preventivos de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, de la Policía Bancaria e Industrial y/o del heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal, mediante la entrega de un apoyo económico personal e intransferible y que no es transmisible por herencia.

La Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal mediante el ejercicio prevé beneficiar a 2,104 pensionados discapacitados, que cumplen con los requisitos expuestos en el Programa para Apoyos Económicos a Policías con Discapacidad Permanente dispuesto por el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia. Se contempla de antemano un grupo de 325 pensionados que ya están integrados con anterioridad al programa, mostrándose en el cuadro

Cuadro 2.1
Apoyo económico actual

Tipo de Pensión	pensionados	Volumen de pensión	Volumen del apoyo	Edad promedio	Vig.
Edad y tiempo de servicio.	2	\$4,537	\$3,424	84	27
Incapacidad parcial Permanente	14	\$36,844	\$26,126	66	24
Invalidez por causa ajena al servicio	3	\$8,007	\$4,996	65	14
Invalidez por riesgo de trabajo.	305	\$1,635,182	\$371,483	56	18
Jubilación	1	\$2,457	\$1,223	80	23
	325	\$1,687,029	\$407,254		

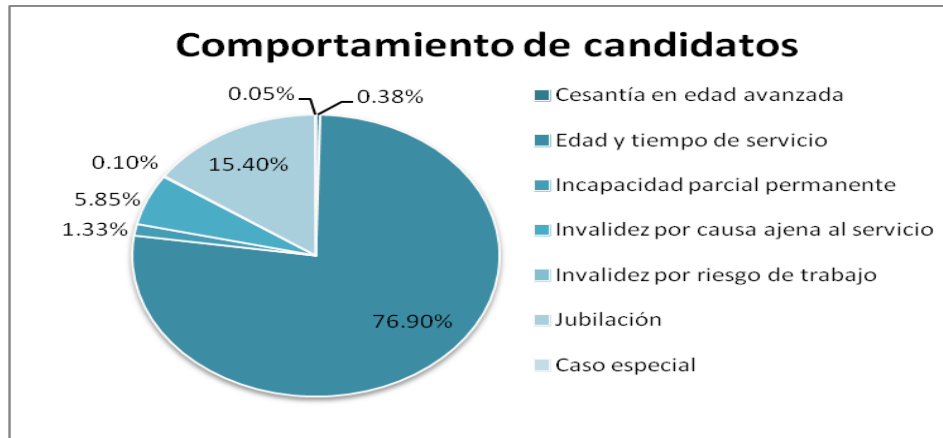
Fuente: Elaboración propia con datos de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

El *Programa de Apoyos Económicos a Policías con Discapacidad Permanente* considera a los anteriores 325 pensionados. El volumen de dicho apoyo asciende mensualmente a \$407,254, equivalente a un apoyo promedio de \$1,253 por cada pensionado. Las características de estos pensionados no cubren en su totalidad con los requisitos establecidos en el programa; sin embargo, se han otorgado dichos apoyos debidamente autorizados por ambos organismos, y con el fin de seguir protegiéndolos en sus distintas carencias.

Respecto a los 2104, tiene un comportamiento en cuanto al tipo de pensión que recibe, como se muestra en el cuadro 2.2.

Se pretende un monto de apoyo de \$2,910,900.75, equivalente a un apoyo promedio de \$1383.51 por cada pensionado, de lo cual se puede analizar el comportamiento de edad del grupo que rebasa la edad establecida de 70 años. Cuadro 2.3.

Cuadro 2.2
Comportamiento de posibles candidatos al Programa



Fuente: Elaboración propia con datos de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito federal.

Cuadro 2.3
Distribución del apoyo económico de posibles candidatos al Programa

	# de pensionados	monto de apoyo	Promedio de edad
Cesantía en edad avanzada	8	\$12,726.64	85
Edad y tiempo de servicio	1618	\$2,296,570.00	78
Incapacidad parcial permanente	28	\$49,216.30	75
Invalidez por causa ajena al servicio	123	\$166,961.63	76
Invalidez por riesgo de trabajo	2	\$3,181.66	74
Jubilación	324	\$380,124.93	82
Caso especial	1	\$2,119.59	8
	2104	\$2,910,900.75	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Nómina de pensionados de la Caprepol.

2.2.2 Población objetivo

El Programa está dirigido principalmente al personal que cubra con los requisitos, es decir, que primeramente sea destinatario de una pensión por incapacidad permanente derivada de riesgo profesional y, no obstante tener este ingreso, se encuentren en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, por lo que requieran la protección, apoyo, cuidado y atención de ambas instituciones.

Para tales efectos, se deberá de constatar a través de un estudio socioeconómico que por circunstancias particulares del beneficiario, éste no se encuentra en posibilidades de atender sus necesidades básicas entendiendo dentro de éstas la rehabilitación, el mantenimiento de su salud y, en general, una mejor calidad de vida debido a la vulnerabilidad de la persona. Por lo tanto, se estipulan ciertas consideraciones para elegir a la población beneficiaria:

- Pensionados de 70 años y más, considerando evitar la marginalidad de este grupo en la sociedad.
- Se realiza un filtro el cual excluye a los pensionados cuyo inicio de pensión es de 1996 a la fecha, debido a que las pensiones otorgadas a partir de esta fecha no causan mayor deterioro.
- Se omiten los casos en los que el apoyo resultó ser inferior a \$770 ya que la pensión percibida para este grupo de individuos resulta ser suficiente pues rebasa los cinco salario mínimos.
- Se incorpora un caso especial, de una niña discapacitada de 8 años, con una pensión actual de \$1,560.

2.2.3 Cobertura

El apoyo económico mensual no podrá ser superior a dos salarios mínimos mensuales vigentes en el Distrito Federal. De acuerdo a lo dispuesto por el DIF-DF, se debe aplicar un filtro para eliminar a todos aquellos pensionistas cuyo monto de pensión rebase los \$5,900. Por lo tanto, acorde a los lineamientos del programa, se considera únicamente a los individuos cuyo motivo de pensión sea de forma directa a causa de cesantía en edad avanzada; edad y tiempo de servicio; incapacidad parcial permanente; invalidez por causa ajena al servicio; invalidez por riesgo de trabajo y jubilación.

La cobertura de los apoyos económicos se establece de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro 2.4 Criterio para establecer monto de apoyo económico

MONTO DE PENSIÓN		AYUDA ECONÓMICA
A PARTIR DE:	HASTA	
menores que \$2699.00	\$3,680.00	Diferencia de pensión
de \$2700.00	\$4,899.99	\$1,000.00
mayores que \$4900.00	\$5,900.00	Diferencia de pensión

2.2.4 Financiamiento

El DIF-DF, señala que como Organismo se encuentra con las facultades para realizar la acción en beneficio económico de las personas con discapacidad, y dado que los montos requeridos para brindar el apoyo a los pensionados es variable, por las circunstancias particulares de cada individuo, da a conocer que el patrimonio del organismo se integra con:

- Los bienes muebles e inmuebles, así como los recursos financieros que le transfiera el Gobierno Federal;
- Los recursos que anualmente le sean asignados por el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal;
- Los bienes muebles e inmuebles que le transfiera el Gobierno del Distrito Federal;
- Los recursos que le sean canalizados por la administración del patrimonio de la beneficencia pública;
- Los subsidios, participaciones, donaciones, herencias y legados que reciba de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras;
- Las cuotas de recuperación y otros ingresos que reciba por los servicios que preste, de acuerdo con lo establecido en el Código Financiero del Distrito Federal; y los demás bienes, derechos y recursos que por cualquier título legal adquiera.

Las áreas del Organismo conducirán sus actividades en forma programada y de conformidad con las prioridades, políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, así como del Programa para el Desarrollo del Distrito Federal, así como los programas sectoriales e institucionales. En la prestación de servicios y en la realización de acciones, el Organismo actuará en coordinación con la Caja.

El Organismo observará una vinculación sistemática entre sus servicios y los de la Caja para trabajar en conjunto a fin de tener esfuerzos comunes con el objetivo mismo de proteger a este grupo.

2.2.5 Operación

Es responsabilidad de la Dirección de Programas Especiales de Asistencia Social del DIF-DF.

- Recibir, validar y resguardar los expedientes de los beneficiarios.
- Validar el listado bancario que conforma los depósitos realizados a los beneficiarios del Programa.
- Enviar mensualmente a la Coordinación de Administración del DIF-DF de la información actualizada de la situación de los beneficiarios, de conformidad con la que remita la Caja.
- El registro y el control en el cambio de número de cuenta de los beneficiarios.
- Elaborar informe mensual del apoyo económico entregado por beneficiario y de ahí el envío a la Caja.

Le corresponde a la Coordinación de Administración del DIF-DF:

- Entregar el apoyo económico a los beneficiarios, mensualmente a través de la Dirección de Recursos Financieros del DIF-DF, mediante el depósito de cuentas bancarias.
- Aplicar los registros contables y presupuestales correspondientes.
- Aplicar la situación actual de los beneficiarios, como son: cambio de domicilio, falta de revista, fallecimiento.
- Enviar mensualmente un resultado numérico de la entrega de apoyo económico a la Dirección de Programas Especiales de Asistencia Social DIF-DF

Es obligación de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal:

- Conformar los expedientes de los beneficiarios.
- Entregar el padrón y los expedientes de cada uno de los beneficiarios del programa DIF-DF.
- Actualizar los datos proporcionados por los beneficiarios.
- Informar mensualmente por escrito al DIF-DF cualquier cambio en la situación de los beneficiarios que modifique la modalidad de entrega del apoyo económico:
- Suspensión temporal del apoyo económico de hasta tres meses (puede ser por falta de revista).
- Cancelación del apoyo económico, lo que implica la baja definitiva del programa (puede ser por fallecimiento, o por falta de revista).

Capítulo 3.

Planeación estratégica para la difusión y máximo alcance.

3.1 Introducción

La planeación estratégica para la difusión y máximo alcance es un proceso mediante el cual se establecen la misión y la visión del programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos, respecto al análisis de su entorno estableciendo metas y objetivos, que permitan a su vez formular estrategias para lograr dichos objetivos. En conjunto con el DIF y bajo los lineamientos que éste presenta, siendo uno de los principales objetivos proponer a dicha institución la incorporación de la población adulta con discapacidad que ha adquirido alguna deficiencia física fuera del préstamo de sus servicios, y que no ha sido contemplada en dicho programa. Ambas instituciones definirán los objetivos, tácticas y estrategias de máximo alcance para integrar a un mayor número de la población con discapacidad. Dicha planeación debe ser a nivel organizacional bajo un enfoque sistémico.

Para llevar a cabo una correcta planeación con este enfoque, en el presente capítulo se realiza un diagnóstico que permite identificar a través de un análisis externo e interno de dicho programa, tanto las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas. Para ello se emplea como metodología de análisis el *Balanced Scorecard*, el cual permite desplegar estrategias para cumplir con los objetivos, la misión y la visión de éste.

3.2 Metodología

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora, ya que permite examinar la interacción entre las características particulares de una organización y el entorno en el cual ésta compete.

Este análisis permite conformar un cuadro de la situación actual para obtener un diagnóstico preciso que facilite la toma de decisiones acorde a la toma de decisiones con los objetivos y políticas formulados.

El análisis consta de cuatro pasos: análisis externo, análisis interno, confección de la matriz y determinación de la estrategia a emplear.

1. *Análisis externo.* La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Las oportunidades son aquellas situaciones positivas, que se generan en el entorno en el que actúa la institución y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa, que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de éste.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera: 1) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser de carácter político, legal, social o tecnológico; y 2) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

2. *Análisis interno.* El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Su objetivo es identificar dentro de la organización qué atributos le permiten contar con una posición privilegiada frente a la competencia.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Son las capacidades especiales con que cuenta la institución, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados y después de desarrollar una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

3. *Confección de la matriz.* Una vez filtrados los datos de acuerdo a la relevancia que tienen en el cumplimiento de los objetivos de la organización, el siguiente paso es clasificarlos. Para ello, se construye la matriz expuesta en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1
Variables y estrategias de la matriz FODA

		Factores Internos	
		Fortaleza	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	FO (Maxi-maxi). Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades	DO (Mini-Maxi). Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
	Amenazas	FA (Maxi-Mini). Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas	DA (Mini –Mini). Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades

Fuente: Metodología para el Análisis FODA, Instituto Politécnico Nacional 2006.

Para poder clasificar los factores que afectan a la institución es necesario tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tiene sobre ellos, sobre lo que afecta a la institución pero está fuera de su control (ambiente externo).

4. *Determinación de estrategias.* Como puede apreciarse, el análisis FODA propone cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables, esto es relacionar cada variable de un sector (interno o externo) con las otras dos y de este hecho resultan las estrategias: DA (Debilidades contra Amenazas); DO (Debilidades contra Oportunidades); FA (Fortalezas contra Amenazas) y, por último, FO (Fortalezas contra Oportunidades).
- *Estrategia DA.* En general, el objetivo de esta estrategia, es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada con muchas amenazas externas y, además con debilidades internas, se encontraría en una situación completamente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas; por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

- *Estrategia DO.* El objetivo de esta segunda estrategia, es el intentar minimizar las debilidades y maximizar así las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar todas las oportunidades del mercado.
- *Estrategia FA.* Esta estrategia se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser aprovechadas al máximo con mucho cuidado y discreción.
- *Estrategia FO.* El panorama ideal es el que brinda esta ultima estrategia, a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir, aplicar siempre la estrategia FO. Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

El análisis FODA, es una importante herramienta de la planeación estratégica, que puede ser utilizada en diversas situaciones. Para los fines del presente trabajo se analizará la situación del programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos con discapacidad permanente, para obtener un máximo alcance en la población actualmente adscrita a la institución y que cubre los requisitos establecidos por el DIF-DF.

Desarrollando el análisis FODA y de acuerdo a la situación y a las características del programa, se debe comenzar por desarrollar una matriz que permita un análisis más profundo de la situación actual; así como un análisis de la problemática operacional que presenta el esquema y los factores internos o externos que pudieran afectarlo.

3.2.1. *Balanced Scorecard*

En enero de 1992, un artículo de Robert Kaplan² y David Norton³ introdujo el método de *Balanced Scorecard* (BSC), en un artículo denominado: “*Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance*” publicado para el “*Harvard Business Review*”

El BSC complementa los indicadores de la actuación pasadas con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, formación y crecimiento.

Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

La perspectiva financiera es retenida por el método para resumir las consecuencias económicas de acción que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y su ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirán la unidad de negocio y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

² Robert S. Kaplan es profesor de Harvard Business School, y co-creador del *Balanced Scorecard*. En 2006 recibió el premio a la contribución por la vida de la selección de contabilidad de gestión otorgado por la American Accounting Association y nombrado al salón de la fama de contabilidad.

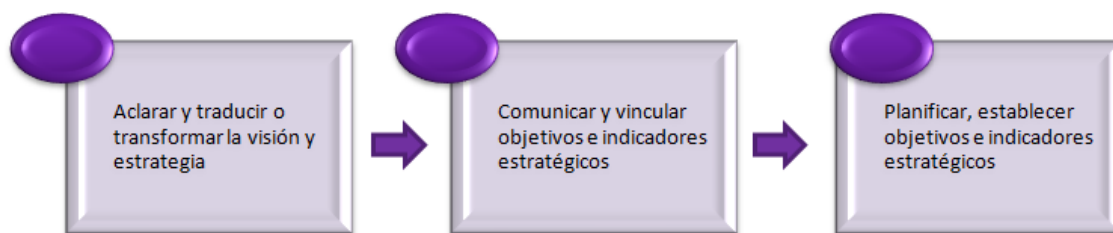
³ David P. Norton es cofundador, presidente y CEO del *Balanced Scorecard Collaborative*, Es Doctor en Administración de Empresas por la *Harvard University* y obtuvo un MBA en *Florida State University*. Junto con Richard Nolan fundaron en 1988 *Nolan, Norton & Co.*, una empresa consultora en Holanda. Su actividad principal es aconsejar y guiar a los directivos de empresas internacionales a desarrollar e implementar estrategias.

La perspectiva del proceso interno identifica los procesos críticos internos en los que las organizaciones deben ser excelentes, permitiendo a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer así, las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. El BSC para esta perspectiva proporciona objetivos que realizarán algunos procesos que no se estén llevando a cabo y que son mas críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

El BSC expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio mas allá de los indicadores financieros, con esto, los ejecutivos de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, así como la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Este es un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica a largo plazo. Para ello, utilizan el enfoque de medición del BSC para llevar a cabo procesos de gestión decisivo.

Figura 3.4
Gráfica proceso de gestión decisivo y estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Rico G.M. Plan estratégico para la comercialización y rentabilidad de los microseguros de vida. 2011 Tesis UNAM

1. *Aclarar y traducir la visión y estrategia.* El proceso de BSC empieza al traducir la estrategia de su unidad de negocios en unos objetivos estratégicos específicos para fijar los objetivos financieros. Pero especialmente de cara a la perspectiva del cliente.

Una vez establecido los objetivos del cliente y financiero, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del BSC.

El BSC en el proceso de construcción, clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos. Los objetivos BSC se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

2. *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.* La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quieren que las estrategias de la organización tengan éxito. Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a través de toda la organización mediante boletines internos, tableros de anuncios, videos o en forma electrónica. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocios.

El BSC proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocios, con los ejecutivos de nivel corporativo y el consejo administrativo. Anima la existencia de un diálogo entre la unidades de negocios y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

3. *Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.* El BSC causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de organización. Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.

Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de los indicadores del BSC como unas espectaculares reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimiento de pedidos, tiempo mas corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. El BSC a través de una serie de relaciones causa-efecto, capacidades que eventualmente pueden traducirse en una actuación financiera superior.

4. *Aumentar la formación estratégica.* El proceso final de gestión inserta al BSC en una estructura de formación estratégica. Este se considera el más innovador y más importante de todos los procesos de gestión y proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa de un procedimiento para recibir *feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa.

El BSC permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma mas precisa.

El proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos.

El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativas estratégicas define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultado.

3.3 Diagnóstico situacional

El programa para otorgar apoyos económicos a policías preventivos del Distrito Federal tiene fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se identifican a continuación:

3.3.1 Fortalezas

Son aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa de otro similar. Las capacidades especiales con las que cuenta, los recursos que puede controlar, destrezas y habilidades que poseen y actividades que se desarrollan positivamente. En específico, el programa tiene fortalezas que permiten su permanencia y que se describen a continuación:

- F. 1.** Población con discapacidad: Dentro de la población pensionada por la Caprepol, se identifican diversos tipos de discapacidades, siendo uno de los principales factores la edad y en algunos la incapacidad permanente derivada de un riesgo o enfermedad profesional, en concordancia con lo establecido en los requisitos solicitados por el DIF-DF; sin embargo, se evalúa que esta incapacidad en la mayoría de los pensionados es derivada de la calidad de vida en la etapa laboral, consecuentemente se consideran partícipes a dicho programa.
- F. 2.** Servicio médico: El pensionado de la Caprepol, tiene el derecho al goce del servicio médico por parte del ISSSTE con el cual comprueba la discapacidad, para poder promoverse como candidato a percibir el apoyo económico.
- F. 3.** Programa vigente: El programa, en beneficio a los pensionados de la Caprepol, otorga apoyos económicos desde 2002 y antes inclusive.
- F. 4.** Pensionados que gozan del beneficio: Existen 325 pensionados que reciben actualmente el apoyo económico otorgado por el programa y que representa a un 15% de la población objetivo. Es importante destacar que una gran proporción de estos pensionados reciben este apoyo económico sin cubrir los requisitos expuestos por el DIF-DF.
- F. 5.** Vigilancia del recurso financiero: En la actualidad se tiene un control sobre el movimiento contable y el registro tanto del padrón de beneficiarios como de los apoyos cobrados.
- F. 6.** Monto del apoyo en proporción a la pensión recibida: El cálculo del monto económico se determina mediante el tabulador proporcionado por el DIF-DF el cual resulta ser de acuerdo al criterio de proporcionalidad, es decir, beneficiando al sector más vulnerable.
- F. 7.** En caso de no poder ejercer autonomía, algún familiar de manera temporal goza del beneficio desde el lugar sustituto: Existen situaciones en las que por diferentes motivos los pensionados deben ubicarse con algún familiar y este no será un impedimento para recibir el apoyo, siendo esto temporal, ya que en caso de cambiar de lugar de residencia el pensionado está obligado a notificar dicho cambio a la Caja, y ésta a su vez

actualizarlo en el padrón de beneficiarios de tal manera que los datos sean actuales para cada persona.

3.3.2 Debilidades

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que tiene el programa y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados y después de desarrollar una adecuada estrategia, pueden ser anulados, las identificadas en el programa son:

- D. 1.** Grupo heterogéneo: Debido a la diversidad de género y edad respecto a las diferentes modalidades de pensión se dejó afuera a un importante grupo de la población al seleccionar al sector “más vulnerable”, ya que cumplen con el requisito primordial de contar con algún tipo de discapacidad física que les impide desenvolverse en sus actividades de la vida diaria, pero que tuvieron que ser descartados del programa, debido a que no rebasan la edad acordada de más de 70 años, lo cual hace que no se cumpla con un principal objetivo, que es el de beneficiar a este sector.
- D. 2.** Lugar de residencia fuera de la República Mexicana: Si bien es de entenderse que al llegar a la edad de retiro, las personas deseen pasar el resto de su vida alejadas, algunas de su lugar de residencia, lo cual para fines del programa resulta ser un inconveniente pues no tienen el mismo acceso a la información de las personas que se encuentran dentro de la ciudad, y algunos más se encuentran en zonas aisladas, lo cual impide mantener comunicación con este grupo de pensionados.
- D. 3.** Desconocimiento del Programa: En la actualidad no existe difusión ni campañas de comunicación respecto a las bondades y beneficios del programa.
- D. 4.** Mal uso del beneficio por parte de familiares del pensionado: Generalmente los familiares directos abusan de la soledad y buena fe de los pensionados y malversan el uso del apoyo económico, incluso para su propio beneficio.
- D. 5.** Pensionados en completo abandono: Debido a la edad y a diversas circunstancias, se encuentran pensionados que están imposibilitados físicamente a trasladarse en transporte público por si solos y en la mayoría requieren de un acompañante.

3.3.3 Oportunidades

Son aquellas situaciones positivas en el entorno en el que actúan las instituciones y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas para obtener ventajas, detectadas y enlistadas a continuación:

- O. 1.** Espacios de fácil acceso para realizar publicaciones de carácter informativo: La tecnología tiene como principal herramienta de comunicación e información el internet, por lo que la Caprepol cuenta con su propia página. Existen espacios físicamente donde se pueden publicar documentos informativos en lugares visibles y de acceso a los pensionados, en la misma institución y en el centro de desarrollo cultural “Amado Nervo”, ubicado en Calzada Ignacio Zaragoza, a un costado de la plaza comercial aeropuerto, en el cual se pretende mantener informados a los pensionados de este y otros beneficios, mediante periódicos murales.

Figura 3.5
Interfaz de Caprepol



Fuente: pagina Caprepol: <http://www.caprepol.df.gob.mx/>

- O. 2.** Gestión administrativa eficiente: El ámbito económico debe ser controlado por ambas instituciones, dirigiendo el apoyo al beneficiario e implementando acciones de control, transparencia y uso eficiente de los recursos que contrarresten las fugas de capital.
- O. 3.** Fomentar la participación e integración al programa: Impulsar la incorporación de los derechohabientes es uno de los principales objetivos. La población una vez que cubre con los requisitos del programa debe postularse.

- O. 4.** Actualizar altas, bajas y modificaciones: El padrón de beneficiarios debe ser actualizado de acuerdo a distintos fenómenos que lo modifiquen a fin de tener un control limpio de cada pensionista.
- O. 5.** Atender necesidades básicas, entendiendo dentro de éstas la rehabilitación: El hecho de contar con este beneficio impulsa no solo una mejor calidad de vida en el beneficiario si no una oportunidad a rehabilitarse, y aún más promover la participación para que la rehabilitación sea un beneficio adicional.
- O. 6.** Coordinación efectiva entre ambas instituciones: Los reportes generados oportunamente y una buena interfaz entre ambas instituciones permite que exista transparencia y buena organización.
- O. 7.** Expansión del programa hacia un grupo mayor: La oportunidad de que el grupo ascienda, y las políticas hoy establecidas puedan ser modificadas a fin de beneficiar a una población mayor.

3.3.4 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa, que pueden llegar a atentar la permanencia. En las amenazas se establecen hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. Esto puede ser de carácter político, legal, social o tecnológico.

- A. 1.** Extinción del programa: La suspensión del programa de un momento a otro es la principal amenaza.
- A. 2.** Designación del presupuesto inferior a lo estimado: Actualmente el presupuesto asignado a este programa es inferior a lo estimado para cubrir a los pensionistas.
- A. 3.** Rigidez en cuanto a los requisitos para ser beneficiario: El DIF-DF, establece los requisitos, si estos no son flexibles podrían dejar fuera del padrón a varios beneficiarios posiblemente postulados al programa.
- A. 4.** Interrupción del programa por falta de presupuesto y/o fondos financieros: Nada garantiza la continuidad del programa, por causas ajenas a dichas instituciones.
- A. 5.** Inexistencia en el seguimiento del padrón de beneficiarios: Actualmente el DIF-DF no recibe una postulación del padrón integrado por los pensionistas que cubren con los requisitos expuestos en el programa contando con algún tipo de discapacidad que les impide llevar a cabo una vida normal.

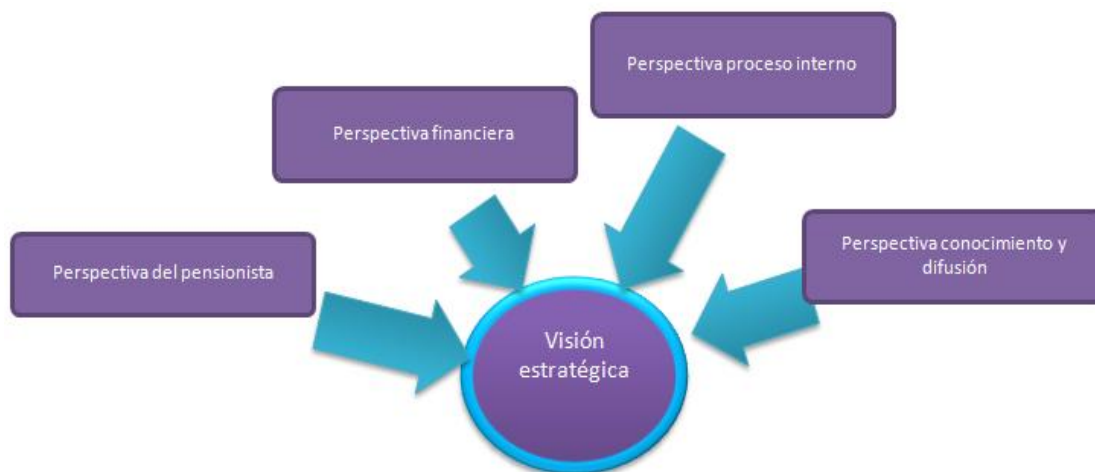
Cuadro 3.2
Matriz de estrategias para impulsar la difusión y el máximo alcance del programa

		Factores Internos	
		Fortaleza	Debilidades
		F1 Población con discapacidad F2 Servicio médico por parte del ISSSTE. F3 Programa actualmente vigente. F4 Pensionistas que gozan del beneficio. F5 Vigilancia del recurso financiero. F6 Monto del apoyo en proporción a la pensión percibida. F7 En caso de no poder ejercer autonomía, algún familiar de manera temporal goza del beneficio desde el lugar del sustituto.	D1 Grupo heterogéneo D2 Lugar de residencia fuera de la república mexicana. D3 Desconocimiento del programa. D4 Uso indebido del beneficio por parte de familiares. D5 Pensionados en completo abandono. D6 No existe difusión del programa.
Factores Externos	Oportunidades	FO (Maxi-maxi)	DO (Mini-Maxi)
	O1 Espacios de fácil acceso para realizar publicaciones de carácter informativo. O2 Gestión administrativa eficiente. O3 Fomentar la participación de integración al programa. O4 Actualizar altas, bajas y modificaciones O5 Atender necesidades básicas, entendiendo dentro de éstas la rehabilitación. O6 Coordinación efectiva entre ambas instituciones. O7 Expansión del programa hacia un grupo mayor	Difusión y conservación del programa con la vinculación de recursos de ambas instituciones	Procurar el aprovechamiento del beneficio
	Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini –Mini)
	A1 Extinción del programa. A2 designación del presupuesto inferior a lo estimado. A3 Rigidez en cuanto a los requisitos para ser beneficiario. A4 Interrupción del programa por falta de presupuesto y/o fondos financieros. A5 Inexistencia en el seguimiento del padrón de beneficiarios	Promover la permanencia del programa y supervisar el padrón existente	Flexibilidad en el lineamiento de los requisitos de acuerdo al perfil del pensionista

3.3.1 Perspectivas

Los objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas duras y las más suaves y subjetivas.

Figura 3.6
Perspectivas de *Balanced Scorecard*



- **Perspectiva financiera.** La medición de actuación financiera indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad; por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado. Otro objetivo financiero puede ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de efectivo.

La medición de actuación financiera indica si la estrategia de la institución, su puesta en práctica y ejecución, aumentan el presupuesto destinado al programa a partir de la fijación del monto de acuerdo al monto de pensión. Esta perspectiva permite impulsar el crecimiento financiero y ampliar el padrón de beneficiarios.

- **Perspectiva del usuario.** Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios. Los indicadores, fundamentalmente, incluyen la satisfacción del usuario.

La perspectiva del usuario permite a los responsables articular la estrategia del pensionista basada en sus necesidades, que proporcionará un beneficio económico futuro, complementario a su percepción inicial. Puede incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados hasta ahora satisfactorios. Los indicadores, fundamentalmente, incluyen la satisfacción de los pensionistas, la permanencia, y la incorporación de nuevos pensionistas beneficiados. Los inductores de segmentos específicos de ellos representan esos factores que son críticos para que más elementos decidan incluirse a percibir dicho apoyo.

- **Perspectiva de procesos internos.** Esta perspectiva permite identificar los puntos críticos de los procesos internos, ya que entrega propuesta de valor y retención de los clientes y satisface las expectativas de rendimientos financieros. Las medidas se centran en procesos que tendrán un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

Esta perspectiva identifica procesos totalmente nuevos en los que la organización deber ser para satisfacer excelentes objetivos financieros y del cliente; por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes.

Los objetivos de los procesos internos detectarán los puntos críticos que no se han llevado a cabo para que la estrategia de una empresa tenga éxito. La segunda novedad del enfoque del BSC es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

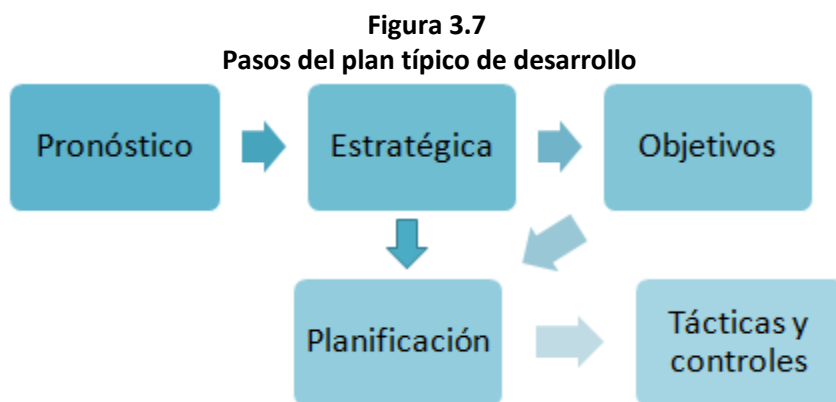
En lo que respecta al Programa, esta perspectiva permite identificar la infraestructura que el programa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las anteriores perspectivas revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran avance. Para llenar estos vacíos, las empresas invierten en la recualificación de empleados, potencian los sistemas y tecnológica de la información y coordinan los procedimientos y rutinas de la organización.

3.3 Plan típico de desarrollo

Es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados. Éste forma parte de la planificación estratégica de una institución y permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Para definir el punto de partida del plan típico de desarrollo la organización se pregunta: ¿qué amenazas se interponen en el éxito del programa? *¿A donde va?; y, ¿Como quiere ir?*

El plan típico de desarrollo tiene una metodología a seguir con cierta precisión que debe mantener un orden. Es importante seguir cada una de las etapas siguientes en el orden descrito para lograr un plan típico de desarrollo, como se muestra en la figura 3.7.



1. Análisis de la situación:
 - a. FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
 - b. Políticas de ingreso, canales de difusión, medios de información y publicidad.
 - c. Entorno y situación del programa, situación económica.
 - d. Patrones de actuales beneficiarios.
 - e. Tendencias y evolución posible del programa.
 - f. Situación de la institución respecto a las políticas de establecidas midiendo la capacidad productiva y tecnología. Se realizan las preguntas: *¿Quiénes son beneficiarios?, ¿Por qué informar?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?*
2. Se realiza un pronóstico de los puntos anteriores.

3. Se plantean objetivos: generales del plan de difusión del programa, calidad, plazos y tiempos de entrega, montos de apoyo, publicidad y promoción; se determina la población objetivo.
4. Se realiza una estrategia para alcanzar los objetivos planteados en el punto anterior. Este punto contempla tres apartados:
 - a. Políticas de ingreso: *¿Qué población se desea cubrir?*, características del pensionado, edad, tipo de discapacidad, tipo de pensión.
 - b. Políticas de monto: salario (monto de pensión), condiciones de cobro, descuentos (préstamos), márgenes.
 - c. Políticas de distribución: promociones, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria y análisis de la eficacia de los anuncios en pro de la difusión.
5. Tácticas a utilizar: es una estrategia de orden mas bajo que tiene acciones para lograr objetivos más pequeños en periodos de menor tiempo con tareas mas especificas y no tan globales como los serian las estrategias.
6. Emplear controles: se deberán establecer procedimientos de control que permitan medir con eficacia cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto. Existen tres tipos de controles:
 - a. Preventivo: son aquellos que determinan con antelación como posible causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctiva establecida en el caso de producir.
 - b. Correctivo: se realizan cuando el problema ha sucedido para resarcir el daño.
 - c. Tardío: este tipo de control es cuando se detecta el problema pero es demasiado tarde para realizar una corrección o prevención.
7. Planificación financiera: el objetivo de este apartado se centra en la necesidad de planificar los costos y presupuesto relacionado con el plan. Es necesario prever con anticipación todos y cada uno de los costes, así como los diferentes presupuestos.

En el plan único de desarrollo existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implementación del plan, las cuales conviene que se identifiquen con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son: objetivos mal definidos; falta de métodos técnicos, humanos o financieros; no prever la posible reacción de la competencia; poca planificación

en cuanto a la ejecución de las acciones; no establecer controles adecuados; escasa información del mercado; análisis de la información poco precisa; y, descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

3.3.1 Mapas Estratégicos

Estos proporcionan los cimientos para construir el BSC vinculando a la estrategia de una organización, dejando bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un BSC se encaja en una cadena de relaciones de causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible.

Los mapas estratégicos describen el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporcionando así, las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas.

El funcionamiento de los mapas estratégicos es para que las organizaciones vean sus estrategias de formar coherente, integrada y sistemática. Además, los mapas estratégicos proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.

El desarrollo de un mapa estratégico se realiza de arriba hacia abajo. Comienza con una estrategia de alto nivel, la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas que es el resultado que todas las estrategias buscan alcanzar.

El segundo punto del mapa estratégico es la proposición de valor que se hace a los clientes. Esta proposición de valor describe un *mix* único de productos, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. El desarrollo de esta parte del mapa estratégico obliga al equipo a aclarar su comprensión del cliente y es una de las partes más valiosas del proceso de diseño de BSC.

La proposición de valor se conecta hacia arriba en el mapa estratégico con las medidas de los resultados obtenidos con los clientes y con los objetivos financieros y conectándose hacia abajo con los procesos internos fundamentalmente que habilitan a la empresa para hacer llegar su proporción de valor a los clientes escogidos como objetivos financieros.

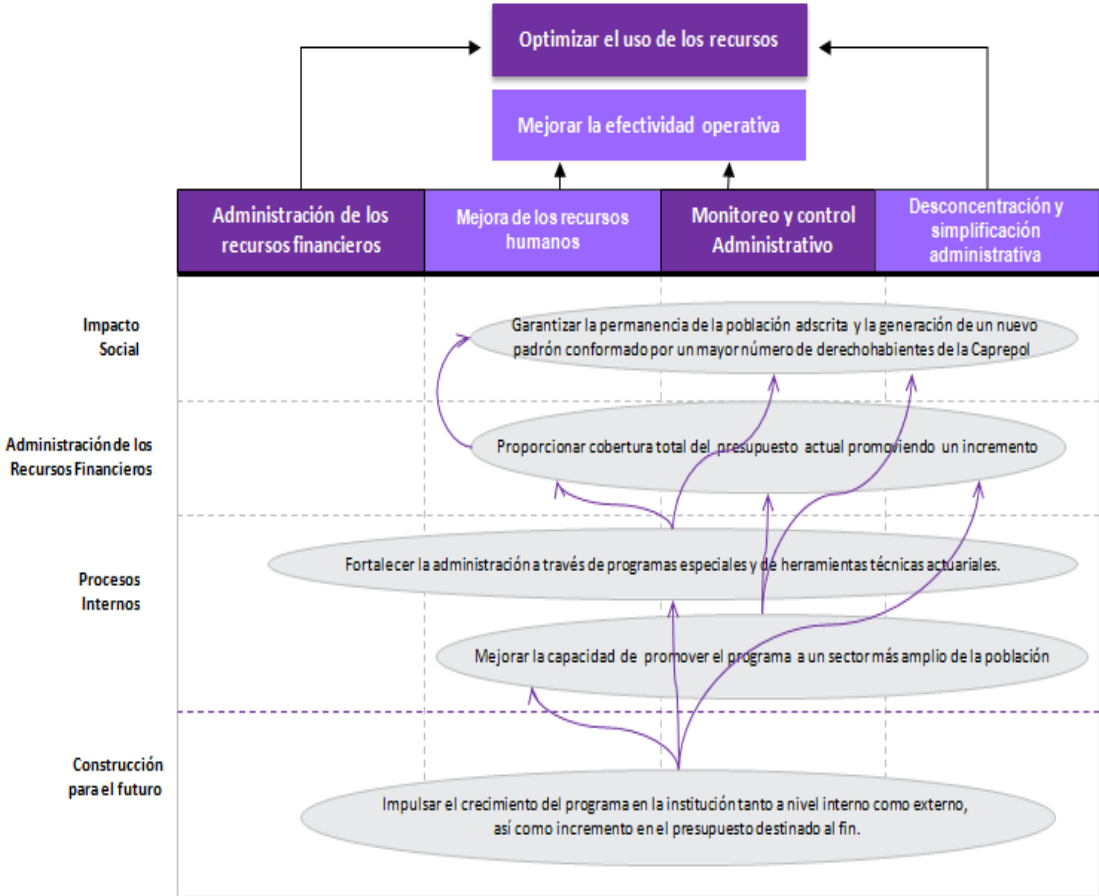
Los mapas estratégicos organizan los objetivos de los procesos financieros, los del cliente y los internos en temas estratégicos, estrategia financiera, proposiciones de valor y procesos

internos fundamentales. La base de este mapa es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que define los activos intangibles necesarios para que las actividades de las organizaciones y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos.

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Una vez definidas las tres perspectivas, se puede alinear los objetivos de recursos humanos, tecnología de la información y de diferenciación con los requisitos de los procesos internos estratégicos y la estrategia diferenciación del cliente.

En la figura 3.8 se presenta una plantilla para desarrollar un mapa estratégico, el cual incluye las cuatro perspectivas del BSC.

Figura 3.8
Plantilla para la construcción de un mapa estratégico



Fuente: Elaborado a partir de los ejemplos del Libro *Balanced Scorecard*

3.3.2 Tablero Balanceado

Es la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura del programa, que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas.

La construcción del tablero balanceado se basa en las cuatro perspectivas e incluye objetivos encontrados en el mapa con medidores, metas y planes de acción. Dichos medidores son el valor de éxito o fracaso de un objeto que tiene que tener una organización, las metas son los compromisos y los planes de acción son las claves para alcanzar las metas.

Las ventajas del uso de un tablero balanceado en la organización son: 1) Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño; y 2) Ayuda a integrar varios programas de las instituciones para lograr un desempeño excelente.

Para desarrollar el sistema de información relacionado con el tablero balanceado se consideran tres etapas:

- 1- Definir la información necesaria para la toma de decisiones, la cual debe ser inteligible, clara, veraz, pertinente y con los datos más relevantes para satisfacer las potenciales dudas del nivel de dirección. Esta información tendrá que contener la información propia del programa, datos relacionados con el contexto externo para detectar posible cambios que obliguen a la dirección a tomar medidas para corregir el rumbo o definir una nueva estrategia.
- 2- Fijar indicadores para realizar la tarea de calcular índices y evaluaciones, es decir, convertir la información primaria que se ha definido y recolectado en la primera fase, en información secundaria mediante comparaciones o cruzamientos de datos referentes a distintas fechas, comparaciones de dos fuentes primarias, comparación con un estándar.

La presentación de la información debe considerar ciertos requisitos como son: i) periodo del indicador; apertura: la información que se brinda puede ser clasificada o desagregada en nivel, zonas geográficas, entre otros; frecuencia de actualización; referencia: base sobre la cual se desean reflejar las diferencias; parámetros de alarma: son los valores por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante; y, representación grafica.

3- Definido el sistema de información y organizado el tablero balanceado se comienza con el significado de los indicadores obtenidos para efectuar el diagnóstico y adoptar decisiones. En la figura 3.9 se muestra el tablero Balanceado para el programa.

Figura 3.9

Tablero balanceado para el programa para otorgar apoyo a policías preventivos del Distrito Federal

Estrategia

Indicadores

Acciones



Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		1 año	2 año	3 año		
Perspectiva Financiera						
Maximizar El crecimiento de los apoyos económicos	Montos	%	%	%		
	Cobros	%	%	%		
Perspectiva del pensionista						
Que se debe hacer para generar la integración al programa	Retención de pensionistas actualmente beneficiados	%	%	%		
	Satisfacción de los pensionistas	%	%	%		
Perspectiva de Proceso interno						
Entender necesidades propias del programa, diseñar soluciones para brindar y dar el apoyo al pensionista considerando las dos perspectivas anteriores.	Nuevas necesidades detectadas	%	%	%		
	Ciclo de desarrollo del programa	%	%	%		
	Costos extras que se generen	%	%	%		
Perspectiva de conocimiento y difusión						
Efectividad del personal administrativo responsable del programa	Egresos en difusión	%	%	%		
	Satisfacción de la información	%	%	%		
	Responsabilidad en la actualización de datos	%	%	%		

Las métricas son datos generados por la organización que ayudan a entender y medir el estado de la operación, el crecimiento obtenido y el resultado de las mejoras implementadas. La medición es fundamental para el éxito de una organización, debido a que impacta de forma directa en la actitud y comportamiento de los usuarios, así como en los resultados alcanzados.

La elección del sistema de medidas y el procedimiento seguido para interpretarlas son complejos y, a menudo, no se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de organización. La dificultad radica en que se produce una diferencia entre la media operacional y el resultado financiero que se desea conseguir. Por ello, las medidas de evaluación de la cadena de suministro y su marco analítico deben de tener como objetivo unir y relacionar la eficiencia de las operaciones, de usuarios y de conocimiento y aprendizaje con los resultados financieros. Para ello, se necesitan un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que se debe de hacer bien para ejecutar la estrategia.

Los objetivos convierten la visión estratégica en medidas específicas del desempeño y representan un compromiso de la dirección a conseguir unos resultados concretos alineados con la estrategia de la organización. Los objetivos deben incluir un plazo de ejecución y deben ser formulados en términos cuantificables y medibles; así mismo, deben ser concisos, claros, cuantificables y dinámicos, es decir, que puedan ser reevaluados a medida que el entorno y las oportunidades cambiantes.

Las organizaciones deben establecer objetivos a corto y largo plazo. Las acciones iniciadas con el fin de conseguir los objetivos de corto plazo deben encontrarse alineadas con los objetivos de largo plazo. Además, los objetivos de corto plazo pueden servir como hitos para la consecución de los objetivos marcados a largo plazo.

3.3.2 Despliegue en las instituciones gubernamentales y no lucrativas

Típicamente, a las organizaciones no lucrativas y entidades gubernamentales se les dificulta de manera considerable, definir su estrategia. Los documentos que pretenden definirla suelen constar de un gran número de páginas, y una vez que se han articulado la misión y la visión, la estrategia suele reducirse a una lista de programas e iniciativas, no a los resultados que la organización está buscando alcanzar. Este tipo de organizaciones deben comprender que la estrategia no es sólo lo que la organización trata de hacer, sino además lo que decide no hacer.

Las organizaciones en el sector gubernamental y no lucrativo tienden a enfocarse en la excelencia operacional, es poco común que se enfoquen a una estrategia de liderazgo de producto, o intimidad con el cliente. No se dan cuenta que pueden construir ventaja competitiva en formas distintas a la excelencia operacional, pero se requiere visión y liderazgo para movilizarse más allá de sólo mejorar los procesos existentes hacia una estrategia propositiva, cuyos procesos y actividades son lo más importante de implementar.

La estructura original del BSC resulta inapropiada para las organizaciones del sector gubernamental y no lucrativo, ya que la perspectiva financiera resulta tener la mayor importancia. Para estas organizaciones lograr el éxito financiero no es el objetivo primario, entonces la estructura del BSC se ha adaptado colocando la perspectiva del cliente al mismo nivel jerárquico de la perspectiva financiera. Se desarrollan objetivos para ambas perspectivas y luego se identifican los procesos internos que crearán el valor deseado para ambos grupos.

De hecho, estas organizaciones deben considerar colocar un objetivo de relevante importancia en lo alto de sus *scored cards* que represente su objetivo a largo plazo: su misión. Entonces los objetivos dentro del *scored card* deben estar orientados hacia la superación de dicho objetivo.

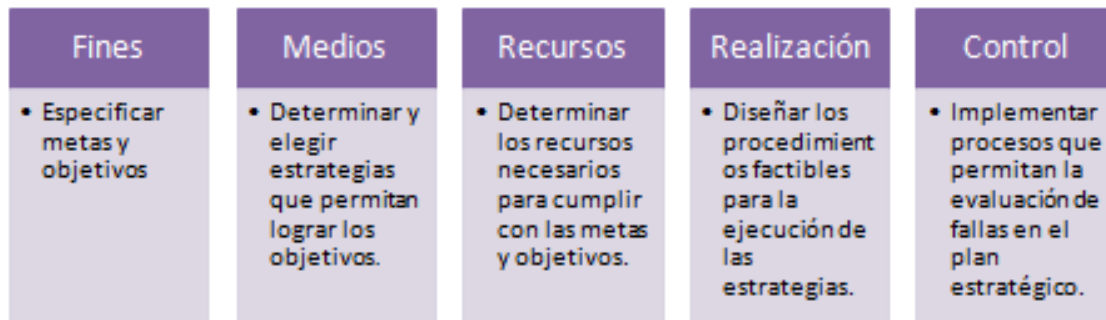
3.4 Implementación en la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal

El plan estratégico consiste en entender como es que se llevarán a cabo la toma de decisiones y que además sean las correctas. Es así como se pueden tener dos puntos para iniciar con el análisis. Por una parte, se puede iniciar con la situación actual, es decir, en base al desempeño, la evolución y el comportamiento de como ha sido hasta ahora la entrega del apoyo, la difusión que se tiene para mantener informada a la población, se deben de plantear las mejoras, suponer que los propósitos, visión y estructura son correctos y que la planeación tendrá por objetivo mejorar la eficiencia. Por otro lado, se puede comenzar cuestionando el propósito mismo, examinando que realmente se responda a las necesidades reales y que el objetivo responda satisfactoriamente a dichas necesidades.

Cuando se haya establecido la creación de la planeación estratégica y detectado la situación, se deberán considerar los siguientes puntos para el contenido del plan estratégico:

1. Visión. Aumentar la población adscrita al programa, es decir, la imagen más concreta del futuro del programa, pues la meta es que se beneficie a todo aquel pensionista que cubra con los requisitos, las prioridades son que la población que radica dentro y fuera del distrito federal, se encuentren beneficiados recibiendo el apoyo económico, siendo el grupo que radiquen fuera del distrito un mayor reto, debido a que no existen vías de información.
2. Misión. Impulsar la permanencia del programa, difundiendo la información a la mayor parte de la población, para aminorar así el deterioro social de este importante grupo de la población.
3. Análisis estratégico. Examinar la realidad actual del programa y buscar su transformación y mejora, la capacidad que se tiene mediante la evaluación de fortalezas y debilidades con las que ya se cuenta. Además de reconocer el entorno, a fin de identificar las oportunidades y amenazas, es decir, aquello que se puede aprovechar fuera para cumplir con los objetivos, se realizan en términos de la visión.
4. Prioridad estratégica. Para hacer realidad la visión, se deben plantear objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Esta actividad se lleva a cabo en dos pasos: 1) Realizando análisis estratégicos, se identifica y seleccionan de sus resultados las áreas más importantes de transformación, superación o mejora, para cerrar la brecha entre la visión y la realidad actual; y, 2) Se identifican y seleccionan logros concretos dentro de cada área, al obtenerlos hagan saber con claridad que se están llegando al futuro deseado. Deben provocar claridad en lograr la visión. Por ello, al construir una visión se debe intentar hacerla lo más práctica posible, para identificar pasos concretos.
5. Impulsores estratégicos y línea acción. Se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategia. Establecer la forma como se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permiten hacer realidad la visión; mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódica los avances del programa de acciones. Diseñar una serie manejable de estrategias factibles teniendo en cuenta siempre el análisis de la situación interna y externa.

Figura 3.10
Gráfica Proceso general de la planeación estratégica

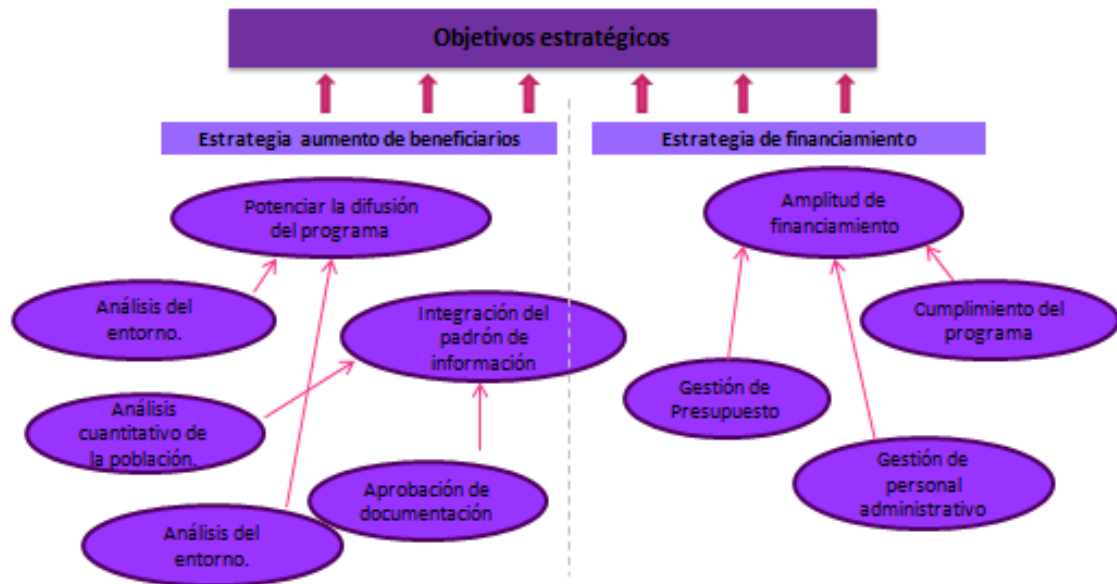


3.3.1 Objetivos estratégicos

Brindar atención a los pensionados que cumplan con los requisitos establecidos por el programa, a través de la instrumentación de mecanismos que les permitan obtener el beneficio adecuadamente a fin de aminorar el deterioro económico, brindándoles una oportunidad a una mejor calidad de vida, y el que puedan interactuar mejor en el ámbito social. Teniendo como objetivos los siguientes:

1. Obtener información de tipo cualitativo sobre la población pensionada, con el fin de establecer nuevas formas de abordaje y de alcance de información, es decir, ubicar lugares de residencia y vías de comunicación.
2. Implementar un modelo de atención para operar a fin de enfocarse a difundir los beneficios del programa.
3. Canalizar a la población objetivo que cumpla con los requisitos a fin de que obtengan el apoyo demostrando que cuenta con lo establecido.
4. Establecer vínculos interinstitucionales para garantizar el ejercicio de los beneficios del programa a fin de cubrir las necesidades de la población objetivo.
5. Fortalecer el seguimiento del programa a fin de que la población canalizada reciba el beneficio.
6. Desarrollar el cumplimiento del programa.

Figura 3.11
Proceso general de la planeación estratégica en el programa



3.3.2 Procesos internos

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva del pensionista y considerando también procesos que estén internamente, se pueden establecer procesos internos de difusión, operativos y de seguimiento, cuyos alcances se describen en la figura 3.12

Figura 3.12
Proceso general de la planeación estratégica de procesos internos del programa

Procesos de difusión	Procesos operativos	Procesos de seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> •Inversión de información. •Explotación de espacios 	ok	ok
ok	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión operativa •Gestión de la demanda •Gestión de recursos financieros 	ok
ok	ok	<ul style="list-style-type: none"> •Servicios de asesoría •Gestión de resultados •Gestión de aprovechamiento

En la figura anterior se puede visualizar de manera lógica que se comienza con los procesos de difusión del programa con el fin de diseñar y desarrollar las medidas que impulsarán su difusión del programa, con las características apropiadas que contribuyan a una funcionalidad excelente para los pensionados.

Se debe de definir un presupuesto que encamine las acciones de difusión del programa, de manera eficiente en cuanto a tomar acciones y medidas para asignar los lugares en los que se pretende informar a la población.

Algunos indicadores considerados para esta actividad son:

- Estimativo económico, destinado a la difusión de la información, especificando los beneficios y requisitos del programa.
- Introducción de la información en la plataforma del portal de internet.
- Aumento en los espacios disponibles dentro y fuera de las instalaciones.

Posteriormente se debe perseguir la política de excelencia operativa, enfocando el esfuerzo en la gestión de un incremento en el presupuesto asignado, en la calidad de los procesos, la atención al público pensionado, de entender cuantos y cuales son los que debiesen postularse.

Incitar a que el presupuesto aumente y así poder ampliar el grupo; implementar actividades y controles que garanticen los tiempos a realizar los trámites y sobre todo que el ejercicio de las actividades sea de manera eficiente, con calidad en los procesos. Algunos indicadores son:

- Porcentaje de la población integrada al programa.
- Evaluación periódica para detectar qué incremento se tiene.
- Análisis de entornos poblacionales.
- Aclaraciones en caso de no poder ser candidatos (casos especiales).
- Análisis del recurso asignado y el desarrollo de una propuesta que permita la integración de un número mayor de beneficiarios.

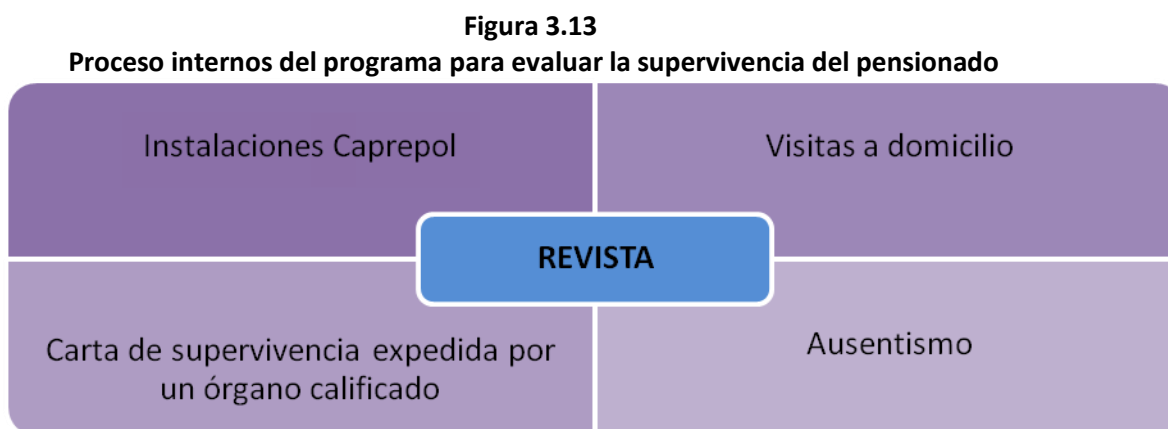
Los procesos de seguimiento están ligados al compromiso de garantizar los medios para llegar al fin, que es otorgar el apoyo, brindar asesoría en casos especiales si fuese necesario, ya que la mayoría de las personas no cuentan con familiares que puedan realizar el trámite para obtener el beneficio.

Los principales indicadores son:

- Rastreo de mejoras en cuanto oportunidades de expansión y difusión.
- Análisis de la conclusión de los apoyos, es decir, que de ser candidato y presentar los documentos aprobatorios se garantice el beneficio.

3.3.2.1 Desconcentración y simplificación administrativa

La Caprepol como medio entre el DIF y el pensionista deberá realizar una autoevaluación periódica de seis meses, en el mes de enero y julio para “pasar revista”. El proceso para detectar la supervivencia de la población se muestra en la figura



1. Instalaciones de la Caprepol. El pensionista previamente identificado con su credencial, mediante el escaneo de sus huellas digitales y la firma plasmada en un documento que avala haberse presentado, forma parte de la primera modalidad de este proceso.
2. Visitas programadas a domicilio. En caso de que algún pensionista se encuentre imposibilitado para trasladarse a las instalaciones requerirá vía telefónica o escrita con 15 días de anticipación a las fechas establecidas para este procedimiento una visita explicando las razones médicas y comprometiéndose a presentar documentos probatorios.
 - 2.1 En caso de encontrarse hospitalizados, por eventos fortuitos esta visita puede ser solicitada hasta con 3 días de anticipación, para pensionistas que se encuentran hospitalizados por alguna operación quirúrgica

programada deberá solicitar la visita con 15 días de anticipación y de igual manera presentar documentación probatoria.

3. Carta de supervivencia expedida por un órgano calificado: Cuando la residencia del pensionista, ya sea permanente o temporal, deberá solicitar al municipio o entidad calificada que le proporcione una carta que conste que está vivo en aquella ciudad, estado o país, esta carta deberá ser enviada vía correo postal a la dirección de las instalaciones la cual debe contener:
 - Fecha de expedición no mayor a 15 días que cubran los primeros días del mes correspondiente (enero o julio).
 - Fotografía del pensionista a color en la cual se presente de rostro completo con frente y orejas descubiertas (sin gorra ni lentes, ni objeto alguno que impida su reconocimiento).
 - Firma del pensionado a fin de verificar su autenticidad.
 - Sello y/o firma de la institución que expide el documento
4. Ausentismo: En dado caso de no presentarse a la “revista”, el pago de pensión es suspendido de inmediato, esto conlleva a que las personas que no se presentaron por algunas de las siguientes causas:

Causas de ausentismo

Desconocimiento

Olvido

Defunción

- 4.1. En el caso del desconocimiento, se debe principalmente a pensionados incorporados recientemente a la población adscrita y que por distintos motivos desconocen los procedimientos y/o requisitos, en el momento de informarse se les puede pasar revista y el pago es retroactivo.
- 4.2. El simple olvido: Debido a la edad o a otras ocupaciones a eventos inesperados provocan el olvido de este trámite, una vez que se presentan el pago es retroactivo para el pensionista, aquí no importa el tiempo. Existen casos de pensionistas que han dejado de percibir la pensión durante periodos extensos.

- 4.3. Defunción. Lamentablemente el deceso es una de las causas de ausentismo, los familiares que notifiquen el suceso recibirán como ya se mencionó el apoyo económico por “gastos funerarios”, cesa la pensión.

Partiendo de este trámite que es regulado y vigilado directamente por la institución se incluye un documento más para todas aquellas personas que integren el padrón de beneficiarios del programa, para dar el seguimiento semestral y posteriormente uno mensual, debido a que actualmente el programa no interrumpe el beneficio de manera inmediata, permitiendo así un registro de las personas que actualmente gocen del beneficio.

Mas adelante este registro se pueda automatizar adecuadamente y ser controlado por personal capacitado.

3.3.2.2 Administración de los recursos financieros

Se deben administrar de manera programada y controlada los recursos financieros del programa, partiendo del estimado para beneficiar a los más de 2,000 pensionados.

Las funciones específicas:

- Dirigir en un principio la propuesta de expandir el beneficio a un número mayor de beneficiarios, con base en los principales requerimientos del programa, siendo la discapacidad permanente el principal de ellos y siempre orientado al objetivo de aminorar el deterioro social de estas personas con una vulnerabilidad mayor.
- Organizar, coordinar y controlar los ingresos y egresos del presupuesto destinado al programa, esto es generar controles que permitan la transparencia del flujo económico.
- Preparar informes periódicos sobre la ejecución financiera del programa. Pretendiendo tener siempre el padrón de beneficiarios actualizado y de reportar cualquier cambio o suspensión del apoyo.

3.3.2.3 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas y la evaluación del desempeño es un aspecto fundamental para generar confianza en los pensionados.

Por ello, la Caprepol continuará difundiendo la información en los diferentes medios establecidos, uno de ellos su página de Internet, destacando:

- i) Informe del padrón de pensionados adscritos al programa, que da transparencia al programa.
- ii) Supervivencia semestral en conjunto con el pase de revista en la Caprepol.
- iii) Situación financiera, es decir el presupuesto otorgado para este programa.
- iv) Presentación en base a un estudio estadístico sobre el comportamiento de la población adscrita a fin de identificar principales tipos de discapacidad, sexo, edad, así como elementos importantes que determinen el comportamiento poblacional.
- v) Indicar cambios en el padrón de beneficiarios, como cambios de domicilio.

Se identificará y trabajará en los procesos críticos en los que haya posibilidad de conductas irregulares. Se definirán mecanismos de control que disminuyan el riesgo de dichas conductas, se fortalecerán la conducta ética de los servidores públicos; y buscará mecanismos de comunicación e interacción con el público usuario a fin de cumplir con sus requerimientos.

3.3.2.4 Monitoreo y control administrativo

Aplica como un proceso cascada, pues cada dirección se responsabiliza de los objetivos estratégicos que le corresponden para apoyar la estrategia, es entonces más sencillo reportar y analizar los resultados.

La Caprepol debe comenzar con el proceso cascada desarrollando a detalle los scorecards en sus áreas normativas. Se debe identificar la misión del área, a que perspectivas apoya, en que línea estratégica, con cuales objetivos, así mismo incluye las métricas con que se evaluará el desempeño de las iniciativas y la forma de calcularlas.

Estos tableros sientan las bases para que cada uno de los involucrados en cada área normativa puedan construir su propio *scorecard* alineado a la estrategia global de la Caprepol.

3.3.2.5 Recomendaciones para garantizar la continuidad.

A partir de los aspectos más débiles, así como las áreas de oportunidad detectadas en el programa, a continuación se hace juicio de recomendaciones, acciones puntuales que permitirán mejorar el desempeño del programa; asimismo se establece el periodo conveniente para aplicar dichas recomendaciones en el quehacer diario del programa, ello tomando como eje dos variables; por un lado, en función de su utilidad para mejorar la eficacia y eficiencia, y en segundo término, respecto de la función de llevarlas a la práctica teniendo en cuenta los aspectos técnicos y logísticos. En este sentido a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Considerar mecanismos de monitoreo del programa, tal cual como se consideró anteriormente operando en manera conjunta ambas instituciones, contando con una buena disposición de ambas y que integran el seguimiento y monitoreo, cuidando los requisitos de calidad, corrigiendo la lógica de los indicadores en caso de detectar algún cambio desfavorable.
2. Actualización del manual de procedimientos. Esta recomendación tiene por objeto, describir de forma clara las acciones que deben de realizar y los documentos que deben de poseer los aspirantes a ser beneficiarios del programa, así como, las condiciones bajo las cuales se entrega el apoyo económico; buscando con ello darle efectividad a las acciones del programa, pues a partir de ello se establecerá de forma precisa la estructura operativas y las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros.
3. Fortalecer los enlaces de comunicación Interinstitucional entre la Caprepol y el DIF-DF. Una de las mejoras continuas en cualquier programa social debe de ser la comunicación entre las dependencias involucradas, pues los procesos de ejecución del programa se pueden ver afectados.
4. Gestionar las reasignaciones presupuestales para el beneficio de los ciudadanos integrados al programa, atender los requerimientos materiales y económicos necesarios para la ejecución del programa. El aspecto más delicado corresponde a la

larga lista de solicitantes que serán atendidos y como consecuencia, en el mejor de los casos, que el tiempo para ser incorporados no sea prolongado. El incremento presupuestal será la alternativa más adecuada ya que la focalización extrema puede poner en riesgo el ejercicio de los derechos de la población solicitante, además de que no cuente con la capacidad para incidir en la magnitud necesaria para resolver la demanda.

5. Determinar el perfil que deben cubrir, las personas que deban de ser contratadas para operar el programa, tanto en evaluación y control, como en seguimiento e inclusive en atención al público y visitas domiciliarias.
6. Actualización de las estadísticas y elaboración de un diagnóstico para determinar el comportamiento de la población. Dicho estudio debe contener:
 - Tipo de discapacidad.
 - Lugar de residencia.
 - Grado de estudios.
 - Ingresos.
 - Dependientes económicos.
 - Sexo.

Con el fin de que en el futuro se detecten discapacidades que se puedan evitar o procurar a edad más temprana y una oportuna atención médica.

7. Los requerimientos materiales y de infraestructura para la efectividad en la difusión del programa, montando módulos de información dentro de las instalaciones en días claves como en enero y julio principalmente y los jueves primeros de cada mes que es cuando una parte significativa de los pensionados realiza el cobro de su pensión directamente de ventanillas, material informativo en formatos accesibles colocados en puntos estratégicos a fin de mantener informada a la población derechohabiente.

Conclusiones

En la actualidad, no solo en la Caprepol existen casos de discapacidad permanente; A nivel país se ha registrado que 2% de la población mexicana padece algún tipo de discapacidad que limitan las actividades de la vida diaria, la población pensionada requiere de un apoyo económico adicional de acuerdo al monto. Es importante señalar que el ser partícipe de este programa promueve la igualdad de condiciones, a la no discriminación y a los derechos económicos de los pensionistas con algún tipo de discapacidad.

Este programa opera en base a la normatividad aplicable y se implementa en la ciudad como un recurso del Gobierno del Distrito Federal para hacer frente a las necesidades de las personas con discapacidad que han prestado sus servicios como policías y que en cumplimiento, o bien, a consecuencia de su labor han sufrido algún accidente que ha puesto en riesgo su vida y/o su integridad física, lo que conlleva a que sufran discapacidades que les imposibilita encontrar un trabajo remunerado para ser el sostén económico, propio o de la familia. Para esto en el programa coadyuvan al derecho de igualdad de condiciones y la no discriminación.

Con respecto al monitoreo y seguimiento de los resultados del programa se tiene una muy buena disposición por parte de ambas instituciones y de la forma de operarlo, es decir, incorporando nuevas herramientas de gestión; aún así, es importante recalcar que existen las deficiencias, pero que sin duda pueden ser resarcidas en el corto plazo.

Considerando que la población adscrita en un gran porcentaje radica dentro de la República Mexicana pero no todos en lugares de fácil acceso a la comunicación y que otras se encuentran dentro del Distrito Federal pero en zonas marginadas, y que el nivel de escolaridad de los policías es de apenas la secundaria, esto dificulta en gran magnitud que puedan encontrar un trabajo remunerado.

Respecto a los 325 pensionistas que actualmente reciben el apoyo, se encuentran totalmente satisfechos con el apoyo brindado por el programa ya que perciben una mejor calidad de vida y que, mes a mes, este estímulo económico les permite seguir contribuyendo con el gasto familiar para que no sean excluidos de sus familias por no aportar o en su defecto por no contar con los recursos económicos suficientes; desde esta perspectiva los beneficiarios piensan que el apoyo les ayuda tanto a resolver problemas de condición social, así como a

enfrentar los efectos adversos de las crisis económicas en las familias, a contar con este apoyo extra que los hace menos vulnerables.

Por último, en la presente tesis se ha enfocado en la planeación estratégica para la difusión y máximo alcance para otorgar apoyos a policías preventivos con discapacidad, el cual pretende ofrecer al pensionista información útil y relevante. Además de garantizar los medios para operar el programa facilitando y agilizando la incorporación al programa.

Si bien es cierto, una de las limitantes es la cuestión del financiamiento del programa, este trabajo pretende impulsar una mayor participación económica debido a las necesidades de la población con discapacidad actualmente adscrita.

Conjugar actividades mutuamente excluyentes a ambas instituciones involucradas y que requieren de cambios y estrategias y que implican costos, beneficios y también esfuerzos para modificar estructuras de acción y en un principio de flexibilidad en cuanto a requisitos expuestos para ser beneficiario del programa.

La comunicación y la interacción de las instituciones para difundir el programa de acuerdo a evaluaciones expuestas y comportarse a favor siempre de brindar un beneficio ligado a la transparencia y rendición de cuentas en términos generales.

Bibliografía

- Asatashvill, Aleks, et.al., Panorama actual de los derechos humanos de las personas con discapacidad “La situación de México frente a los compromisos internacionales”, Comisión Nacional de los derechos Humanos.
- Institutions”. En Strategies for Public Management Reform. Oxford, U.K.: Elsevier
- Niven, Paul. *El Cuadro de Mando Integral: paso a paso maximizar los resultados*. Gestión 2000.
- Norton and Kaplan, Cuadro de Mando Integral: *The Balanced Scorecard*, Gestión 2000, 2002
- Olve, Nils – Goran /Jan Roy /Magnus Wetter. *Implatando y gestionando el cuadro de mando integral*.
- Schedler, Kuno (2004), “Developing Performance Indicators and Measurement Systems in Public
- Manual específico de Operación DIF-DF
- Zúñiga, E., y García, J. E., 2008. El envejecimiento demográfico en México. Principales tendencias y características. En: CONAPO, Situación demográfica de México, México, pp. 93-100.

Fuentes electrónicas

- Alvarado Martínez Tomas Everardo, Metodología para la elaboración un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>
- González Velázquez Mirna Lazara, Marketing Estratégico, abril 2002,
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm
- Estatuto orgánico caprepol.
http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/juridico/estatuto_organico_caprepol_12.pdf
- Índice de desarrollo humano municipal
<http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/disco/index.html>
- Ley de la caprepol
http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/juridico/ley_caprepol_12.pdf
- Marco jurídico caprepol
<http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/juridico/rlcppedf.pdf>