



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

# UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL MÉTODO ZOPP COMO  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
CAPACITACIÓN PARA LA  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE  
PROYECTOS DEL H. AYUNTAMIENTO  
EN EL MUNICIPIO DE URUAPAN,  
MICHOACÁN.**

## **Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**EDGAR GARCÍA ÁLVAREZ**

ASESOR:

L.A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL



Uruapan, Michoacán. 12 de junio de 2012



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.

El Señor es mi pastor,  
nada me falta.

En prados de hierba fresca, me hace reposar,  
me conduce hacia fuentes tranquilas  
y repone mis fuerzas.

Me guía por la senda del bien,  
haciendo honor a su nombre.  
Aunque pase por quebradas peligrosas,  
ningún mal temeré,  
porque tú estás conmigo,  
tu bastón y tu vara me protegen.

Me preparas un banquete  
para envidia de mi adversario,  
perfumas con aceite mi cabeza  
y mi copa rebosa.  
Tu amor y bondad me acompañan  
todos los días de mi vida;  
y habitaré en la casa del Señor  
por días sin término.

(Salmo 23)

## ***Dedicatoria.***

A mi madre Griselda Álvarez, mi padre y mis hermanas. A mi familia en general que están sirviendo al desarrollo profesional, mención especial a Andrea Álvarez e Ildfonso Álvarez mis tíos que aún estando fuera del país me apoyaron incondicionalmente; éste trabajo es solo una pequeña muestra de lo mucho que les agradezco por el sustento que me han brindado.

Brindo a ustedes mis conocimientos; este proyecto

# *Agradecimientos.*

El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro...

A mi maestro, amigo y asesor de proyecto de tesis, así como guía profesional: Lic. Ildfonso Huante Sandoval, por su dedicación, tiempo y empeño en que este trabajo fuera de la mayor excelencia posible.

A la universidad Don Vasco, por ser participe en mi formación dentro de sus aulas y proyectos que en su conjunto coadyuvaron a que este proyecto que encabezo fuera galardonado y presentado en el continente Europeo con éxito.

Maestros, amigos, y compañeros que contribuyeron y alimentaron mis conocimientos con los suyos.

Al H. Ayuntamiento en especial a las direcciones de Planeación y Desarrollo Organizacional, invaluable su apoyo.

Al Gobierno del Estado de Michoacán, en especial al Centro de Desarrollo Municipal y sus coordinadores por la opción de diplomados en relación a la administración pública que enriquecieron mis conocimientos para el presente proyecto.

*Gracias mil!*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN 9

## CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN 12

- 1.1 Conceptos 14
- 1.2 Importancia 15
- 1.3 Características 17
- 1.4 Principios de la Administración 18
- 1.5 Elementos de la Administración 23
- 1.6 Administración por objetivos 23
  - 1.6.1 Beneficios de la Administración por Objetivos 24
- 1.7 Proceso Administrativo 27
  - 1.7.1 Previsión 29
  - 1.7.2 Planeación 29
  - 1.7.3 Organización 30
  - 1.7.4 Integración 30
  - 1.7.5 Dirección 31
  - 1.7.6 Control 31

## CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO 33

- 2.1 Antecedentes 35
  - 2.1.1 México 35
- 2.2 Definición de Administración Pública 37
- 2.3 Importancia de la Administración Pública 40
- 2.4 Propósitos de la Administración Pública 43
- 2.5 La Planeación en el Sector Público 45
  - 2.5.1 Ordenamientos y normas administrativas de la planeación nacional 47
- 2.6 Organización del Sector Público 50
  - 2.6.1 División de poderes 53

2.6.2 Estructura de la Administración Federal	54
2.6.3 Estructura de la Administración Municipal	58
2.6.4 Empresas paraestatales	62
2.7 La Administración de los Recursos Humanos en el Sector Público	63
2.7.1 Importancia del Factor Humano en la Administración Pública	64
2.7.2 Proceso de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público	66
2.7.3 Situación Actual	67
2.8 Los objetivos en el Sector Público	68
2.8.1 Características que deben tener los objetivos del Sector Público	68
2.8.2 Problemas de los objetivos en el Sector Público	68

**CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 70**

3.1 Conceptos	70
3.2 Importancia	71
3.3 Proceso y Visión Estratégica	73
3.3.1 Visión	73
3.3.2 Misión	74
3.3.3 Valores	75
3.3.4 Objetivos	76
3.3.5 Metas	78
3.4 Modelos de planeación Estratégica	79
3.4.1 Análisis FODA	81

**CAPÍTULO IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL 84**

4.1 Marco jurídico de la planeación municipal	85
4.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	86
4.1.2 Ley de Planeación	86

4.1.3 Constitución Política del Estado	87
4.1.4 Ley Estatal de Planeación	87
4.1.5 Ley Orgánica Municipal	87
4.2 Instrumentos para la planeación municipal	88
4.2.1 Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal	88
4.2.2 Convenio de Desarrollo Social	89
4.2.3 Comité de Planeación para el desarrollo Municipal	90
4.2.4 Convenio de Coordinación Estado . Municipio	90
4.3 Proceso de la planeación municipal	91
4.3.1 Formulación	91
4.3.2 Discusión y Aprobación	92
4.3.3 Ejecución	92
4.3.4 Control	93
4.3.5 Evaluación	93
4.4 Plan municipal de desarrollo	93
4.4.1 Estructura	94
4.4.2 Descripción del Contenido	94
4.4.3 Formulación y Aprobación	96
4.5 Programación Municipal	97

**CAPÍTULO V LA CAPACITACIÓN 99**

5.1 Definición	99
5.2 Objetivos	100
5.3 Importancia	102
5.4 Proceso de Capacitación y Desarrollo	102

5.4.1 Determinación de las necesidades de CyD 104

5.4.2 Establecimiento de los objetivos de CyD 104

5.4.3 Métodos de CyD 105

5.4.4 Implementación de programas de CyD 109

5.4.5 Evaluación de los programas de CyD 109

**CAPÍTULO VI MÉTODO ZOPPA 111**

6.1 Orígenes 111

6.2 Concepto 111

6.3 Principios 113

6.4 Objetivos 113

6.5 Características 113

6.6 Metodología y componentes del ZOPP 114

6.6.1 Análisis de la participación 114

6.6.2 Árbol de problemas 115

6.6.3 Árbol de objetivos 118

6.6.4 Análisis de alternativas 119

6.6.5 Matriz de planificación 120

**CAPÍTULO VII CASO PRÁCTICO 127**

PREÁMBULO 127

7.1 Antecedentes e información del Municipio de Uruapan, Michoacán 129

7.1.1 Geografía 130

7.1.2 Clima 131

7.1.3 Ecosistemas 131

7.1.4 Población 132

7.1.5 Grupos étnicos 132

7.1.6 Economía 132

7.1.7 Turismo 133





## INTRODUCCIÓN

Los municipios son los órganos más significativos del estado, de acuerdo a la Constitución Política Mexicana tienen como finalidad satisfacer las necesidades de la comunidad local así como asegurar su participación en el progreso social, económico y cultural.

Actualmente vivimos en un entorno exigente donde la ciudadanía necesita una eficaz gestión de recursos que a través de la proyección efectiva por parte de los responsables sea la causante del desarrollo óptimo municipal, es por esto que el H. Ayuntamiento de Uruapan se ha comprometido a realizar un trascendental esfuerzo de transformación y modernización que permita al municipio incorporarse a un nuevo concepto de organización que promueva a su vez la eficiente Administración Estratégica de la gestión municipal y así maximizar el aprovechamiento de los recursos.

Las Direcciones de Planeación y Desarrollo Organizacional del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán tienen como función elaborar planes estratégicos para conseguir el desarrollo sustentable a largo plazo del municipio; propiciar y establecer vínculos de participación con las diversas direcciones y áreas de Ayuntamiento; analizar y definir mecanismos sustentables de desarrollo para los distintos proyectos y programas de las direcciones; establecer contacto con los diferentes niveles de gobierno, para poner en marcha o verificar el seguimiento de proyectos de colaboración.

Es evidente que un municipio tiene que ser competente en cuanto a la planificación de los proyectos, por esto, se pretende a través de este trabajo se tenga una herramienta Administrativa eficaz con el fin de alcanzar estos objetivos; se ha definido proponer la estrategia ZOPP que es participativa, de diagnóstico y de seguimiento, tomando en cuenta que como parte del dinamismo integral que se pretende tener para con los servidores públicos que tienen como único propósito

el desarrollo de habilidades y tomar actitudes positivas para poder incrementar la eficiencia y eficacia en su quehacer diario.

ZOPP es la sigla de la denominación alemana "Zielorientierte Projektplanung" que significa Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Es una metodología que permite que el grupo de trabajo defina en forma consensada las acciones a realizar y su secuencia para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

En México algunos organismos públicos como privados han utilizado este método de entre ellos: CONAGUA, SEMARNAP, INEGI, Universidades, Organismos Operadores, Gobiernos Estatales, etc.

El COPLADEMUN (Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal) en coordinación con la Dirección de Planeación del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán al inicio de su gestión elabora planes y programas de desarrollo del municipio.

En la actualidad no se ha desarrollado una técnica que ayude a desarrollar los proyectos eficazmente y que garantice la participación efectiva de todos los involucrados en los proyectos y programas de desarrollo.

En el capítulo número uno se analizarán los elementos fundamentales de la administración desde el concepto la importancia y las características de la misma así como el proceso administrativo como herramienta fundamental de la gestión estratégica.

En el capítulo número dos se analizará la administración con enfoque en el sector público permitiendo así tomar en cuenta sus antecedentes en México sus propósitos y todos aquellos elementos que competen a dicha y que están

adecuados a los mecanismos para el buen funcionamiento del servidor público que integra el H. Ayuntamiento.

En el capítulo tres el concepto de planeación estratégica, cómo y por qué es importante así como el proceso y visión estratégica de las organizaciones tanto públicas como privadas y los modelos de planeación aplicables a los mismos.

En el capítulo cuatro se analizará la planeación del desarrollo municipal como fuente administrativa en el sector público donde se desarrolla y adapta la temática competente y correspondiente al ámbito público.

En el capítulo quinto se abordará el tema de la capacitación en conjunción con su objetivo primordial que es desarrollar a través de la enseñanza de planeación estratégica a los directivos, también se explicará el proceso de dicha para el logro del mismo; no obstante se determina dentro de este capítulo la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo así como los tipos de capacitaciones.

En el capítulo seis se desarrollará el método ZOPP que es el que se implementará en función de la capacitación de los funcionarios públicos; se conocerá su estructura, elementos estratégicos así como los componentes que lo hacen método y sistema de gestión de calidad.

En el último capítulo de este proyecto se verá la aplicación de esta herramienta como parte de un programa de capacitación para la planificación de proyectos que sin más, busca adecuar las necesidades del H. Ayuntamiento en una técnica útil, que sea dinámica y participativa acorde a las exigencias de los servidores públicos para el desarrollo de sus proyectos y áreas de oportunidad que se manifiestan en la agenda desde lo local.

*"La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos"*  
*Albert Einstein*

## **CAPÍTULO I**

### **ADMINISTRACIÓN**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado de administración.

La administración es uno de los elementos clave para cualquier organización e incluso para la humanidad. De hecho, la natural tendencia a la simplificación o la ley de oro de la administración *"hacer más con menos"*, ha propiciado el avance y desarrollo de la sociedad.

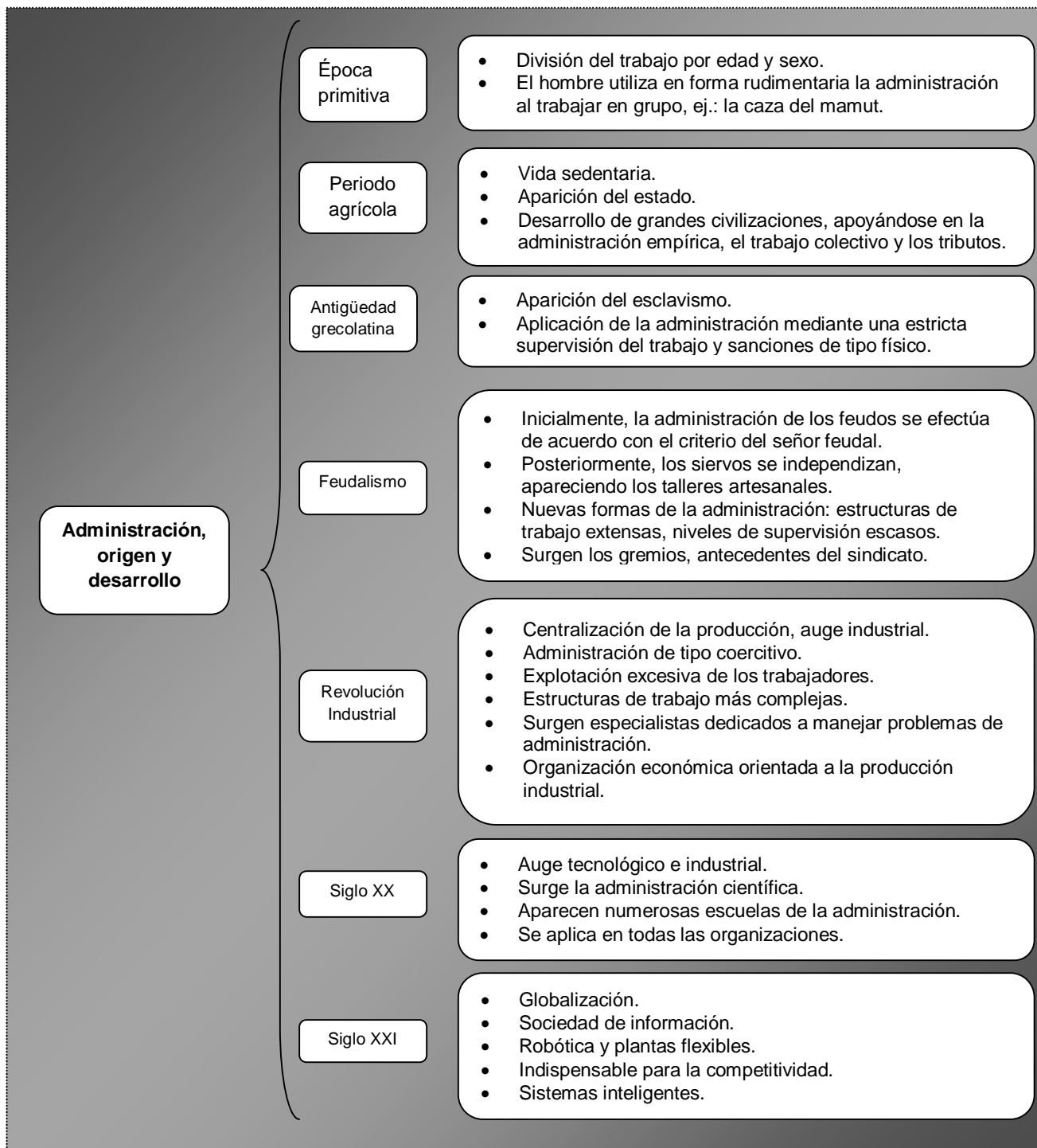
La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve reseña histórica y evolutiva de la administración así como el esquema de los diferentes autores del significado de administración, porque es relativamente necesario que para dar inicio en este trabajo se comience con el sustento de temas administrativos.

## CUADRO SINÓPTICO 1.1

### ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Administración y estilos de Gestión, la clave de la competitividad, Münch, 2005 pag. 16.

## 1.1 Conceptos

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

El autor Henry Sisk Mario manifiesta que la administración es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

De acuerdo con el autor José A. Fernández Arena; es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

Terry dice que administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. (KOONTZ, 1993:04)

La administración es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

(MUNCH, 2005:17)

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

## **1.2 Importancia**

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, recursos económicos y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su prioridad constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.



- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

Nuestra sociedad no podría existir tal y como la conocemos actualmente, o no podría mejorar su status actual si no contara con una corriente uniforme de administradores que guiaran las organizaciones. Peter Drucker observa este mismo punto al afirmar que la administración efectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado por los países en desarrollo.

Además de ser importante para nuestra sociedad como un todo, la administración es vital para muchos individuos simplemente porque estos pueden ganarse la vida siendo administradores. (CERTO, 1992: 9)

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la sustentan objetivamente:

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de organización.
- ✓ El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ✓ Una adecuada administración eleva la productividad y por ende las gestión económica.
- ✓ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ✓ En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.

### 1.3 Características

La administración se distingue con diversas características que a continuación se desarrollarán:

1. *Universalidad*: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. *Especificidad*: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

3. *Unidad Temporal*: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. *Unidad Jerárquica*: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

5. *Valor Instrumental*: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

6. *Flexibilidad*: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

7. Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

(MUNCH, 2005:17-18)

Después de que se presentó la definición de administración así como su importancia y características a continuación se mencionarán los principios que son los pilares que definen esta ciencia, técnica y más aún teoría de la administración, sin duda, un tema importante que fortalecerá este capítulo.

#### **1.4 Principios de la administración**

Henri Fayol dice que la administración debe estar basada en leyes o principios. También define los principios generales de la administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época.

En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales y se adaptan a cualquier tiempo, lugar y circunstancia.

(CHIAVENATO, 2004:72)

En base al libro *Introducción a la teoría general de la administración* de Chiavenato, según Fayol los 14 principios generales de la administración son los siguientes:

**1. DIVISION DEL TRABAJO:** La división del trabajo es de orden natural, tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, tiene como consecuencias, la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

**2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe autoridad sin responsabilidad, ya que es un corolario de la autoridad. La responsabilidad es por lo general tan temida como lo es buscada la autoridad.

**3. DISCIPLINA:** Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestando acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. La disciplina es como la hacen los jefes. Los medios más eficaces para mantenerla y establecerla son:

1. Los buenos jefes en todos los grados,
2. Las convenciones lo más claras y equitativas que sea posible,
3. Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

**4. UNIDAD DE MANDO:** Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. La dualidad de mando es extremadamente frecuente y esta puede traer descontento, contrariedad y confusión en el trabajo.

**5. UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Un solo jefe para cada conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe). La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ella.

**6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL:** En una empresa el interés de un agente, o grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Los medios de realización son los siguientes:

1. La firmeza y el buen ejemplo de los jefes,

2. Unas convenciones lo más equitativas posible,

3. Una vigilancia atenta.

## **7. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL**

Es el precio del servicio prestado. Lo que se busca en el modo de retribución es:

1. que se asegure una remuneración equitativa;
2. que se fomente el celo recompensando el esfuerzo útil;
3. que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

Examinemos los modos de retribución:

1. El pago por jornada. Se fija un precio de antemano, existe una vigilancia atenta.

2. Pago por tarea. Depende de la ejecución de una determinada tarea, independientemente de la duración de esta.

3. Pago a destajo. Está en relación con el trabajo efectuado y carece de límite.

Cada uno de estos tres modos tiene desventajas y ventajas, y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes.

Primas: Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa, se añade a la tarifa de la jornada un suplemento llamado prima, la cual está sujeta a condiciones determinadas. Esta se puede otorgar diariamente o por año. Es una fórmula demasiado nueva para ser juzgada.

Participación en los beneficios: La idea de hacer participar a los obreros es muy seductora. La parte que le podría corresponder a un obrero sería de unos cuantos centavos en relación a un salario de cinco pesos. A un jefe medio no le es necesario un estímulo pecuniario para cumplir íntegramente su deber, pero no es indiferente a las satisfacciones materiales.

El patrono debe prestar sus cuidados, aunque no sea más que en interés del negocio, a la salud, la fuerza, la instrucción a la moralidad, y a la estabilidad de su personal. Puede ejercerse un interés fuera del establecimiento, a condición de que sea discreto y prudente.

Todos los modos que de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal, y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención de parte de los jefes.

**8. CENTRALIZACIÓN:** Es un hecho de orden natural, y es simple cuestión de medida. Encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.

**9. CADENA ESCALAR:** La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones y parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Se admite generalmente que su principal causa es el temor a las responsabilidades pero en realidad es la insuficiente capacidad administrativa de los directivos.

**10. ORDEN:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo; la limpieza es un corolario de orden. El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente y que la gente convenga a su lugar.

**11. EQUIDAD:** La justicia es la realización de las convenciones establecidas. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Exige en la explicación, mucha sensatez mucha experiencia y mucha bondad.

**12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio; está es también una cuestión de medida

**13. INICIATIVA:** La posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, iniciativa, es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

**14. ESPÍRITU DE EQUIPO:** La unión hace la fuerza. El principio que se debe observar es la unidad de mando, los peligros que hay que evitar son:

No se debe fomentar la división del personal. Se necesita un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones.

Abuso de las comunicaciones escritas. Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden es más rápido operar verbalmente que por escrito, las relaciones deben ser verbales, se gana con ello rapidez claridad y armonía. Sin principios se está en la oscuridad y desamparo así como en el caos; sin experiencia y sin medida, se tendrán deficiencias numerosas generales, incluso con los mejores principios. El principio es el cimiento que permite orientarse y que da el reflejo de la vida organizacional como de la visión personal.

## **1.5 Elementos de la administración**

Luther Gulick, considerado el autor que conoce mejor la teoría clásica, propone siete elementos de la administración como las principales del administrador:

1. Planeación (planning): actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
2. Organización (organizing): establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.
3. Asesoría (staffing): función de preparar y entrenar al personal, y mantener las condiciones adecuadas del trabajo.
4. Dirección (directing): actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa.
5. Coordinación (coordinating): debe de establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo.
6. Información (reporting): actividad de mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esta actividad presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. Presupuestación (budgeting): función que incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y el control.

## **1.6 Administración por objetivos**

La administración por objetivos se practica actualmente en el mundo entero, sin embargo hay quienes siguen concibiéndola como un instrumento de



evaluación, otros la entienden como técnica motivacional y otros más la consideran una herramienta de planeación y control cuando estas partes son parte del proceso de administración por objetivos.

Para Koonts es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cuál persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

(KOONTS, 2004: 139)

Se toma en cuenta a la administración por objetivos como un sistema administrativo de gran amplitud, impulsado a metas y orientado por el éxito además de que facilita la evaluación del desempeño, como instrumento para motivar al personal y para la planeación estratégica, hay diversos subsistemas administrativos que se pueden integrar dentro de este.

Éstos incluyen:

- Planeación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal así como desarrollo individual y de la organización).
- Planeación de carrera (para aumentar fortalezas personales y eliminar las debilidades).
- Sistema de recompensa (para remunerar el desempeño).
- El presupuesto (para planeación y control).

### **1.6.1 Beneficios de la administración por objetivos**

1.- Mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados.

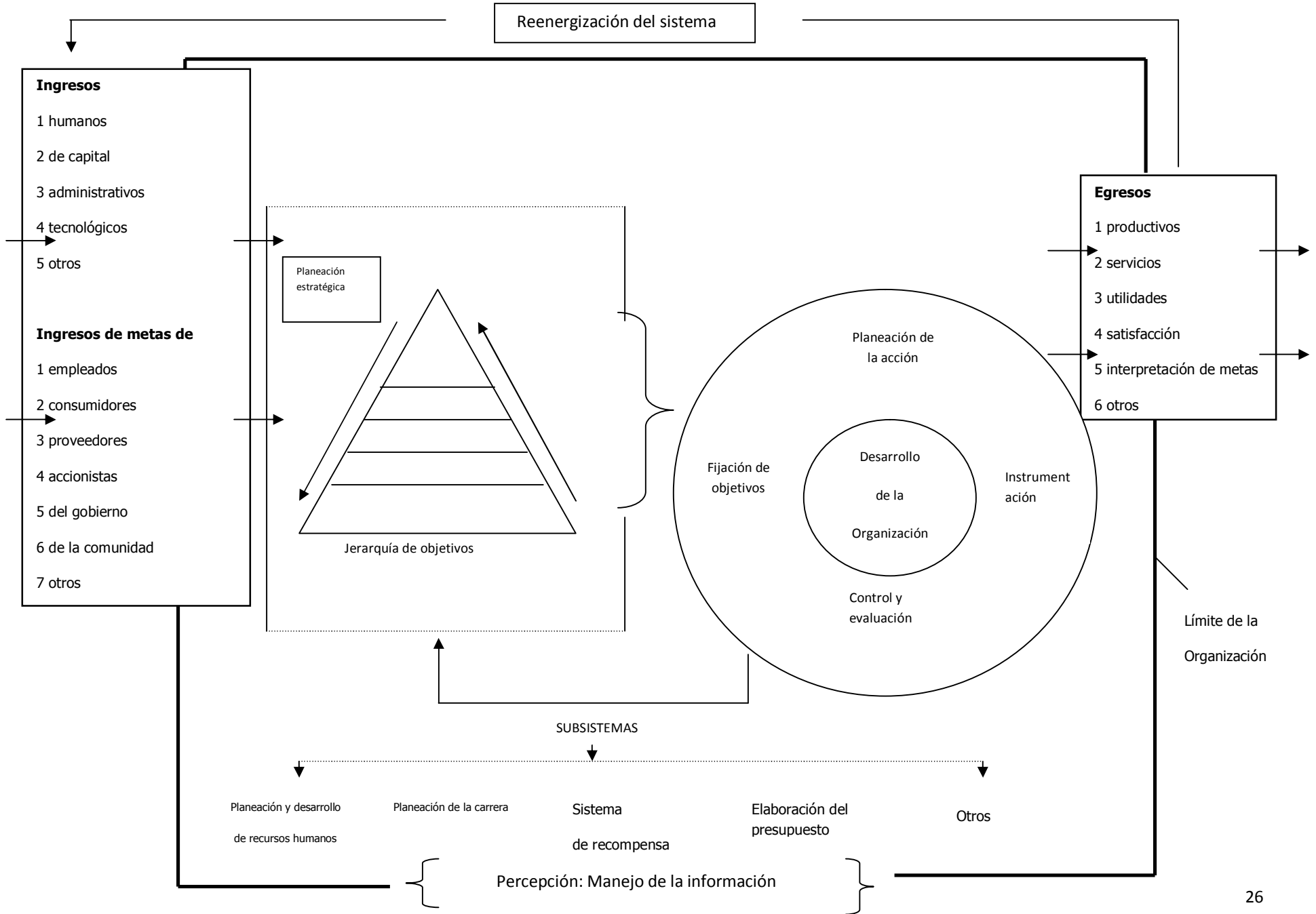
2.- Precisión de los roles y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas.

3.- Estímulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales.

4.- Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas.

(IBID, 139)

**FIGURA 1.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**



FUENTE: Figura 4.4 "Proceso de la administración por objetivos" Administración Una perspectiva global, Koontz, 2004.

## 1.7 Proceso administrativo

Podemos decir que un proceso es un conjunto de pasos o etapas que se interrelacionan para llevar a cabo una actividad y lograr un objetivo.

El proceso administrativo está compuesto por dos fases y varias etapas que se relacionan entre sí con un orden lógico integrado que conlleva al logro de un objetivo.

Las fases del proceso administrativo se dividen en dos que serán enunciadas a continuación:

**Mecánica:** en esta fase únicamente se formalizan los planes, programas, presupuestos, etc., de cómo se van a organizar todos aquellos recursos y las funciones de todo el personal de manera formal.

**Dinámica:** esta etapa es de realización de todo lo implantado anteriormente, se trata de la realización de tareas, actividades y todos los procesos estratégicos que reúnen el objetivo organizacional.

Las etapas del proceso pueden ser diferentes de acuerdo al enfoque del autor, pero que en esencia están enfocadas hacia el mismo orden de ideas.

Fayol en su tiempo enumeró las etapas del proceso como sigue:

- Previsión
- Organización
- Comandación
- Coordinación
- Control

Harold Koontz propone el siguiente proceso:

- Organización
- Integración
- Dirección
- Planeación
- Control

Para Chiavenato el proceso administrativo consta de cuatro fases que son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Agustín Reyes Ponce propone seis pasos para el proceso administrativo:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Se nombrarán las funciones y características principales de cada una de estas etapas del proceso administrativo y se tomará como base las del autor Agustín Reyes Ponce.

### **1.7.1 Previsión**

Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una organización, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras que habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Se comprende de tres etapas:

1. **Objetivos:** Fijar los fines.
2. **Investigaciones:** Se refiere al análisis y descubrimiento de los recursos con que puede contarse.
3. **Cursos Alternativos:** Se refiere a la adaptación general de los medios, a los fines destinados, para observar cuantas diferentes probabilidades de acción existen.

### **1.7.2 Planeación**

La planeación consiste a la determinación del camino concreto de acción que habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización.

La planeación comprende tres etapas:

1. **Políticas:** Vías para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** Secuencias de operaciones o métodos.

**3. Programas:** Fijación de tiempos requeridos. En este punto, también comprende presupuestos, que se define como programas en que se precisan unidades, costos, etc. Y diferentes pronósticos que se definen como visiones futuras.

### **1.7.3 Organización**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia.

Consiste en tres etapas:

1. Jerarquías Establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponden a cada nivel.

2. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.

3. Obligaciones. Las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

### **1.7.4 Integración**

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración abarca:

1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se unan lo mejor y lo más rápidamente posible dentro de la organización.

3. Desarrollo. Todo miembro de cada organización busca y necesita progresar y mejorar.

#### 1.7.5 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección comprende tres funciones:

- ✓ **Mando o autoridad.** Se estudia cómo delegarla y cómo ejércela.
- ✓ **Comunicación.** Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso, llevando al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.
- ✓ **Supervisión.** La última función de la dirección es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

#### 1.7.6 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas o métodos que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas: Porque sin ellas no es posible hacer la comparación.



2. Operación de controles: Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos. Además de que se debe tomar en cuenta aspectos muy importantes.

3. Interpretación de resultados: Esta es la función que vuelve a constituir un medio de planeación.

Se concluye con este capítulo manifestando que la administración ha sido un factor elemental para el desarrollo de las organizaciones desde tiempos muy remotos y que sustentados en principios han realizado el cumplimiento de los objetivos de las mismas a través de un proceso que sin mayor duda es de máxima importancia del quehacer de cualquier organización y que debe estar basado en reglas y políticas que así impulsen al cumplimiento de las metas y objetivos planificados; cuanto más concentren sus esfuerzos los administradores en las excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.

*Í No hace falta un gobierno perfecto; se necesita uno que sea prácticoÍ*  
*Aristóteles*

## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**

En el presente capítulo se analizará el enfoque sistémico a la administración pública así como la importancia que tiene este sector en nuestra sociedad y lo fundamental que es el llevar a cabo en él una adecuada administración para el logro de los objetivos, metas, planes, programas, etc., que se tienen establecidos.

En primera instancia, se debe tener conocimiento de algunas de las principales características de la administración pública, estas son:

- Es responsable ante el pueblo
- Es más difícil y compleja al dirigirla
- Existe para servir los intereses generales de la sociedad
- Su actuación está bajo la supervisión de sus colegas y del pueblo, cualquier mal uso o actuación está sujeta a juicio.
- Su eficiencia se mide de acuerdo a la calidad e intensidad con que se realicen propósitos de la sociedad.
- Miguel Galindo Camacho (2003) considera a la administración pública como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el estado y la sociedad civil.

Las principales actividades que lleva a cabo la administración pública son:

- Satisfacer las necesidades de la población
- Conducir el desarrollo económico y social
- Mantener el orden público

Otras actividades que realiza y que están relacionadas con las necesidades de la sociedad en cuanto a su evolución son el controlar el crecimiento demográfico, el desarrollo industrial y tecnológico, y la explotación de los recursos naturales. Para poder tener un control adecuado de todas las actividades mencionadas, la administración pública moviliza a todo un grupo de organismos, estructuras, recursos y personas que enfrentan las dificultades y problemas que conllevan estas actividades para así poder darles una solución adecuada.

La administración pública, desde el punto de vista funcional, tiene la necesidad de planear, programar, organizar, dirigir, evaluar y controlar cada una de sus actividades para alcanzar todos los objetivos y metas que se tienen establecidos. Se debe tomar en cuenta que la administración pública se enfrenta a los mismos o semejantes problemas estructurales y funcionales que cualquier tipo de organización ya sea privada, educativa, política o social, pero sin perder su carácter político que le es atribuida por pertenecer al estado y su carácter social que le es conferido al estar siempre al servicio de la sociedad.

Con lo mencionado anteriormente, es de gran responsabilidad la importancia que tiene la administración pública en nuestra sociedad y de la gran

complejidad que existe al dirigirla y controlarla ya que toda su actuación esta bajo la supervisión de la ciudadanía.

## **2.1 Antecedentes**

Con el paso del tiempo la administración pública ha ido evolucionando poco a poco, debido a que las necesidades de la sociedad también han ido cambiando y se han vuelto cada vez más complejas. De esta manera se han ido implementando nuevas bases y métodos para el logro de una administración pública eficiente y eficaz.

A continuación se manifestarán los antecedentes más importantes que ha tenido la administración pública en nuestro país, tomando en cuenta sus distintas etapas históricas.

### **2.1.1 México**

En México, la administración pública ha estado relacionada tradicionalmente con el alcance de los valores nacionales más importantes: justicia social, soberanía nacional y desarrollo económico. Recientemente, la actividad administrativa del país ha sufrido algunas modificaciones. Hace apenas una década, la administración pública mexicana favorecía, entre sus múltiples objetivos, la actividad y la promoción económica, interviniendo constantemente en este aspecto tan importante. En la actualidad, la pauta de las actividades administrativas parece ser la dirección más que la ejecución, es decir, se basan más en planear y regular que en organizar e intervenir, básicamente, en asuntos en los cuales la sociedad requiere soluciones rápidas y eficientes como lo es la inseguridad, desempleo, problemas ecológicos, etc.

## México independiente

Mussachio, Humberto (1989) nos dice la época se caracterizó por la inestabilidad en muchos aspectos como el económico, político, social, etc, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada. Un aspecto muy importante que surgió en esta época fueron las secretarías de estado a raíz de la necesidad de una reorganización de todas las entidades del país, además de que se implantó una administración centralista, es decir, todo el poder se concentraba en el centro y no se tomaba en cuenta a las demás entidades. Un aspecto muy importante que también surgió en esta época fue que se dictó la primera constitución de México en 1824, estableciéndose la república federal.

Guadalupe Victoria, primer presidente de México, desde el inicio de su administración tuvo que enfrentar los graves problemas causados por la guerra de independencia, que había dejado al país en la ruina y con un enorme ejército y una burocracia heredados del régimen colonial. No obstante sus obras inmediatas fueron: centralizar la hacienda pública, facilitar las actividades de la sociedad lancasteriana dedicada a la educación, estableció relaciones diplomáticas con Inglaterra, Estados Unidos (Estados Unidos envió como representante diplomático a Joel Robert Poinsett, quien jugaría un importante papel en la política nacional), América Central y La Gran Colombia, a invitación de la cual envió un representante al Congreso Anfictiónico de Panamá (1826); y ordenó constituir la marina de guerra que le permitió su mayor logro: la total independencia de México, cuando el 18 de noviembre de 1825, el general Miguel Barragán tomó el último

bastión español, la fortaleza de San Juan de Ulúa en Veracruz. Así su gobierno volvió a decretar el fin de la esclavitud y luego delimitó la frontera con los Estados Unidos.

En México, no es sorprendente hablar de cambios en la Administración Pública al inicio de cada período presidencial. Sin embargo, esos cambios no representan necesariamente signos de verdaderas transformaciones ni de eficiencia en nuestro sistema político-administrativo.

Después de analizar los antecedentes históricos de la administración pública en nuestro país queda claro que México requiere de un Estado, de un gobierno y de servidores públicos eficaces y eficientes, honestos y decididos a atender las demandas de la población, independientemente del tamaño y complejidad de las estructuras administrativas con que cuenten. Resulta vergonzoso que en el exterior se nos califique como un pueblo que soporta pacientemente las decisiones arbitrarias de sus gobernantes, que tolera toda clase de injusticias, que acepta malos o nulos servicios, que convive en una sociedad cada vez más conflictiva e insegura y en la que unos cuantos ricos lo son cada vez más mientras que el número de pobres aumenta y los que siempre lo fueron lo son cada día más y menos posibilidades tienen de superar su situación.

## **2.2 Definición de Administración Pública**

A lo largo de la historia se han formulado varias definiciones sobre la administración pública y a continuación se mencionarán algunos aspectos

importantes sobre este tema, así como algunos conceptos de autores de gran importancia para que la definición quede comprendida de la mejor manera.

La página (<http://es.wikipedia.org>) nos dice que el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión. También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.

Galindo (2003) señala que la ciencia de la administración pública es una ciencia social que tiene como finalidad la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la sociedad, buscando en todo momento que su prestación se realice de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera eficaz para obtener el mejor resultado por el esfuerzo conjunto realizado.

El autor Alejandro Carrillo Castro (1988) define a la administración pública como:

El sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada+

El autor Wilburg Jiménez (1975) señala que la administración pública consiste en realizar todas las operaciones que tienen como objeto o propósito la realización y/o el cumplimiento de la política pública.

Para el autor Pedro Muñoz Amato (1978) la administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que se relaciona con el gobierno y que se ocupa de la rama ejecutiva donde se hace el trabajo del gobierno.

La Real Academia Española (1984) considera que la administración pública es:

1. La acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado.

2. Conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.+



Sin duda, la administración pública es una ciencia que con el paso del tiempo se ha ido consolidando firmemente, ésta se refiere a una parte de la actividad estatal enmarcada básicamente en la prestación de los servicios públicos.

Con los conceptos anteriormente señalados, se puede definir que, la administración pública representa el medio o instrumento a través del cual, el estado satisface las necesidades y requerimientos de su población llevando a cabo los servicios públicos que requiere la sociedad y todas las actividades que beneficien a la misma. Es evidente que existe un compromiso grande al realizar administración en el sector público más aun no es imposible lograr interactuar con los diferentes estratos sociales.

### **2.3 Importancia de la Administración Pública**

La administración pública ha adquirido cada vez mayor importancia no sólo porque constituye la esfera de la toma de decisiones políticas, sino también por el fenómeno de globalización que están experimentando las naciones del orbe.

Aunque el origen de la administración pública está relacionado con el surgimiento de los sistemas políticos, como campo de estudio es relativamente nuevo, pues hasta la década de los cuarenta no se abordó de manera particular dado el contexto de cada Estado-nación. No obstante, en los últimos tiempos, gracias a las tendencias globalizadoras que experimenta el mundo, se ha reorientado su estudio, adquiriendo importancia y pertinencia el análisis comparativo.

Algunos estudiosos de la materia consideran que este nuevo enfoque es producto del éxito de las propuestas sobre el desempeño administrativo que trascienden las fronteras nacionales, lo cual demuestra que en la actualidad se reconoce la relevancia de los aspectos comparativos para la elaboración de una ciencia de la administración pública.

Considerando que el análisis de la administración pública comparada cuenta con vertientes distintas, aunque no por ello excluyentes, los estudiosos deben optar por la más adecuada a sus intereses. En 'Administración pública' se propone a la burocracia como enfoque porque constituye un elemento esencial de la administración pública, sin que por eso dejen de reconocerse sus ventajas y desventajas.

Como se ha ido mencionando en páginas anteriores, la administración pública tiene una gran importancia ya que es la encargada de mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la sociedad y de conducir eficientemente el desarrollo económico y social, es por ello que toda sociedad requiere de una adecuada administración pública para lograr un mejor desarrollo en todos los aspectos, y desde luego si ésta es deficiente o no se lleva a cabo correctamente surgiría un gran descontrol y desequilibrio que provocaría diversos conflictos y desconformidades en toda la población.

Galindo (2003) señala que la administración pública se considera como un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, ésta utiliza el método científico para la búsqueda de alternativas a los problemas y demandas que se generan con motivo de las

relaciones entre el estado y la población, y a ella le corresponde la tarea de controlar y administrar el patrimonio del estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, buscando en todo momento un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público.

La página (<http://unpan1.un.org/intradoc>) nos dice que el mejoramiento y la reforma de los sistemas e instituciones de gobierno, incluido el fortalecimiento de la capacidad del sector público, son tareas de crucial importancia para aliviar la pobreza, hacer que la mundialización aproveche a todos, intensificar la participación de los ciudadanos en todos los niveles de la gestión de los asuntos públicos, proteger el medio ambiente, promover el desarrollo sostenible, y prevenir y encauzar los conflictos violentos. Pese a los progresos realizados por muchos países en la construcción de instituciones democráticas y la protección de los derechos humanos, en algunas regiones del mundo las democracias siguen siendo frágiles y sus instituciones son demasiado débiles para garantizar una gestión eficaz de los asuntos públicos.

Galindo (2003) señala que la administración pública tiene una gran importancia, ya que a través de ella se llevan a cabo todas las actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, y consecuentemente de los seres humanos que la forman, individual y colectivamente, realizando los servicios y cometidos para que éstas tareas respondan de manera idónea a los requerimientos de una sociedad, en permanente evolución.

## 2.4 Propósitos de la Administración Pública

Es muy importante conocer cuáles son los propósitos de la administración pública para los fines de este capítulo, por ello a continuación se mencionarán los principales:

- **Planificación:** Galindo (2003) nos dice que la palabra planificación procede de los vocablos *planers* y *facere*, que significa hacer, acción. Wilburg Jiménez Castro (1992) nos dice que la planificación es el proceso administrativo de escoger y llevar a cabo los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. O dicho en otros términos, es comprender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que pueden realizarse y escoger la mejor. Así entendida la planificación puede concebirse y orientarse como el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo, abarcando dentro del mismo todos los pasos esenciales para conducir normalmente una operación y evaluar lo que se espera de ella en términos de su aportación al objetivo y haciendo el mejor uso racional de los recursos humanos y materiales. La planificación también tiene que ver con la formulación de programas, especialmente la integración del plan a largo plazo de todo el gobierno, incluyendo la realización de presupuestos y las funciones relacionadas con la administración financiera.

- **Administración de personal:** Consiste en la selección, educación y dirección del factor humano que ha de contribuir en las tareas gubernamentales proporcionando el factor más decisivo e importante en toda situación administrativa, la calidad humana con especial referencia en los problemas de relaciones humanas en el trabajo, etc. Galindo (2003) señala que la administración de personal sólo puede optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga.
- **Organización y métodos:** La organización es uno de los principios básicos de la administración, tanto de la pública como de la privada. Wilburg Jiménez (1992) señala que organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. La organización y los métodos consisten, básicamente, en la ordenación de estructuras institucionales desde el punto de vista de la división del trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, controles, etc.
- **Relaciones de la rama ejecutiva con el público y las ramas legislativa y judicial:** El sistema de gobierno incluye consideraciones específicas sobre las relaciones de sus diversas partes y las responsabilidades ante la sociedad.

Después de conocer los propósitos de la administración pública ahora nos podemos dar cuenta de qué es lo que pretende en sus funciones y de qué manera busca lograr sus objetivos. En los siguientes puntos de este capítulo se hablará más específicamente sobre estos propósitos.

## **2.5 La planeación en el sector público**

Galindo (2003) señala que la planeación es un principio básico y muy importante en la administración, tanto pública como privada y de cualquier tipo de estado u organización que busquen lograr el éxito en el desarrollo de sus actividades, ya que es evidente que la aplicación de la misma y de los demás principios básicos de la administración son fundamentales para conseguir una administración racional, exitosa, que es el objetivo primordial de toda organización o empresa.

Miguel Galindo define la planeación como: **la** determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro+ (GALINDO, 2003 : 121).

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez (1995) consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

- **Objetivo:** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados
- **Cursos alternos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.

- **Elección:** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada
- **Futuro:** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Galindo (2003) nos dice que está confirmado a través de la historia que la planificación o planeación se lleva a cabo tanto en la administración pública, como en la privada, y debe aceptarse que en ambos campos de la actividad económica es necesario, e inclusive, indispensable que primero debe pensarse en un problema a resolver, analizando todas y cada uno de los aspectos del mismo, y con vista en ello tomar la decisión adecuada y posteriormente ejecutarla en los términos de lo pensado y decidido.

Las bases para poder realizar las funciones generales de la planeación gubernamental son:

- La programación
- El financiamiento
- La administración de recursos
- El control y evaluación de resultados.

Ésta constituye un estilo definido de gobierno y sus elementos son:

- Conjuntos de principios de filosofía, política, justicia, libertad y seguridad que sirven para la formulación de un plan nacional que defina las metas y objetivos.

- Determinación de pronósticos y prioridades sectoriales, regionales y nacionales.
- Coordinación de las interrelaciones al interior de cada sector, entre sectores regionales y de ámbito nacional.

### **2.5.1 Ordenamientos y normas administrativas de la planeación nacional**

Después de conocer cómo se lleva a cabo la planeación dentro del sector público, ahora hablaremos de un tema muy importante como lo son los ordenamientos y leyes que la rigen, ya que debemos tener conocimiento de las disposiciones más importantes para su correcta ejecución. Estas normas y ordenamientos son:

**Ley de planeación:** Su objetivo es ser el medio a través del cual sea posible la instrumentación de los procedimientos de planeación, conducción, coordinación y orientación de la actividad económica y social por parte del Estado, así como la evaluación y control de los programas de desarrollo integral del país.

La página (<http://www.diputados.gob.mx>) nos dice que las disposiciones de esta ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

- Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la administración Pública Federal.
- Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática.



- Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable.
- Las bases para promover y garantizar la participación democrática de los diversos grupos sociales así como de los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y autoridades, en la elaboración del Plan y los programas a que se refiere esta Ley.
- Las bases para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas.

La página (<http://www.diputados.gob.mx>) nos dice que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

- El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacionales, en lo político, lo económico y lo cultural
- La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el

constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno.

- La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria, garantizando un ambiente adecuado para el desarrollo de la población.
- El respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos.
- El fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional.
- El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social.

La página (<http://www.diputados.gob.mx>) nos dice que para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

## **2.6 La organización del Sector Público**

La organización es muy importante dentro del sector público ya que esta etapa del proceso administrativo se encarga de reunir y coordinar los recursos de una organización para lograr un objetivo común.

Galindo (2003) define a la organización como el establecimiento de la estructura suficiente para la sistematización racional de los recursos, mediante el establecimiento de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el objetivo de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Wilburg Jiménez (1992) nos señala los significados que tienen algunos términos relacionados con la organización:

- Los deberes son las actividades que se tienen que realizar debido al cargo o puesto que se tiene en la organización.
- Responsabilidad significa la obligación en que está todo miembro de una organización de dar cuenta por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de tal, parte de los cuales pueden comprender el ejercicio de autoridad formal.
- Autoridad desde el punto de vista de organización formal es el derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir a otra el cumplimiento

responsable de los deberes que le ha asignado en su condición de subordinado suyo.

- Autoridad técnica o funcional es aquella que se adquiere por el conocimiento o habilidad particular en cualquier campo del saber intelectual o manual.

Galindo (2003) señala que se afirma que las etapas de organización son la división del trabajo y la coordinación. La primera está representada por la separación y delimitación de actividades con el objetivo de que la función se realice con exactitud, eficiencia, eficacia y el menor esfuerzo.

Aunque esta concepción es aplicable básicamente en el ámbito de la administración privada también se presenta en la administración pública, con la diferencia que en ésta es la ley de la materia la que enmarca esta posibilidad e inclusive debe asentarse que los principios y lineamientos que rigen el control como principio básico de la administración, difiere como la división del trabajo porque los principios de coordinación, jerarquía y subordinación en la administración pública debe realizarse con estricto apego a la Ley de la materia.

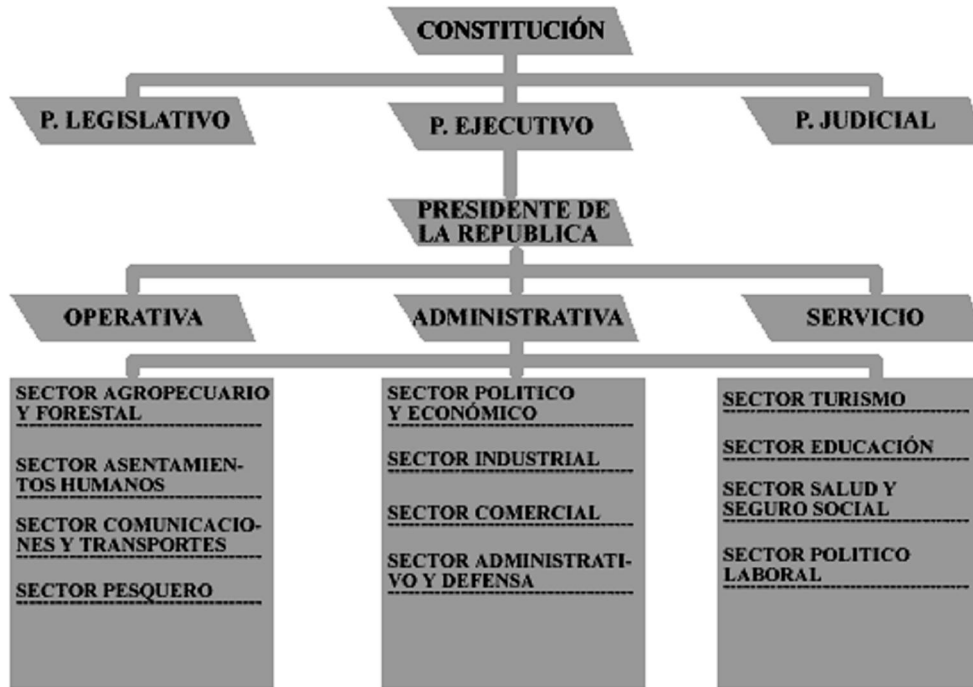
Es importante conocer cómo está integrado el gobierno federal en el país. Este se clasifica en tres áreas fundamentales que son:

- **Área operativa:** Es donde se presentan las entidades del sector público, que tienen a su cargo actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

- **Área administrativa:** Comprende de las entidades encargadas de manejar los ingresos y egresos del gobierno federal, también vigila y coordina las actividades comerciales e industriales del país, así como dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de sus funciones operativas y de servicio.
- **Área de servicio:** Donde se presentan las entidades del sector público que tienen una relación directa con el pueblo y que prestan un servicio que tienen por objeto velar por los derechos, la salud, la capacitación y el desarrollo del mismo. En México es necesario crear una cultura de servicio, ya que con la que contamos es de muy baja calidad y se da sólo por necesidad.

## GRAFICA 2.1

### Integración del gobierno federal



Fuente: (<http://orbita.starmedia.com>)

### 2.6.1 División de poderes

En base a la página (<http://orbita.starmedia.com>) a continuación se mencionará la estructuración de los 3 poderes en los gobiernos federal, estatal y municipal:

#### Federal:

- **Poder ejecutivo:** Presidente de la república y órganos que dependen de él.

- **Poder legislativo:** Congreso de la Unión (Cámara de Diputados y Senadores)
- **Poder judicial:** Suprema Corte de Justicia, Tribunales Colegiados de Materia de Amparo, Tribunales Colegiados en Materia de Apelación, Juzgados de Distrito.

#### **Estatal:**

- **Poder ejecutivo:** Gobernador de Estado y órganos que dependen de él.
- **Poder legislativo:** Diputados y Senadores.
- **Poder judicial:** Tribunal Superior de Justicia, Juzgado de primera instancia, Juzgados menores y de paz.

#### **Municipal:**

- **Ayuntamientos:** Presidente municipal, regidores de municipios, síndicos.

#### **2.6.2 Estructura de la Administración Federal:**

La administración federal está conformada por los siguientes elementos:

- **Presidencia de la república:**

En base a la página (<http://html.rincondelvago.com>) podemos decir que el presidente de la república es elegido en forma directa por el pueblo y dura en su cargo 6 años sin poder ser reelecto. El poder ejecutivo es el encargado de hacer cumplir las leyes y de representar al gobierno en la política interior y exterior. En México el poder ejecutivo se deposita en un solo individuo "El presidente de los

Estados Unidos Mexicanos", quien es elegido de entre diversos candidatos, mediante el voto de los ciudadanos mayores de 18 años en elecciones libres. Algunas de las funciones más importantes del presidente de la república son: hacer uso de las fuerzas armadas para la defensa de la seguridad interior y exterior del Estado, dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, promulgar y ejecutar leyes para garantizar su observancia, nombrar los secretarios de Estado y directores de los organismos paraestatales, entre otras. Entre los deberes del presidente se encuentra presentar el 1 de septiembre de cada año de su ejercicio un informe por escrito, en el que manifieste el estado general que guarda la administración pública del país.

- **P.G.R.:** En base a la página (<http://www.pgr.gob.mx>) podemos decir que es un órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos jurídico-administrativos del Estado. La Procuraduría General de la Republica es una institución ubicada en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, a cargo de un Procurador General de la Republica, quien preside al Ministerio Publico de la Federación, y a sus órganos auxiliares que son la policía investigadora y los peritos; la cual tiene entre otras facultades la investigación de los delitos del orden federal, así como su seguimiento ante los Tribunales de la Federación. Es la encargada del despacho de los asuntos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la Republica su reglamento y otros ordenamientos, le encomiendan al Procurador General de la República y al Agente del Ministerio Público de la



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

- **Secretaría de Estado:** En base a la página (<http://html.rincondelvago.com>) podemos decir que es un órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos en las ramas de su actividad. Las Secretarías de Estado son órganos centralizados que operan a cargo de un Secretario, y que tienen a su disposición un gran número de unidades y personal a su mando. Todas las Secretarías tienen la misma jerarquía, su diferencia radica en el tipo de funciones que se les encomiendan. Actualmente y según fija la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal las secretarías de estado que forman el gabinete del Presidente de la República son las siguientes: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Energía, Secretaría de Economía; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salud, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de la Reforma Agraria y Secretaría de Turismo.

- **Gobierno del D.F:** En base a la página (<http://www.df.gob.mx>) podemos decir que administra los bienes de dominio público que son los de uso común y utilidad pública que se ofrece al ciudadano. El Gobierno del Distrito Federal está a cargo de los Poderes Federales, y de los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial de carácter local. El Gobierno del Distrito Federal para su organización política y administrativa está determinado por: su condición de Distrito Federal, sede de los Poderes de la Unión y capital de los Estados Unidos Mexicanos, la unidad geográfica y estructural de la Ciudad de México y su desarrollo integral en compatibilidad con las características de las demarcaciones territoriales que se establezcan en su interior para el mejor gobierno y atención de las necesidades públicas, y la coordinación con las distintas jurisdicciones locales y municipales y con la Federación en la planeación y ejecución de acciones en las zonas conurbadas limítrofes con el Distrito Federal, en los términos del Apartado G del artículo 122 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- **Organismos desconcentrados:** La página (<http://www.monografias.com>) nos dice que son la forma de organización administrativa a la cual se otorga por medio de una ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas. Los órganos desconcentrados son parte de la centralización administrativa cuyas atribuciones o competencia la ejercen en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central supremo. Luego pueden desconcentrarse las administraciones federal, estatal y municipal. La administración del Distrito Federal tiene

como principales órganos desconcentrados a las delegaciones políticas. Es entonces, la desconcentración, la forma jurídico-administrativa en que la administración centralizada con organismos o dependencias propias, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país. Su objeto es doble: acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y descongestionar al poder central.

- **Las que dependen directamente de la presidencia**, de una secretaría o un departamento de Estado como lo es la procuraduría federal de la defensa del trabajo que depende de la S.T.P.S., o como otro ejemplo la C.N.B. y V. que depende de la S.H.C.P. o como el I.P.N. depende de la S.E.P. y el I.N.B.A. del CONACULTA, etc.

- **Organismos descentralizados:**

- En base a la página (<http://www.tuobra.unam.mx>) podemos decir que son la forma de organización que adopta el Estado mediante una ley para desarrollar actividades que le competen o que son de interés general en un momento dado a través de organismos creados especialmente. Estos tienen un régimen jurídico propio y también un régimen fiscal como por ejemplo los almacenes generales de depósito, La U.N.A.M., Ex-Ruta 100, etc. Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal así como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales. De conformidad al tercer párrafo del artículo primero de la Ley Orgánica en cita son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y

fianzas y los fideicomisos, las entidades que componen la administración pública paraestatal. Los organismos descentralizados son entidades creadas por la ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

- **Sociedades Nacionales de créditos:** La página (<http://www.definicion.org>) nos señala que son empresas de participación estatal mayoritaria, su organización y funcionamiento compete a la S.H.C.P. y su legislación compete a la ley general de instituciones de crédito y como ejemplo están los bancos BANRURAL, BANJERCITO, BANPESCA, BANOBRAS, etc. Son instituciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propios, que prestan el servicio de banca y de crédito con apego a las prácticas y usos bancarios, con sujeción a los objetivos y prioridades de la política económica.
- **Fideicomisos públicos:** Es un contrato por medio del cual, el gobierno federal, los gobiernos de los Estados, los municipales o los ayuntamientos, a través de sus dependencias centrales, con el carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes de dominio público o privado de la federación, en una institución fiduciaria para realizar un fin lícito de interés público. Galindo (2003) señala que el fideicomiso es una figura pública que surgió y se ha aplicado preponderantemente en el derecho privado, sin embargo, en varios Estados ha sido adoptado para llevar a cabo algunos

aspectos de la administración pública, bien sea, federal, de las entidades federadas o de la municipal.

Con lo mencionado, nos queda más clara la organización del sector público y la importancia que tiene esta etapa del proceso administrativo para lograr una mayor eficiencia en cuanto a los resultados esperados.

### **2.6.3. Estructura de la Administración Municipal**

Después de conocer cómo se integra la administración federal, también es muy importante tener conocimiento de la forma en que está estructurada la administración municipal:

#### **a) El Ayuntamiento**

La página (<http://www.e-local.gob.mx>) nos señala que es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. El ayuntamiento se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años. El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 contempla la posibilidad de modificar el período constitucional, previa autorización del H. Congreso de la Unión.

#### **b) Integración del ayuntamiento**

La página (<http://www.e-local.gob.mx>) nos señala que el Ayuntamiento se integra por:

- El Presidente Municipal.

- El Síndico o Síndicos.
- Los Regidores.

### **c) Funciones de los miembros del ayuntamiento**

#### **El Presidente Municipal**

Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el ayuntamiento y el responsable del buen funcionamiento de la administración pública municipal.

#### **Los Síndicos**

Son los encargados de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente al ayuntamiento en los litigios en los que éste fuere parte. También son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal, todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

#### **Los Regidores**

Son los miembros del ayuntamiento que tienen a su cargo las diversas comisiones de la administración pública municipal.

### **d) Organización del ayuntamiento**

#### **Organización del Cabildo**

La página (<http://www.e-local.gob.mx>) nos señala que el cabildo es la reunión de los integrantes del ayuntamiento para el ejercicio de sus responsabilidades.

Para el mejor desempeño de su trabajo, el cabildo funciona a través de sesiones y comisiones. Las sesiones son juntas que se realizan para discutir y solucionar los diversos asuntos del gobierno municipal, las sesiones pueden ser ordinarias o extraordinarias y públicas o privadas.

### **Comisiones**

La página (<http://www.e-local.gob.mx>) nos dice que las comisiones tienen por objeto distribuir entre los regidores la vigilancia del buen funcionamiento de la administración municipal. Las comisiones generalmente son las siguientes: Hacienda Pública, Gobernación y Reglamentos, Seguridad Pública, Tránsito y Transportes, Salud Pública y Asistencia Social, Obras Públicas, Instrucción Pública, Recreación y Espectáculos, Comercios, Mercados y Rastro, Bienes Municipales y Panteones, Agua y Saneamiento y Electrificación.

#### **2.6.4. Empresas paraestatales**

La página (<http://www.ujat.mx>) nos señala que en México el Estado ejerce soberanía sobre sus recursos naturales pero no cuenta con los medios necesarios para su administración. Es por ello que se han creado las Empresas ~~Paraestatales~~ (Empresas reguladas y supervisadas por el Estado). Una de las principales actividades económicas desarrolladas por el Estado Mexicano en el último siglo ha sido la administración de estas Empresas Paraestatales. De hecho, esta función le corresponde por decreto Constitucional al Estado. Es importante destacar que el papel del Estado debe ser el de regulador de las políticas y los

servicios públicos y no tener el carácter de productor-empresario. Las Empresas Paraestatales en México son factores importantes que influyen en el desarrollo económico del país. Petróleos Mexicanos (PEMEX) es la empresa que aporta la mayor cantidad de ingresos para el presupuesto nacional (corresponde al 40% de su ingreso en promedio). Actualmente PEMEX se encuentra entre las diez empresas más importantes a nivel mundial y la de mayor expansión en Latinoamérica.

En México, una de las principales actividades económicas desarrolladas en el siglo pasado consistió en constituir y administrar empresas paraestatales. En esta tarea el Estado mexicano jugó un papel importante y decisivo, por su parte la participación de estas actividades fue fundamental en el diseño de la política económica de este país.

Las empresas paraestatales más importantes de México son: Comisión Federal de Electricidad, Comisión Federal de Telecomunicaciones, Consejo Mexicano de Inversión, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Fideicomiso Liquidador de Organizaciones Auxiliares de Crédito, INFONAVIT, Instituto Mexicano del Petróleo, IMSS y PEMEX.

## **2.7 La Administración de los Recursos Humanos en el sector público**

Galindo (2003) nos dice que el objetivo más importante de la administración pública y también de la privada, es la eficiencia, con el fin de que los recursos humanos, materiales y financieros sean aprovechados de la mejor forma posible.



Galindo (2003) señala que el objetivo de la administración de personal es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos tomando en cuenta las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros, materiales y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos de la organización como de los intereses y aspiraciones legítimos del personal.

Tanto en la administración pública, como en la privada, se acentúan cada vez más las labores para capacitar al personal que labora en ambas. Más aún, la capacitación no solamente se presenta en los niveles de los trabajadores manuales, sino en los intermedios y los de alto nivel, con el objetivo de que todos los miembros de una organización estén debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones o trabajos.

Sin duda, los recursos humanos son el capital más valioso de una organización, por ello es fundamental el llevar a cabo una administración eficiente de este factor.

### **2.7.1 Importancia del factor humano en la administración pública**

Los recursos humanos, mejor expresados como potencial humano constituye en toda organización el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados, cualquiera que fuera su naturaleza administrativa, operativa e incluso política.

No cabe la menor duda y nadie lo objeta, al menos teóricamente, que será muy difícil lograr un trabajo a conciencia prestado con lealtad, esmero y competencia, si no ponemos especial atención en el personal, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la organización y que paradójicamente son ignorados o tratados sin las consideraciones respectivas.

No conseguimos nada o logramos muy poco cuando las presiones o exigencias de los directivos y funcionarios no están precedidas de un clima laboral adecuado; esto es, un ambiente amistoso de desarrollo personal, de respeto, sin agravios, resentimientos ni temores.

Todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por la tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga u ofrezca un reto.

Este ambiente o clima laboral es factible de alcanzar cuando la ciencia y la técnica se arreglan al servicio de la organización y del trabajador quien al sentirse reconfortado, motivado y apreciado volcará sin condiciones todo su esfuerzo y voluntad a mejorar su desempeño identificándose con su institución y superiores, dando por ello más de lo que su puesto o cargo demanda.

## **2.7.2 Proceso de Administración de Recursos Humanos en el sector público**

Para lograr los objetivos propuestos, la administración realiza en forma constante la capacitación de los tres sectores que la integran, permitiendo que los funcionarios de alto nivel acudan a congresos, convenciones y distintos actos especializados, a fin de que estos funcionarios aumenten su preparación. Lo mismo ocurre con los funcionarios de nivel medio que también intervienen en eventos de preparación en los ámbitos de administración pública. Lo mismo acontece con los empleados de base o de bajo nivel u operativos, que permanentemente son preparados en eventos organizados por la propia administración que pertenecen; como cursos de capacitación y especialización y en eventos llevados a cabo por organizaciones diferentes en las que laboran.

La productividad del trabajador está correlacionada con un buen salario recibido, con locales y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología adecuada, entre otras cosas.

La administración de recursos humanos, por sí sola, no podrá solucionar todos los problemas de la administración pública. Su éxito o fracaso estará condicionado a la interacción de la administración financiera, de la administración de recursos materiales, que incluye el empleo de la tecnología apropiada y de los demás elementos del sistema.

La preparación y la capacitación de los servidores públicos permite la existencia de lo que se denomina el personal de carrera, es decir, se les prepara

eficientemente para cumplir los cargos en los que laboran y al mismo tiempo para que puedan aspirar a ocupar puestos de mayor jerarquía.

### **2.7.3 Situación actual**

En la actualidad se exige que todos los servidores de la administración pública o privada estén debidamente preparados, en los tres niveles que ambas tienen, es decir, el de más alta jerarquía, el de mediana y el de las bases que realizan trabajos manuales u operativos, por lo cual, tanto el sector público, como el privado procura tener un personal lo más preparado posible, capacitándolo constantemente para trabajar con eficiencia, que es uno de los objetivos más importantes de la administración de recursos humanos.

Debemos tomar conciencia que la moderna tecnología, los métodos y procedimientos racionalizados, la estructura organizacional simplificada, el plan estratégico, etc, no resuelven los problemas de la organización. Su valor lo adquieren a partir del mal o buen uso que le dan las personas, de ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente precedidos y acompañados de una acertada gestión de personal que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento así como la mejor y sostenida predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales.

## **2.8 Los objetivos en el Sector Público**

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones de crecimiento rápido. Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y control, tomando en cuenta que para obtener resultados se requiere saber cómo estoy y a donde pretendo llegar.

### **2.8.1 Características que deben tener los objetivos en el sector público**

- Establecimiento de objetivos entre ejecutivos y superiores
- Formulación de objetivos para cada departamento
- Interrelación de objetivos por departamento
- Elaboración de planes

### **2.8.2 Problemas de los objetivos en el sector público**

- Definir objetivos
- Medir los beneficios
- Determinar un ciclo de operación

En todo tipo de organizaciones ya sean públicas o privadas se deben tomar en cuenta las siguientes características que deben tener todos los objetivos que se planteen:

- Siempre comienzan con un verbo en infinitivo
- Deben ser medibles: inicio y termino

- Deben ser alcanzables
- Se deben hacer por escrito
- Deben ser cuantificables

Sin duda el establecimiento de objetivos es muy importante tanto para las empresas públicas como para las privadas, ya que el éxito de cualquier organización depende en gran medida del esfuerzo y la lucha que se lleve a cabo para alcanzar las metas establecidas.

Como conclusión de este capítulo, podemos decir que hemos analizado algunos de los aspectos más destacados de la administración del sector público, recalcando su gran importancia al tener a su cargo la acción encaminada a realizar los objetivos y fines públicos con elementos tales como: contar con un personal técnicamente preparado, un patrimonio adecuado y procedimientos administrativos efectivos que cubran el interés federal, estatal y municipal y los derechos correspondientes a los usuarios.

Todo lo mencionado nos será de gran importancia para tener las bases y conocimientos necesarios para abordar los próximos capítulos que estarán relacionados con los factores que influyen para incrementar la motivación del factor humano.

*Í La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos en acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en lo absoluto*  
*Peter Drucker*

## **CAPÍTULO III**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Debido al optimismo y desarrollo de las organizaciones de la década de los 60s y principio de los 70s, aparece la Planeación Estratégica aplicada a los organismos, convirtiéndose en un concepto y modelo utilizado por todas las personas que representaban una organización que adoptaban los esquemas o enfoques del momento.

En este capítulo se describirán las bases teóricas generales de la planeación estratégica en una organización.

Se mostrarán modelos de planeación propuestos por varios autores así como también su aplicación específica.

#### **3.1 Conceptos**

La Planeación Estratégica es aquella que está formada por un conjunto de actividades destinadas a reducir costos de las decisiones a mediano y largo plazo mediante el análisis de objetivos de la organización, su situación actual y la

situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible, y el compromiso de las decisiones adoptadas. (DRUDIS, 2002:9)

Goodstein, define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

Para Fabián Martínez La Planeación Estratégica es el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los proyectos de hoy son el punto A; los proyectos de mañana son el punto B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aún más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B.

Mientras Harold y Heinz afirman que la planeación es el proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. (KOONTZ, 2004:122)

Podemos decir pues que la planeación estratégica es un proceso en el cual se dibuja el camino o rumbo que debe seguir la organización para lograr el éxito de la misma, es por esto que es una de las etapas del proceso administrativo que se tienen que estudiar, diseñar y realizar de una manera integrada e inteligente.

### **3.2 Importancia**

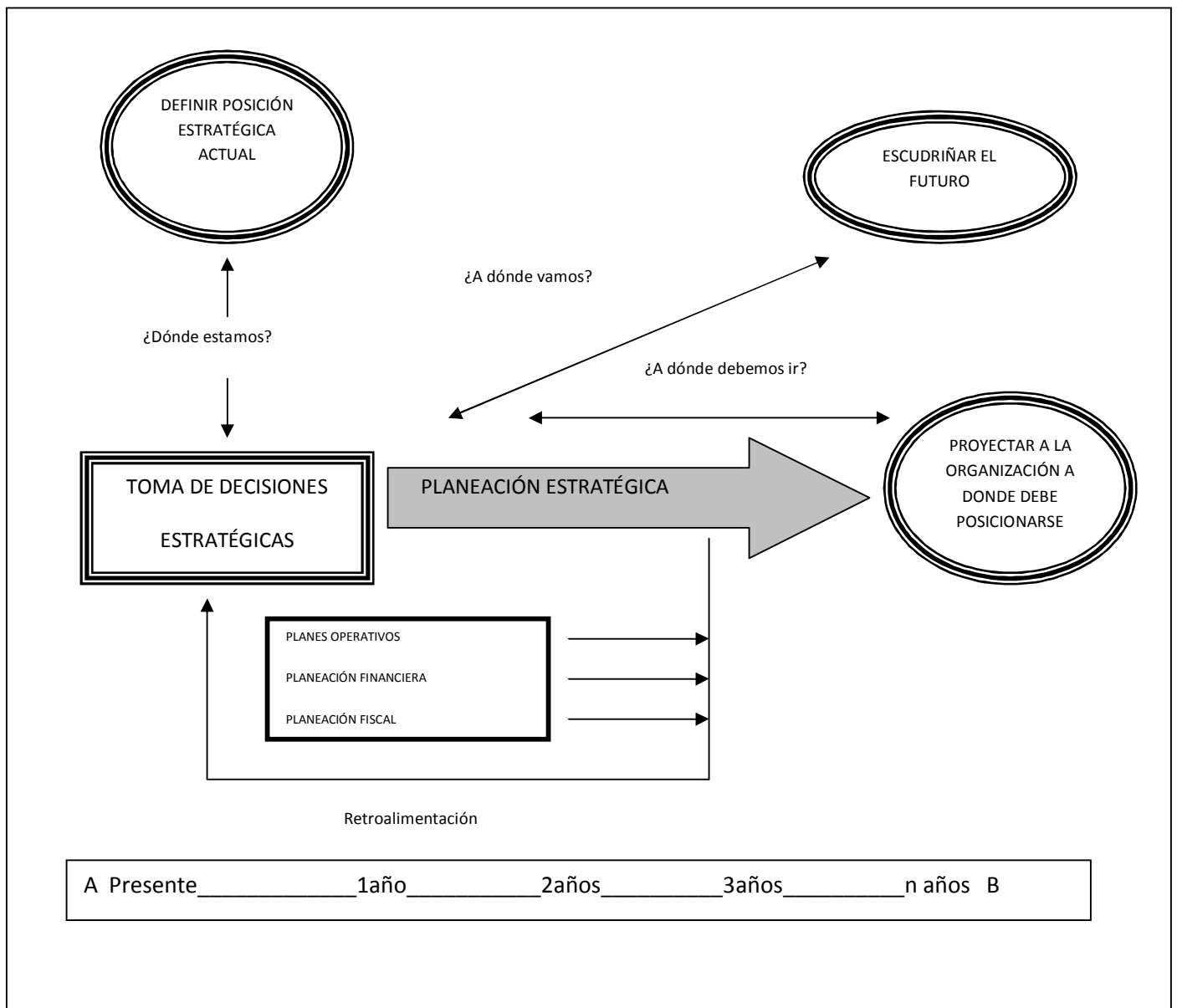
Es evidente que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza



o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón de que las organizaciones inteligentes dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de su organización.

**Fig.3.1 Í ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVAÍ .**



### **3.3 Proceso y visión estratégica**

Con este proceso el gerente o director diseñará el rumbo de su organización a través de una visión estratégica que permita la implementación de cambios organizacionales mediante la adecuada identificación de todos los elementos que le dan sentido a la organización para lograr sus objetivos; este proceso está integrado por varios elementos que a continuación se mencionarán.

#### **3.3.1 Visión**

La visión, es la más significativa ambición organizacional, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la entidad.

(ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 2010)

Es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

(HUERTA, 2006:2)

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

a) Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.

b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución; en la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso.

(<http://www.iaf-world.org/Vision.htm>)

### **3.3.2 Misión**

En la misión, se identifica la tarea básica de una organización o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea el tipo que sea, tiene o debe tener un propósito o misión.

Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.+ (Fred, D.)

Es la finalidad que explica la existencia de una empresa+(Certo, S.)

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la entidad.+ (Corona Funes)

(ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 2010)

La misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a las competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización depende de su razón de ser, de existir y así permanecer, también implica dar a conocer la función que cumple en la sociedad, y además su carácter y filosofía básicos.

### **3.3.3 Valores**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Andrade (1995) define los valores como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".

Según Ravlin y Meglino, citado por Judge y Bretz (1992) "los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas".

Los directivos deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **Características de los valores**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

#### **Importancia de los valores en la organización**

- Los valores son muy importantes para la organización porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura institucional.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.

- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la organización.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

### **La identidad como parte de los valores**

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

(<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>)

### **3.3.4 Objetivos**

Los objetivos corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o alcanzar una certificación; son pues los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Para Juan José Huerta son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Terry y franklin definen los objetivos como los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

Operativamente los objetivos indican:

- *Un objetivo cuantificado: es una meta.*
- *Un objetivo fijado en tiempo: es un programa.*
- *Un objetivo fijado en recursos financieros: es un presupuesto.*

Los objetivos deben ser:

- Específicos y realistas.
- Compatibles con la autoridad.
- Flexibles.
- Inequívocos.
- Cuantificables.

(HUERTA, 2006:2,3y4)

Los objetivos son pues declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado a través de la puesta en práctica de la misión organizacional.

### 3.3.5 Metas

Las metas son más que un fin al cuál se pretende llegar; no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque estas están resumidas y específicas así como cuantificadas ya sea en cifra, proporción o porcentaje.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

En un mundo perfectamente racional la gestión de las metas de una organización no presentarían problema alguno, sí todo el mundo estuviera de acuerdo con las metas establecidas y con la relevancia relativa de las mismas.

Sin embargo, las organizaciones no operan en un mundo totalmente racional, sino que la realidad organizativa es mucho más compleja, los grupos de interés de la empresa es decir clientes, inversionistas, proveedores, acreedores, sindicatos, etc., tienen seguramente distintas metas o prioridades organizativas, en lugar de un acuerdo perfectamente racional sobre las metas y prioridades.

(ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 2010)

### **3.4 Modelos de Planeación Estratégica**

La página de internet [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), en su apartado de planeación estratégica manifiesta los siguientes modelos de planeación propuestos por varios autores:

#### **1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.**

Etapas para el proceso de planeación estratégica:

- 1- Determinación de la misión o razón de ser.
- 2- Determinación de la estrategia.
- 3- Determinación de las tácticas.
- 4- Determinación de los proyectos.

#### **2. Según Marwin Bower las etapas para el proceso de planeación estratégica son:**

- 1- Establecimiento de objetivos.
- 2- Estrategia de planeación.
- 3- Establecimiento de Metas.
- 4- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- 5- Establecer políticas.
- 6- Planear la estructura de la organización.
- 7- Proporcionar el personal.
- 8- Establecer los procedimientos.
- 9- Proporcionar instalaciones.
- 10- Proporcionar el capital.
- 11- Establecimiento de normas.
- 12- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- 13- Proporcionar información controlada.
- 14- Motivar a las personas.



**3. Para el Dr. Carlos C. Martínez Martínez el proceso formal de planeación estratégica es el siguiente:**

- 1- Formulación de Metas
- 2- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos
- 5- Identificación de oportunidades estratégicas
- 6- Determinación

**4. Carlos Gómez Pardo propone el siguiente modelo de planeación estratégica:**

- 1- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- 2- Acción Inmediata.
- 3- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- 4- Conocer el entorno.
- 5- Conocer las expectativas.
- 6- Valores de las alternativas.
- 7- Preparación e implementación.

**5. Harold Koontz afirma el siguiente Modelo de planeación estratégica:**

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la organización.
- 3- Orientación de Alta Gerencia.
- 4- Objetivos Organizacionales.
- 5- El ambiente interno actual.
- 6- El ambiente externo.
- 7- Desarrollo de las estrategias.
- 8- Planeación e implementación.

([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

### 3.4.1 Análisis FODA

Este análisis es una metodología para la planificación de estrategias específicas acorde a las realidades estudiadas y plasmadas dentro de este esquema.

Rodríguez Valencia afirma que la matriz FODA es de aparición reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Hay cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Esas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

(RODRÍGUEZ, 2005:138)

**Figura 3.2 Í Matriz FODA para la formulación de estrategiasÍ**

	<p>FORTALEZAS INTERNAS (F)          Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS (D)          Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.</p>
<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)          Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.</p>	<p>ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI          Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI          Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.</p>
<p>AMENAZAS EXTERNAS (A)          Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.</p>	<p>ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI          Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.</p>	<p>ESTRATEGIA DA: MINI-MINI          Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.</p>

Fuente: Cómo aplicar la planeación estratégica a la Pequeña y mediana empresa, RODRIGUEZ, Valencia, 2005 pag.139.

1. La estrategia DA. Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia %MINI-MINI+. Puede implicar para la organización la formación de una sociedad en participación, el repliegue o incluso la liquidación.
2. La estrategia DO. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera, un organización con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia FA. Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, la organización puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.
4. La estrategia FO. Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las organizaciones deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.

Los diseñadores de este mecanismo deben elaborar varias matrices FODA correspondientes a distintos puntos temporales. Así se podría empezar por el análisis presente y, quizá lo más importante, centrar finalmente la atención en distintos periodos del futuro.

(Ibid: 139-140)

Para concluir con este capítulo podemos argumentar que la planeación estratégica es la que permite dibujar el rumbo de la organización y así fortalezca la construcción de un futuro como el aseguramiento de participación de todos los factores y recursos necesarios y así se pueda controlar su aprovechamiento y desempeño.

Sabiendo que la planeación es un proceso inicial y de seguimiento de las organizaciones se destaca que no solamente es algo que se implanta en un documento o archivo si no que tiene que ponerse en práctica, evaluarse y verificarse para poder cumplir perfectamente con dicha.

Para la toma de decisiones en la organización esta planeación es fundamental y única para conseguir el logro de objetivos y compromisos de quienes lo ponen en práctica.

*"Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)".*  
*Abraham Lincoln*

## **CAPÍTULO IV**

### **PLANEACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL**

La planeación es una herramienta de gobierno, directamente relacionada con un proyecto político de desarrollo, útil para reducir la incertidumbre respecto a un futuro probable en las sociedades para lo cual deben establecerse objetivos generales, fijar estrategias de acción, determinar prioridades y seleccionar alternativas de solución; dicho conjunto de actividades, debe buscar en su operación la optimización y racionalidad de los recursos con que se cuenta, la satisfacción de las necesidades sociales e interés común y la procuración y orientación del desarrollo socioeconómico del país, de los estados de la federación y los Municipios.(ROBLES, et.al.:2001)

La planeación del desarrollo municipal es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades económicas con las necesidades básicas de la comunidad, como son, entre otras:

- **Educación.**
- **Salud.**
- **Asistencia social.**
- **Vivienda.**
- **Servicios públicos.**
- **Mejoramiento de las comunidades rurales.**

A través de la planeación los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que los gobiernos federal y estatales transfieren para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social.

El propósito principal de la planeación del desarrollo municipal es orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social y tiene como objetivos los siguientes:

- Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.
- Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.
- Promover la participación y conservación del medio ambiente.
- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- Asegurar el desarrollo de todas las comunidades del municipio.

#### **4.1 MARCO JURÍDICO DE LA PLANEACIÓN MUNICIPAL**

*La planeación del Desarrollo Municipal tiene como referentes las siguientes bases legales:*

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Constitución Política del Estado.
- Ley Estatal de planeación.
- Ley Orgánica Municipal.

#### **4.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

En su artículo 25 otorga al Estado mexicano el papel rector de la economía nacional y lo responsabiliza de garantizar el desarrollo económico y social de la nación. Planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional.

En el artículo 26 se fijan las bases para su Sistema Nacional de Planeación Democrática, de esta manera, se garantiza la participación de las entidades federativas y de sus municipios en la responsabilidad definir y alcanzar los objetivos de los programas de gobierno.

En el artículo 115, se señala que en los términos de las leyes federales y estatales, los municipios están facultados para formular y aprobar planes de desarrollo urbano, que aunque están enmarcados en otras legislaciones, también se consideran parte de la planeación del desarrollo.

#### **4.1.2 Ley de Planeación.**

*Es el ordenamiento jurídico que establece y señala:*

- El marco normativo para regular el ejercicio de la planeación nacional del desarrollo.
- Las bases para la integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- La coordinación necesaria entre la federación y los estados, incluyendo los municipios.
- La concertación e inducción de acciones respecto a los particulares y en general la participación social.

#### **4.1.3 Constitución Política del Estado.**

La Constitución Estatal señala la responsabilidad del Estado para organizar un sistema de planeación y faculta al ejecutivo para establecer los mecanismos de participación social en dicho sistema.

Se dispone también que el Estado conducirá y orientará la actividad económica de la entidad en los términos de una planeación democrática, donde concurren los distintos sectores de la población.

En la Constitución Estatal se establecen las facultades del gobierno del estado para adecuar su legislación a las necesidades del desarrollo planeado de la economía y de la sociedad.

#### **4.1.4 Ley Estatal de Planeación.**

En esta ley se establecen los principios de la planeación del desarrollo estatal y las normas que orientan las actividades públicas, estatales y municipales, así como las bases para que el ejecutivo del estado coordine las actividades de planeación con los municipios y aquellas que garanticen la participación activa y democrática de los sectores sociales en las tareas de planeación.

#### **4.1.5 Ley Orgánica Municipal**

En la Ley Orgánica Municipal se determina la facultad del Ayuntamiento para participar en la planeación del desarrollo, a través de formular, aprobar y ejecutar planes y programas que tiendan a promover y fomentar las actividades económicas en el municipio y a satisfacer las necesidades de equipamiento, infraestructura urbana y servicios públicos.



## **4.2 INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN MUNICIPAL**

El proceso de planeación del desarrollo municipal involucra la participación del gobierno federal, estatal y municipal, para lo cual existen los siguientes instrumentos de coordinación.

- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE)
- Convenio de Desarrollo Social (CDS)
- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)
- Convenio de Coordinación Estado - Municipio (CODEM)

### **4.2.1 Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE)**

El COPLADE es un organismo público descentralizado del gobierno estatal, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y tiene como funciones básicas las siguientes:

- Coordinar las relaciones entre los gobiernos federal, estatal y municipal, derivadas de las acciones de planeación.
- Elaborar y actualizar el plan estatal de desarrollo.
- Proponer a los gobiernos federal y estatal programas anuales de inversión para el estado y los municipios.
- Evaluar los programas y acciones concertadas entre la federación y el estado.

*El COPLADE está integrado por:*

- Un presidente, que es el gobernador del estado.

- Un coordinador general, que es un funcionario estatal nombrado por el gobernador.
- Un secretario técnico, que es el delegado de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Representantes de los sectores social y privado.
- Secretarías estatales.
- Ayuntamientos de la entidad

#### **4.2.2 Convenio de Desarrollo Social (CDS)**

En el marco del sistema nacional de planeación democrática, el plan nacional de desarrollo establece que la vertiente de coordinación entre la federación y los estados se llevará a cabo a través del Convenio de Desarrollo Social (CDS).

El CDS constituye un acuerdo de colaboración entre el gobierno federal y el de la entidad federativa, por medio del cual se concertan compromisos jurídicos, financieros y programáticos, para desarrollar las acciones previstas en los planes y programas de desarrollo.

Este convenio contiene diversos programas, mediante los cuales la federación transfiere a estados y municipios recursos suficientes para cumplir los compromisos derivados de los planes y programas de desarrollo, donde se conjunta la acción de los tres órdenes de gobierno.

*Los recursos que por medio del CDS se destinan a estos programas son canalizados al impulso de:*

- Proyectos productivos
- Equipamiento urbano

- Empleo
- Educación
- Vivienda
- Medio ambiente

#### **4.2.3 Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN)**

El COPLADEM es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto del ejecutivo estatal por ley del congreso local. Encargado de promover y coordinar la formulación, instrumentación y evaluación del plan municipal de desarrollo es el mecanismo más adecuado de participación y decisión entre la comunidad y el gobierno municipal.

El COPLADEMUN se integra por:

- Un presidente, que es el mismo Presidente Municipal.
- Un coordinador, que es designado por el presidente municipal.
- Un secretario técnico, que es el coordinador del COPLADE de la entidad federativa correspondiente.
- Los representantes de las dependencias de la administración pública estatal y federal.
- Los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública municipal, designados por el presidente municipal.
- Representantes de los sectores social y privado.

#### **4.2.4 Convenio de Coordinación Estado-Municipio (CODEM)**

Este convenio es celebrado por el gobierno de la entidad federativa con sus respectivos gobiernos municipales, para transferir recursos, realizar acciones y obras conjuntas en beneficio del desarrollo estatal y municipal.

*Los compromisos derivados de este tipo de convenios se ejecutan de manera coordinada atendiendo entre otros, los siguientes aspectos:*

- Programas de inversión y gasto estatal a favor del municipio.
- Promoción y fomento económico.
- Administración de obras y servicios públicos.
- Adquisición y suministro de bienes municipales.

### **4.3 PROCESO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL**

El proceso de planeación se define como el conjunto de actividades que, en el corto y mediano plazo, permitan formular, instrumentar y evaluar el plan municipal de desarrollo y los diversos programas derivados del mismo.

***Las etapas que comprende son:***

1. Formulación.
2. Discusión y aprobación.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

#### **4.3.1 Formulación.**

Consisten en el conjunto de actividades a desarrollar, para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo.

***Las actividades que comprende la etapa de formulación son las siguientes:***

- Elaboración de diagnósticos económicos y sociales que reflejen la situación real y las necesidades del municipio.
- Definición de objetivos y prioridades para señalar qué es lo que se quiere lograr y lo que es más urgente o necesario.
- Señalamiento de estrategias y políticas a seguir, para establecer cómo y de qué manera se lograrán los objetivos propuestos.
- Especialización de las áreas o partes del plan que deberán ser coordinadas por los responsables de su elaboración.
- Compatibilización de los programas operativos anuales (incluyendo sus metas) con el Plan Municipal de Desarrollo.
- Definición de los responsables de la elaboración del plan municipal, así como los recursos necesarios para ello.
- Determinar las metas de corto y mediano plazo.
- Previsión de Recursos.
- Concertación con grupos sociales.

#### **4.3.2 Discusión y Aprobación.**

En esta etapa corresponde al ayuntamiento, en sesión de cabildo, analizar el contenido del plan y discutir la posibilidad de llevarlo a cabo.

Una vez aprobado por el ayuntamiento, éste se hace responsable de vigilar su correcta ejecución.

#### **4.3.3 Ejecución.**

En esta etapa, las premisas establecidas en el plan se traducirán en acciones concretas mediante programas operativos, anuales que serán llevados a cabo para tal efecto.

Para esto se hace necesario que los responsables de su ejecución procuren que sus actividades se apeguen a lo establecido en el plan.

#### **4.3.4 Control.**

El control consiste en actividades para identificar el grado de cumplimiento del plan y el avance de los programas, para localizar posibles desviaciones y verificar si el proceso funciona de conformidad con lo establecido.

#### **4.3.5 Evaluación.**

En esta etapa se hace una valoración cualitativa de los resultados de la planeación.

La evaluación debe hacerse durante la ejecución del plan y una vez concluido el mismo, para saber si los objetivos propuestos se lograron sin embargo los resultados de la evaluación son experiencias acumulables que sirven para mejorar los futuros planes y programas municipales.

### **4.4 PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO**

El Plan Municipal de Desarrollo es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación. En él se presenta el programa de gobierno del ayuntamiento y se conjuga la acción coordinada de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, así como la participación de los sectores social y privado del municipio.

En este plan se definen los propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio y se establecen las principales políticas y líneas de acción que el gobierno municipal deberá tomar en cuenta para elaborar sus programas operativos anuales y que son aquellos programas que el ayuntamiento elaborará para el período de un año de administración municipal.

El Plan de Desarrollo Municipal es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio. Debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo.

#### **4.4.1 Estructura.**

***La estructura del Plan Municipal de Desarrollo podrá ser la siguiente:***

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Presentación.      | 7. Estrategias.                                  |
| 2. Introducción.      | 8. Lineamientos estratégicos sectoriales.        |
| 3. Diagnóstico.       | 9. Programas y metas.                            |
| 4. Demandas sociales. | 10. Programación-presupuestación.                |
| 5. Objetivos.         | 11. Instrumentación, seguimiento y evaluación.   |
| 6. Políticas.         | 12. Anexos estadísticos y cartografía municipal. |

#### **4.4.2 Descripción del Contenido**

El contenido podrá referirse a los siguientes aspectos:

***Diagnóstico.***- Es el estudio de la situación real del municipio, que sirve para conocer las condiciones de su territorio e identificar las necesidades, problemas y recursos potenciales de desarrollo, esto permitirá obtener información básica del municipio, en aspectos tales como:

- Medio físico.
  - *Localización geográfica municipal.*
  - *División política municipal.*
- Recursos naturales.
- Población.
- Actividades económicas.
- Infraestructura urbana y de servicios públicos.
- Desarrollo Social y Ecología.
- Organización y administración municipal.
- Aspectos jurídicos.
- Aspectos hacendarios y presupuestales.

***Demandas sociales.*** Son las peticiones y sugerencias de la población recabadas en campaña, foros, consultas y audiencias.

***Objetivos.*** Son aquellas situaciones o condiciones que se quieren lograr o alcanzar con la instrumentación del plan. Los objetivos se establecen con base en las necesidades detectadas.

***Políticas.*** Son las directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones del plan y constituyen los ordenamientos elementales que garantizan su éxito. Por ejemplo: desarrollo urbano planificado, desarrollo rural integral, etc.

***Estrategias.*** Son el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para instrumentar una política. Por ejemplo: orientación del crecimiento de las poblaciones, promoción de industrias rurales, etc.

***Lineamientos estratégicos sectoriales.*** Consisten en aquellas actividades que se realizarán de conformidad con el sector de actividad de que se trate, ya sea agropecuario, turismo, pesca, salud, educación, comunicaciones, comercio, desarrollo urbano, etc.



**Programas y metas.** Son las acciones y/o obras cuantificables, que se desprenden del plan.

**Programas coordinados de inversión pública.-** Son aquellos programas que se realizarán conjuntamente entre el gobierno municipal y el estatal, y en su caso, federal, así como los proyectos que con los recursos financieros del municipio no se puedan ejecutar. Generalmente, se refieren a aquellos programas que se desarrollan por la vía del Convenio Único de Desarrollo o por el Convenio Estado-Municipio, en donde se establece la transferencia de recursos a este último.

**Programación-Presupuestación.** Son las actividades que se señalan a realizar cada año, tomando en cuenta los recursos estimados con base a los presupuestos de egresos de años anteriores y son canalizados a obras.

**Instrumentación, seguimiento y evaluación.** En esta parte del plan se definirán los responsables para la instrumentación, el seguimiento y la evaluación, de manera que se garantice su buen cumplimiento.

Es muy importante que en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo se tomen en cuenta las necesidades y opiniones de la comunidad, ya que de esta manera se establece una mayor vinculación entre la comunidad y las autoridades y se logra que las soluciones planteadas por el ayuntamiento sean congruentes con los problemas a atender.

**Anexos Estadísticos y Cartografía Municipal.** Son los documentos, como su nombre lo indica, que se anexan para complementar y ejemplificar el contenido del Plan Municipal de Desarrollo.

#### **4.4.3 Formulación y Aprobación.**

La formulación del Plan de Desarrollo Municipal es competencia del comité de planeación municipal; si no existe dicho organismo, el responsable de su elaboración será el ayuntamiento.

La aprobación del plan es competencia exclusiva del ayuntamiento, quien a su vez determinará qué unidades administrativas serán responsables de su ejecución, evaluación y control.

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Municipal se procederá a elaborar los programas a través de los cuales se instrumentará el plan.

#### **4.5 PROGRAMACIÓN MUNICIPAL**

Es el conjunto de acciones desarrolladas por el ayuntamiento o, en su caso, por el comité de planeación municipal, encaminadas a elaborar los programas de desarrollo municipal.

Un programa municipal incluye las acciones previstas por el ayuntamiento para ser realizadas durante su gobierno.

Sirve para ordenar las actividades a desarrollar y lograr un buen aprovechamiento del dinero disponible, de los materiales, del equipo y del trabajo humano, conforme a fechas previamente establecidas.

A través de un programa municipal se puede organizar y controlar mejor el trabajo y durante su realización se pueden tener puntos de comparación entre lo que se quiere y lo que se está haciendo. De esta manera se puede conocer si existen fallas y qué hacer para corregirlas, en su caso.

*Con base en la programación, las autoridades municipales podrán efectuar lo siguiente:*

- Definir las acciones, obras y servicios necesarios para un período determinado.

- Determinar la dependencia o entidad del gobierno federal, estatal o municipal, que será la encargada de ejecutar o de apoyar las obras y servicios programados.
- Asignar a las dependencias municipales adecuadas la elaboración de los estudios preliminares, la ejecución, la supervisión y control y evaluación de las acciones, obras y servicios programados.
- Calcular el costo de las obras, servicios y acciones programadas.

([http://www.elocal.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_La\\_planeaciondel\\_desarrollo\\_municipal](http://www.elocal.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_La_planeaciondel_desarrollo_municipal))

Es evidente que la planeación estratégica aplicada en el municipio es fundamental para el desarrollo óptimo del mismo; siguiendo los principios y leyes de la misma así como las estrategias y políticas que deben practicarse de manera congruente y eficaz.

Se concluye también que al ser nuestra planeación de carácter democrático es valiosa la participación de la ciudadanía y muestra de ellos son las actividades y proyectos estratégicos que se han implementado para la gobernanza que en los últimos tiempos se ha trabajado a sabiendas de que la planificación es de gran importancia ya que el municipio es un nivel de gobierno donde realmente existe un contacto más directo entre los ciudadanos y sus representantes, consecuentemente en relación con sus necesidades y una mejor prestación de los servicios públicos.

Por lo que respecta a los municipios, se puede decir que las nuevas administraciones tienen diversas tareas por emprender, una de ellas es el problema de la sobrepoblación, por lo que se deben efectuar políticas que vayan encaminadas a hacer frente a esta realidad, mismas que deben establecerse en el plan de desarrollo del municipio.

*Í Todas las personas de éxito que conozco son aprendices de por vida  
buscando nuevas habilidades, ideas e inventos. Si ellos no están  
aprendiendo, no están creciendo. no se están moviendo hacia la  
excelencia.Í*

*Dennis Waitley*

## **CAPÍTULO V LA CAPACITACIÓN**

En el siguiente capítulo se desarrollarán las generalidades y especificidades de la capacitación en las organizaciones; en todo el país y cómo parte de la estrategia de educación de los servidores públicos ha fungido ésta como un modelo nuevo sistémico para la adopción de nuevos conocimientos y de igual manera ha servido como un instrumento fundamental del servicio profesional de carrera institucional de los gobiernos locales.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones educativas no están en posibilidad de ofrecer, por lo tanto es necesario que las organizaciones tanto públicas como privadas adopten programas periódicos de educación, brindando, así, lograr que desempeñen funciones de calidad y en función de esto se logren los objetivos de la organización.

### **5.1 Definición**

Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

*(Blaque, 1999)*

Alfonso Siliceo en su obra "Capacitación y desarrollo de personal" afirma que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para Mondy, R. Wayne en su obra Administración de Recursos Humanos manifiestan que "Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño de la organización".

Para Byars y Rue la capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

## **5.2 Objetivos**

En la última década se ha advertido gran interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

### Objetivo general de la capacitación:

-Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

### Objetivos particulares de la capacitación:

-Incrementar la productividad.

-Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

-Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

-Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.

-Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

-Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.

-Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.

-Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevado.

-Facilitar la supervisión de personal.

-Promover ascensos, sobre la base del mérito.

-Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones, distinciones y otros.

-Contribución a la reducción de los accidentes de trabajo.

-Contribución a la reducción de los costos de operación.

-Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

(RODRÍGUEZ, 2002:214)

### **5.3 Importancia**

Tanto el sector privado como el público y otros elementos de la sociedad, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse en responsabilidades futuras. La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo: Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

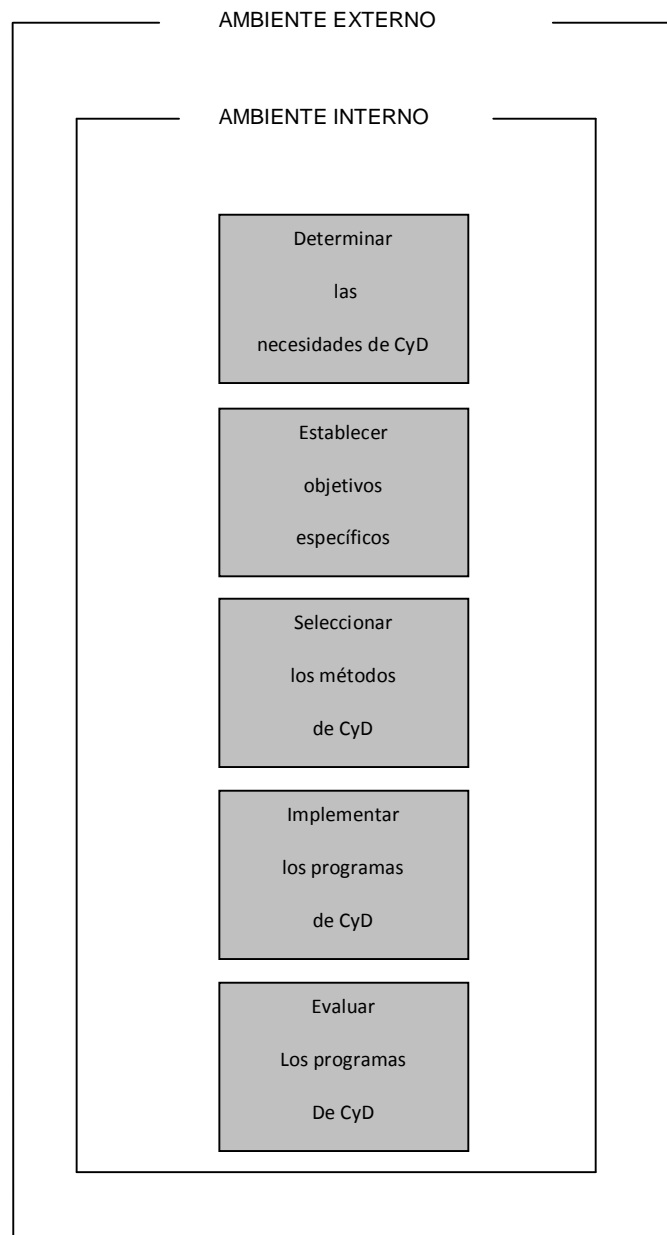
Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación, sea considerándola como una inversión que hace la organización en su personal.

(Ibid: 218)

### **5.4 Proceso de capacitación y desarrollo**

Una vez que se toma en cuenta a necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la capacitación y desarrollo, comienza el proceso para determinar las necesidades donde la organización se hace las siguientes preguntas, ¿Cuáles son nuestras necesidades de capacitación?+, ¿qué debemos lograr a través de nuestros esfuerzos de CyD?+, y, en función de esto se dará un proceso estratégico para la ejecución efectiva de la CyD.

Grafico 4.1: El proceso de capacitación y desarrollo (CyD)



Fuente: WAYNE, Mondy, Administración de Recursos Humanos, México, 2006.



#### **5.4.1 Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo**

Este primer paso consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. En el ambiente de las organizaciones altamente competitivas de hoy, implementar programas simplemente porque otras organizaciones lo hagan es un severo problema. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles.

*-Análisis organizacional:* Desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes estratégicos, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

*-Análisis de tareas:* El siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la organización. Las descripciones de puestos son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

*-Análisis de personas:* La determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son: ¿Quién necesita ser capacitado?+y ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los colaboradores?+En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

#### **5.4.2 Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo**

La capacitación y desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, sin ellos sería imposible diseñar programas significativos. También sería fácil evaluar la eficiencia de un programa, en el mejor de los casos. Sin duda siempre se tiene que buscar con la capacitación la satisfacción con el empleo.

El propósito se establece primero y los objetivos de aprendizaje continuados pues ya que estos dejarán poca duda sobre lo que la capacitación

debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

### **5.4.3 Métodos de capacitación y desarrollo**

Sin importar si los programas son intensos o abastecen externamente, las organizaciones utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos. A continuación, analizaremos estos métodos.

#### **-Programas para el aula**

Este tipo de capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.

Una ventaja para este método es que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. La eficacia de los programas para el aula mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños como para permitir el debate y cuando el instructor tiene la capacidad de atrapar la imaginación de la clase y utilizar multimedia en una forma adecuada.

#### **Mentoring y Coaching**

Como los propósitos del mentoring y el coaching son similares en sus conceptos y los términos se usan con frecuencia en forma indistinta en la literatura, los analizaremos en conjunto. Las actividades que se realizan para este método pueden ser informales o formales, que son principalmente enfocadas al desarrollo individual.

-Mentoring: es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto, lo que conduce a un progreso de las carreras. Los mentores pueden estar en cualquier parte de la empresa incluso en el exterior de la misma.

-Coaching: es considerado como responsabilidad para los jefes inmediatos proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios.

-Mentoring y Coaching para mujeres y minorías: por diversas razones, los mentores tienden a buscar sus propias imágenes. Ya que las mujeres y las minorías no están representadas equitativamente en los niveles directivos de la empresa, se quedan sin frecuencia sin un mentor. La cuestión principal es que las mujeres y las minorías necesitan tener ventajas proporcionadas para usar con eficacia sus talentos y realizar su potencial, no solo para su beneficio personal sino también para el beneficio de la organización.

-Mentoring inverso: es un proceso en el que los colaboradores más viejos aprenden de los más jóvenes. Diversas instituciones han realizado este proceso y su éxito ha sido sin duda un factor impactante en el logro de sus objetivos.

### **Estudio de caso**

El estudio de caso es un método de capacitación en el que se espera que los individuos la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. Con frecuencia, este método se da en el aula con un instructor que sirve de atención.

### **Videos**

Este método puede ser especialmente atractivo para las organizaciones pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Además, el video proporciona la flexibilidad que desea cualquier organización. Esta técnica se puede utilizar para la capacitación se supervisores en tareas como realización de revisiones la evaluación del desempeño, corrección del desempeño inaceptable, delegación de funciones, mejora de hábito de seguridad, manejo de quejas por discriminación, vencimiento de la resistencia al cambio, orientación a los nuevos empleados y mediación entre individuos de o grupo en conflicto.

## **Representación de funciones**

En esta los participantes deben responder a los problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica.

### **Capacitación de aprendices**

Ésta combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es común en oficios. Mientras está en capacitación, el empleado gana menos que el maestro, que es el instructor. Los programas de capacitación para aprendices duran de dos a cinco años, siendo su duración promedio de cuatro años.

### **Capacitación de vestíbulo**

Se lleva a cabo fuera del área de trabajo con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo. Una ventaja de éste es que quita al empleado la preocupación de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo.

### **Simulaciones**

Son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Aunque la capacitación con simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones.

### **Juegos de negocios**

Son simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una si, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes

pueden manipular. Los juegos de negocios involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos.

### **Caja de trabajo**

Es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes o mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Los mensajes, presentados sin un orden específico, requieren desde una medida urgente hasta un manejo rutinario. Al participante se le pide actuar con base en la información contenida en estos mensajes.

### **Aprendizaje a distancia y videoconferencia**

Este enfoque hacia la capacitación es interactivo, y ofrece la flexibilidad y responsabilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional. Esta tecnología comienza a usarse con mayor frecuencia en la capacitación, ofreciendo la posibilidad de un mayor número de participantes y al mismo tiempo ahorro de dinero para las organizaciones.

### **Capacitación por computadora**

Esta aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por un instructor. Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona.

### **Realidad virtual**

Es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.

Una forma de capacitación por computadora incluye el aprendizaje sincrónico en vivo en una aula virtual. Esta forma de capacitación permite a los estudiantes hacer cualquier cosa que puedan en una aula.

### **Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet)**

Esta capacitación es un término que describe la instrucción en línea. La versatilidad de la instrucción en línea tiene complicaciones importantes para la CyD, ya que la demanda de una fuerza de trabajo capacitada y facultada es decisiva en la nueva economía. Una ventaja de este esquema es su disponibilidad en todo momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.

#### **5.4.4 Implementación de programas de capacitación y desarrollo**

La implementación de programas de CyD es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente hacia la acción y sienten que están demasiado ocupados para recibir CyD.

La capacitación implica cambio, al cual se pueden resistir los empleados de manera rotunda. La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa por que por que los nuevos programas presentan errores frecuentemente. Además, puede ser difícil programar la capacitación alrededor de las necesidades del trabajo actual.

#### **5.4.5 Evaluación de los programas de capacitación y desarrollo**

Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo se presentan a continuación:

- 1.-Opiniones de los participantes.
- 2.- Grado de aprendizaje.

3.- Cambio de comportamiento (Transferencia de la capacitación al empleo).

4.- Logro de objetivos de CyD (Impacto sobre el desempeño).

(MONDY, et al., 2005:72)

Este capítulo es de gran importancia pues ya que proporciona modelos de capacitación así como los elementos fundamentales de dicha que en su conjunto ofrecen herramientas para la calidad en la capacitación así como enfoques estratégicos de la misma. Tomando en cuenta que la capacitación es implica una suficiente competencia para las organizaciones que atienden a las necesidades de sus empleados a través de modelos de enseñanza que seguramente harán lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se concluye este manifestando que los cambios significativos organizacionales son basados en la relación existente entre los colaboradores y los directivos estos basados en los elementos necesarios para fortalecer la organización que aprende que es la que reconoce la importancia de la capacitación y el desarrollo continuo y así lleva a cabo las acciones apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales.

*Í Todo el método consiste en el orden y disposición de aquellas cosas hacia las cuales es preciso dirigir la agudeza de la mente para descubrir alguna verdadÍ*

*Descartes*

## **CAPÍTULO V**

### **MÉTODO ZOPP**

Los problemas de la desigualdad y la pobreza en el tercer mundo suscitaron gran interés y movilizaron considerables recursos a finales de los años sesenta y comienzos de los sesenta.

Para entonces ya se había hecho evidente que el mero incremento de la renta per cápita no podía constituir el único objetivo importante de una política adecuada de desarrollo. El cambio hacia un enfoque más integral no ha impedido, sin embargo que el número de personas que viven en situación de extrema pobreza haya continuado incrementándose. Frente a esta situación las agencias internacionales de cooperación al desarrollo están haciendo un esfuerzo continuo para mejorar la calidad y eficacia de sus programas y proyectos e intentan adecuar las concepciones eminentemente técnicas a las condiciones básicas de los destinatarios.

En el siguiente capítulo se desarrollará la descripción detallada de los principales pasos señalados por el método ZOPP para la planificación de proyectos de desarrollo, así como los orígenes de éste y su impacto en las organizaciones.

#### **5.1 Orígenes**

La historia del ZOPP comienza con la fundación de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) como empresa de derecho privado en 1975. La intención general de flexibilizar la cooperación técnica y elevar su eficiencia se reflejan no sólo en la



elección del status legal de una organización, sino también en la adopción de instrumentos modernos de gestión. Muy pronto el interés se centró en el *Logical Framework Approach (LFA)*, un instrumento de gestión muy conocido a nivel internacional y de gestión muy adecuado como base para la planificación, la ejecución y la evaluación de proyectos.

En los años setenta, la GTZ, por deseo del Ministerio Federal de cooperación económica y desarrollo (BMZ), puso a prueba en algunos proyectos el *Logical Framework Approach*. En 1980-1981, tras realizar las primeras experiencias positivas, la GTZ llevó a cabo una fase piloto y a partir del LFA desarrolló el ZOPP. Éste incluía algunos elementos nuevos, como el análisis de participantes (involucrados), de problemas y de objetivos. El trabajo en equipos interdisciplinarios e interculturales, es decir, en talleres en los que tomaban parte la GTZ, las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios pasaron paulatinamente a ser la norma.

Desde el punto de vista formal, el ZOPP fue introducido primero provisionalmente, en 1983, mediante una instrucción organizativa, y en 1987 como norma obligatoria y parte integral del ciclo del proyecto, conforme a lo establecido en el capítulo 4211 del Manual de Organización de la empresa.

Este método fue introducido oficialmente en 1983 en la cooperación de la república federal de Alemania con los países subdesarrollados y su aplicación se hizo obligatoria a partir de 1986.

Hasta fines de 1988, todos los directivos de la GTZ, colaboradores involucrados en la ejecución de proyectos y contratistas habían recibido entrenamiento en el método ZOPP y la forma de aplicarlo.

## **5.2 Concepto**

La abreviación ZOPP es la sigla de la denominación alemana "Zielorientierte Projektplanung" que significa Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Se ha utilizado ya durante muchos años para denominar la

planificación de proyectos orientada a objetivos. ZOPP ha pasado a ser la marca de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) para un enfoque de planificación participativo, orientado hacia las necesidades de las organizaciones contraparte y de los grupos destinatarios.

ZOPP es un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos.

### **5.3 Principios**

- Consenso entre las partes implicadas sobre objetivos formulados claramente
- Ataque a la raíz de los problemas, analizando sus causas y efectos, Y formulando objetivos factibles y efectivos
- Participación de las personas, grupos e instituciones implicadas.

### **5.4 Objetivos**

1. Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a largo plazo.
2. Mejorar la comunicación y cooperación entre las partes implicadas a través de una planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras.
3. Definir el área de responsabilidad del equipo del proyecto.
4. Establecer indicadores para el seguimiento y la evaluación.

### **5.5 Características**

1. El procedimiento de la planificación por pasos sucesivos.

2. La visualización y documentación permanente de los pasos de planificación mediante tarjetas en las que se registran las contribuciones del equipo de planificación y los resultados de las discusiones.
3. En el enfoque de equipo como marco de referencia para el estudio interdisciplinario de problemas y la participación de interesados y beneficiarios.

(<http://www.scribd.com/doc/7227986/zoppgtz>)

## **5.6 Metodología y componentes del ZOPP**

### **5.6.1 Análisis de la participación**

El objetivo de este primer paso es ofrecer un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones que de alguna manera están relacionadas con el proyecto. Bien como participantes, beneficiarios o simplemente afectadas por el. Para ello se han de tener en cuenta los intereses y expectativas de las personas y grupos que en algún sentido pueden ser importantes para el proyecto.

**El procedimiento para elaborar el análisis de la participación puede sintetizarse del siguiente modo:**

1. Registrar todos los grupos importantes, personas, e instituciones, relacionados con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia y señalar las influencias externas e internas de todas las partes involucradas.
2. Formar categorías de los mismos: beneficiarios, grupos de beneficiarios, agentes, etc.
3. Caracterizarlos y analizarlos.
4. Identificar las consecuencias que ello implica para el desenvolvimiento del proyecto, por ejemplo las posibles reacciones de los distintos grupos.

### 5.6.2 Árbol de problemas

Para iniciar con este árbol se tiene que Identificar el problema central, el equipo discute sobre los intereses y puntos de vista que tendrán prioridad al analizar los problemas. Así se llega a la formulación del problema central. Los objetivos de un proyecto solo pueden plantearse claramente cuando las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente.

**El procedimiento para la identificación del problema central es el siguiente:**

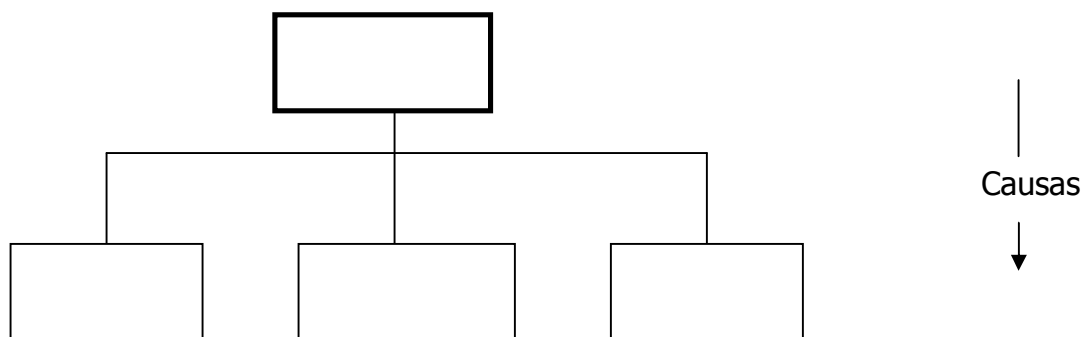
1. Cada miembro del equipo de planificación señala el problema que considere central. Para ello es necesario tener en cuenta que los problemas se expresan como estados negativos y que el problema central debe describir en forma apropiada la esencia de una situación.
2. Se hace una breve consideración sobre cada problema central propuesto, en la discusión subsiguiente se trata de llegar a un acuerdo sobre el problema concreto que ha de considerarse central.
3. En caso de no ponerse directamente de acuerdo, proceder del siguiente modo:
  - Ordenar todos los problemas propuestos como centrales hacia arriba y abajo según las causas y efectos:
  - Intentar nuevamente llegar a un acuerdo sobre el problema central en base a la visión de conjunto obtenida de esta manera.
4. Si aun de este modo no se logra un consenso:
  - Probar con, juego de roles u otras técnicas para la toma de decisiones.
  - Elegir la proposición que se considere mejor, asignando, por ejemplo, puntuaciones a las soluciones preferidas.
  - Adoptar provisionalmente uno o varios problemas como centrales y proseguir el trabajo, pero retornando posteriormente a la discusión sobre el problema central. Se recomienda evitar en lo posible el recurrir a la votación para obtener una decisión mayoritaria.

5. Para preparar el paso siguiente es conveniente anotar los problemas relacionados con cada institución y grupo de interesados.

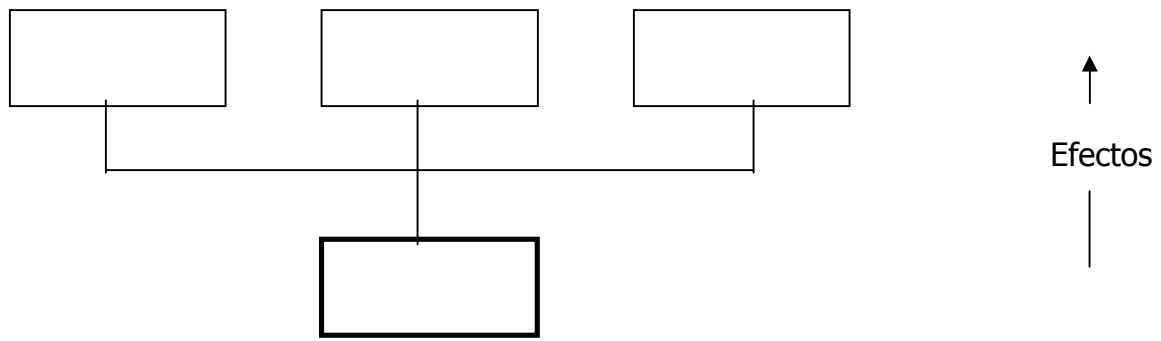
Análisis de las causas y efectos del problema central. En esta fase se utilizan una serie de técnicas para analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales de este contexto, definir el problema central en la situación y visualizarlas relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas.

Una vez identificados los problemas principales y formulados en pocas palabras el problema central se procede del siguiente modo:

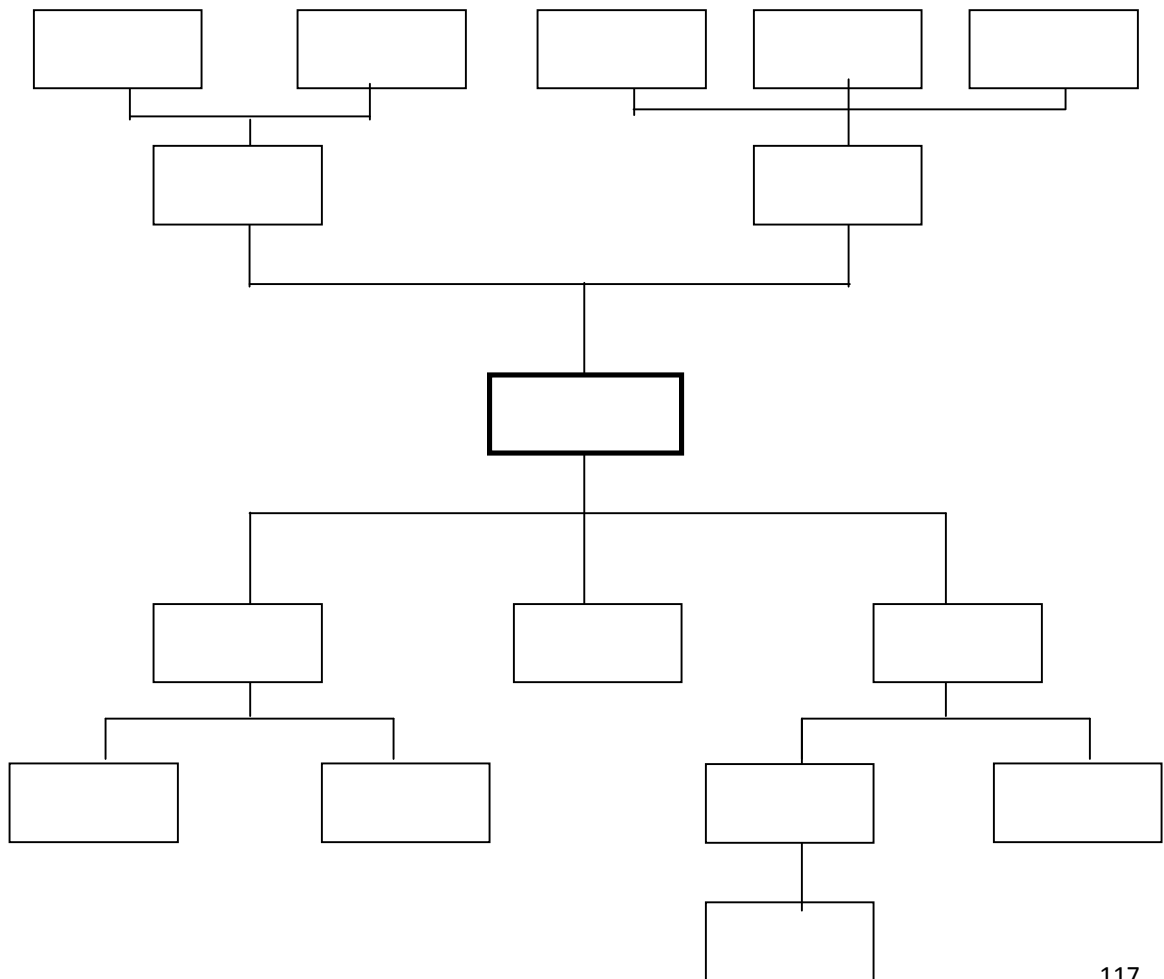
1. Las causas esenciales y directas del problema central se colocan de modo paralelo, debajo del problema central, éstas responden el %por qué+ del problema.



2. Los efectos principales y directos del problema central se colocan paralelamente encima del problema central, éstas responden el %qué+ del problema.



3. Las causas y los efectos se presentan siguiendo el mismo principio; de este modo se establecen varios niveles causales y ramificaciones.



4. El análisis de problemas puede darse por concluido cuando el equipo de planificación llega al convencimiento de que ha utilizado la información esencial. Para ello es necesario revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.
5. Debido a las mediaciones culturales en la consideración de los problemas y a las diferentes maneras en que estos pueden ordenarse, es necesario tener en cuenta todos los aspectos culturales relacionados con los miembros del proyecto a fin de asegurar la persistencia del impacto del proyecto. Siempre que resulte posible, han de emplearse indicadores para una descripción precisa de los problemas.

### **5.6.3 Árbol de objetivos**

En este paso se describe la situación futura que se pretende alcanzar mediante la solución del problema y se identifican las posibles alternativas para el proyecto. La técnica empleada consiste en la transformación del árbol de problemas en un árbol de objetivos o bien pasar los problemas a objetivos:

1. Se formulan todos los problemas de arriba hacia abajo convirtiéndolos en objetivos:
  - Los problemas formulados como una condición negativa se reformulan como una condición positiva en el futuro (= objetivo).
  - El problema central se transforma en un objetivo como los demás y ya no será destacado en adelante.
2. Al transformar los problemas en objetivos es necesario prestar especial atención a las siguientes cuestiones:
  - Las dificultades en la reformulación ponen de manifiesto deficiencias en el análisis de los problemas; en este supuesto es necesario volver a la discusión del problema y modificar las formulaciones.

- El control de la reformulación es necesario para evitar expresiones que no tienen sentido o pueden ser cuestionadas por la ética; en estos supuestos es necesario anotar un objetivo de reemplazo o trasladar el problema sin cambiarlo.
  - Si lo expresado en los objetivos no constituye un requisito suficiente para alcanzar el objetivo del nivel inmediato superior, añadir nuevos objetivos/ eliminar aquellos que no sean efectivos o necesarios.
3. Es necesario asegurarse de que las relaciones de causa a efecto se han transformado en relaciones medios-fines:
- Si la causa es A, entonces el efecto es B.
  - El medio X para alcanzar el fin Y.
- Sin embargo, hay que tener en cuenta que no toda relación causa-efecto, se torna en relación medios-fines.
4. Finalmente, el árbol de objetivos se elabora como una visión de conjunto separada e independiente.

#### **5.6.4 Análisis de alternativas**

Identificación de soluciones potenciales, en esta fase de la planificación se emplean conjunto de técnicas para identificar soluciones alternativas que pueden llegar a convertirse en estrategias del proyecto, seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto y decidir la estrategia a adoptar.

El procedimiento a seguir puede resumirse del siguiente modo:

1. Se identifican en el árbol de objetivos las ramas medios-fines que guardan relación entre sí; estas pasan a constituir las soluciones alternativas.
2. Las diferentes alternativas son designadas con números o expresiones descriptivas.



3. Se evalúan y seleccionan las alternativas de acuerdo con criterios de eficacia y realismo: recursos disponibles, probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, relación costo/beneficio, riesgos sociales, horizonte del proyecto, impacto duradero, etc.
4. Para la selección de alternativas puede acudir a alguna de las siguientes técnicas:
  - Análisis beneficio-costo de alternativas preparadas en el marco de informes de evaluación y estudios de factibilidad.
  - Pasos analíticos adicionales, por ejemplo análisis de grupos interesados y grupos beneficiarios.
  - Discusión de grupo y decisiones de la gestión.
5. Incluso en el caso de no existir soluciones alternativas viables. Deben considerarse enfoques alternativos como opciones de la fase de implementación.

### **5.6.5 Matriz de planificación**

Es donde implanta la elaboración integral del proyecto. La matriz de planificación del proyecto resume en una página los siguientes aspectos esenciales de este:

- ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
- ¿Qué se desea lograr con el proyecto?
- ¿Cómo se alcanzarán los resultados del proyecto?
- ¿Qué factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto?
- ¿Cómo se puede evaluar el éxito del proyecto?
- ¿Dónde se pueden conseguir los datos necesarios para evaluar el éxito del proyecto?
- ¿Cuánto costará el proyecto?

**Los principales pasos a seguir para elaborar la matriz de planificación del proyecto pueden resumirse del siguiente modo:**

1. Se traslada el objetivo central del árbol de objetivos al encabezado de la matriz de planificación.
2. El proyecto seleccionado se deriva del árbol de objetivos específicamente de la parte de abajo (causas) y se traslada a la primera columna vertical de la matriz de planificación que se nombrará estrategia. La estrategia presenta los impactos previstos o anticipa los beneficios del proyecto en forma de una condición futura claramente descrita. La estrategia una vez realizada, contribuye al logro del objetivo superior.
3. En la segunda columna se enlistarán las actividades que han de formar parte de la estrategia seleccionada, generalmente los gestores de proyectos son responsables de algunas o todas las actividades.

Para esto se recomienda lo siguiente:

- No anotar demasiadas actividades en detalle, sino indicar la estructura básica y la estrategia del proyecto.
  - En contraste con los niveles de objetivos, expresar las actividades en forma de acciones.
4. En la tercera columna se manifiestan los involucrados directos e indirectos del proyecto medular, esta columna estará dividida en dos para la separación de los mismos y se presentan en orden de importancia y con relación a la actividad.

Los involucrados se refieren a todos aquellos actores sociales representativos y con influencia directa al proyecto.

Es vital identificar bien a los grupos relevantes para el proyecto, excluir a alguno puede generar problemas de validez en los acuerdos que serán llevados adelante en el proyecto, tener grupos irrelevantes puede ocasionar desviaciones

en torno a la problemática y sesgar las reuniones hacia demandas que pueden ser no cubiertas, generando desánimo en los actores. No se debe olvidar que los grupos que se sientan identificados con el equipo de diseño del proyecto, así movilizarán sus recursos para apoyar el trabajo a realizar.

Los involucrados pueden ser diversos y va a depender de la naturaleza del proyecto a efectuar, de los intereses específicos que tengan los diseñadores del proyecto, algunos grupos relevantes pueden ser:

- Asociaciones de padres de familia.
- Organizaciones gremiales productivas.
- Organizaciones comerciales.
- Organizaciones deportivas.
- Organizaciones culturales.
- Agencias públicas sectoriales.
- Organizaciones estatales municipales o regionales.
- Grupos de vigilancia social.
- Organismos no gubernamentales existentes en la zona de diagnóstico.
- Organizaciones religiosas, y demás grupos relevantes en la zona.

5. En la cuarta columna vertical se establecerán los indicadores con su respectiva fuente de verificación entre paréntesis tomando en cuenta que un indicador puede considerarse como el reflejo de un rasgo importante de un sistema dentro de un concepto de interpretación. Con los indicadores se pretende caracterizar el éxito o la efectividad del proyecto, además de que permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

### **Un buen indicador a de reunir las siguientes cualidades:**

- Reflejar el contenido específico de un objetivo en términos precisos.
- Estar orientando a objetivos, esto es que las relaciones medios-fines entre los niveles en la matriz del proyecto sean suficientes respecto a la calidad y el tiempo para alcanzar el nivel superior.
- Ser independiente, esto es que difiera en su contenido de aquel que se encuentra en el nivel inmediato inferior a él, de manera que el grado de cumplimiento de los objetivos pueda ser medido directamente y en forma independiente de los insumos empleados.

En las etapas iniciales del planteamiento los indicadores son solamente valores comparativos que sirven para analizar cuantitativamente el concepto del proyecto. Se examinan los insumos que deben utilizarse para alcanzar resultados/productos o impactos cuantificables. Estos valores de referencia deben revisarse de nuevo en el área del proyecto y en caso necesario, reemplazarlos por indicadores específicos del proyecto.

### **Fuentes de verificación:**

La descripción de las fuentes de verificación nos muestra la prueba de haber alcanzado los objetivos y donde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador.

Las fuentes de verificación como ya se mencionó corresponderán con los indicadores y han de revisarse los siguientes aspectos:

- La cantidad de información que contienen sobre la región a la que está destinado el proyecto y los grupos beneficiarios.
- Su fiabilidad, actualidad y accesibilidad.
- Su composición y la forma de obtenerla.

En caso de no existir fuentes apropiadas de verificación fuera del proyecto, la información necesaria para verificar los indicadores debe de ser recogida, procesada y archivada por el mismo proyecto. Los indicadores para los que no existen fuentes apropiadas de verificación deben ser reemplazados por indicadores verificables. A su vez los indicadores que resulten demasiado caros. En base a un cálculo de costos y beneficios, serán reemplazados por controles más simples y baratos.

6. En la columna quinta se verán reflejados los costos por actividad, para esto se realizará el cálculo con antelación a la implantación en la matriz.

Se analizan los costos de los siguientes rubros:

- Bienes, equipos e insumos previstos en forma general específica.
- Personal requerido para ejecutar las actividades individuales.
- Costos financieros (en su defecto). En caso de que la entidad financiadora haya establecido límites cuantitativos, el análisis debe revisarse siguiendo criterios cuantitativos. Cuando la especificación de insumos resulte difícil, el diseño debe ser reexaminado bajo criterios cualitativos.

7. En la sexta columna se refleja el factor tiempo a su vez dividido en %real y estimado+y se aunará bajo el esquema Día/Mes/Año.

Lógicamente el real se apuntará en la matriz una vez cumplida la actividad esto con la finalidad de realizar un análisis de fallas y éxitos en las acciones y así mantener o en su defecto mantener las estrategias en futuros proyectos.

8. En la última columna, (séptima), se manifestarán los resultados esperados a la fecha programada en la columna %tiempo+ dichos resultados establecerán una relación numérica con las actividades .La numeración puede servir para indicar la secuencia de eventos o prioridades.

La encargados directos de la gestión del proyecto debe estar dispuesta y tener la capacidad para garantizar los resultados, de manera que el objetivo del proyecto pueda ser alcanzado, las responsabilidades de la gestión deben especificarse en el acuerdo intergubernamental, en el contrato de ejecución del proyecto y también en los contratos de trabajo personal.

(PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS, 2010)

## FORMATO DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO CENTRAL: _____							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INVOLUCRADOS		INDICADORES	COSTO	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS
		DIRECTOS	INDIRECTOS				

Fuente: Elaboración propia.

## CASO PRÁCTICO

### PREÁMBULO

Las funciones de capacitación son consideradas cada vez más como un medio para apoyar el logro de objetivos y metas en las organizaciones gubernamentales que como un fin en sí mismo. De igual manera, se acentúa la tendencia de que estas funciones se orienten hacia una efectiva rendición de cuentas, al mismo tiempo que favorezcan la transparencia de la gestión pública. Este nuevo enfoque implica el desarrollo de competencias más acordes con esta concepción, así como, una actitud más proactiva, preventiva y propositiva, hacia la generación de buenas prácticas de gobierno, de parte de los servidores públicos que integran la administración pública.

Este nuevo enfoque ha generado cambios importantes en las administraciones públicas mismas que el control interno debe vigilar y evaluar como: la responsabilidad de los altos funcionarios para el buen desempeño del ente público; la orientación de la gestión al logro de resultados, lo que implica la generación de criterios e indicadores de efectividad del quehacer gubernamental; un enfoque previsor y oportuno del manejo de los recursos públicos y de la información; y, el principio de legalidad que debe regir el servicio público.

De manera congruente con este enfoque, y con miras a la profesionalización de los quehaceres estratégicos de las direcciones del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán, el presente documento presenta una propuesta de programa de capacitación que aporte el desarrollo sostenible de las capacidades básicas para la generación del nuevo perfil de estas áreas encargadas de la planeación de proyectos.

Para la elaboración del programa se tomaron en cuenta las estructuras orgánicas tipo que fueron adquiridas de los manuales de organización, mismos que fueron el punto de



partida para establecer las competencias requeridas para un óptimo desempeño de sus funciones, y con base en ellas se propone la capacitación correspondiente.

El presente programa que aunado a la información correspondiente del municipio, contempla los elementos conceptuales, metodológicos y prácticos mínimos, que permitan a los servidores públicos que integran las áreas estratégicas, lograr un adecuado desempeño de sus funciones.

Es importante aclarar que el alcance de la propuesta llega hasta la identificación de ejes temáticos generales sobre los cuales sería necesario desplegar contenidos específicos para cada acción capacitadora.

## **7.1 Antecedentes e Información del Municipio de Uruapan, Michoacán.**

Ciudad del Estado de Michoacán de Ocampo. Es la cabecera del municipio de Uruapan. De clima templado, exuberante vegetación y con gran producción anual de aguacate con calidad de exportación, razón por la cual se le conoce también como la capital mundial del aguacate. Se considera también el punto de unión entre tierra caliente y la meseta Purépecha. Su nombre oficial es Uruapan del Progreso que significa "Lugar de los futuros y oportunidades de vivir eternos".

Uruapan fue importante señorío durante el periodo Prehispánico, tripartita de Pátzcuaro-Ihuatzio-Tzintzuntzan en el año de 1400, la ubicación del Uruapan Prehispánico se ubica donde actualmente es el barrio de la Magdalena. Uruapan fue el resguardo del último cazonci Purépecha, Tangaxoán II, razón por la cual los invasores llegaron al lugar en el año 1522 aproximadamente. La violencia que tuvo la incursión de los invasores en la región encabezados por Nuño de Guzmán, para encontrar al último rey Purépecha ocasionó que los nativos se dispersaran y se alejaran de los centros urbanos.

Poco tiempo después, cuando se decide evangelizar la región, Fray Juan de San Miguel es el encargado de realizar dicha encomienda. Pero encuentra la zona de Uruapan deshabitada, decide entonces a reunir a los nativos, para evangelizarlos y darles un oficio. Al observar las ventajas geográficas de la zona como la gran cantidad de agua, sus fértiles tierras y su lugar entre tierra caliente y la sierra purépecha, funda la ciudad de Uruapan con sus 9 barrios originales en el año 1533, el santo patrono de la ciudad es San Francisco de Asís. En dichos barrios se levanto una capilla consagrada a un santo patrono para que fuera el protector de cada uno, de igual forma se trazó la ciudad según la época, las calles van de norte a sur y de este a oeste, y la posición de cada capilla se realizó para que dieran los atrios hacia otra creando una gran cruz en toda la ciudad.

Durante la colonia la principal actividad de Uruapan fue el comercio y la agricultura. A mediados del siglo XVIII Uruapan tenía la siguiente composición urbana: 9 barrios con 600 indígenas, 500 familias españolas y 300 familias de mestizos. Los pueblos aledaños se conformaban de la siguiente manera: San Francisco Jicalán, con 60 indígenas, 3 familias de mulatos y una de color quebrado; San Francisco Jucutacato, con 100 vecinos indígenas y 2 familias de color quebrado; San Lorenzo, con 75 indígenas;

Tiamba, compuesta por 20 mulatos; la hacienda de Caracha, con 30 personas donde sólo el dueño era español y San Marcos, con 30 habitantes, todos ellos mulatos.

### 7.1.1 Geografía

Uruapan está inmersa en el eje neovolcánico mexicano, al centro-occidente del estado de Michoacán, tiene una extensión territorial total de 954.17 km<sup>2</sup>. Limita con los municipios de Los Reyes, Charapan, Paracho, Nahuatzen, Tingambato, Ziracuaretiro, Taretan, Nuevo Urecho, Gabriel Zamora, Parácuaro, Nuevo Parangaricutiro, Tancítaro y Peribán.

Sus principales accidentes orográficos son el cerro de la Cruz, de la Charanda y de Jicalán. Su principal sistema hidrográfico es el río Cupatitzio, el cual nace dentro de la ciudad y del cual se obtiene la mayor parte del agua potable que se utiliza en la ciudad. Y el río Santa Bárbara que nace en la presa de Caltzonzin y cruza el oriente de la ciudad. Ambos pertenecen a la cuenca del Río Tepalcatepec y este a su vez a la región hidrográfica del Río Balsas.

Figura .1 MAPA UBICACIÓN URUAPAN



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

### **7.1.2 Clima**

El clima del municipio de Uruapan es uno de los más variados del estado de Michoacán pues se ve influenciado por las diferentes de altitud en el terreno, existen cinco tipos diferentes de clima. La zona norte tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano, en la zona central del municipio, la más elevada, tiene un clima templado húmedo con abundantes lluvias en verano, en la misma zona central otro sector tiene clima Semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano, hacia el sur otra zona registra clima semicálido subhúmedo con lluvias en verano y finalmente en el extremo sur del municipio el clima es clasificado como cálido subhúmedo con lluvias en verano.

La temperatura media anual del territorio también se encuentra dividida en tres zonas, la zona norte del municipio tiene un rango de 12 a 20 °C, la zona centro y sur tiene un promedio entre 18 y 27 °C, y finalmente dos porciones del extremo sur registran de 24 a 33 °C; el centro del municipio de Uruapan es una de las zonas que registran mayor promedio pluvial anual en el estado de Michoacán, superando los 1,500 mm al año, hacia el norte y sur de esta zona el promedio va de 1,200 a 1,500 mm, y hacia el sur se suceden dos zonas más, donde el promedio es de 1,000 a 1,200 mm y de 800 a 1,000 mm.

### **7.1.3 Ecosistemas**

Un muy importante sector del territorio de Uruapan, principalmente hacia el centro y norte, se dedican a la agricultura, el resto del municipio se encuentra cubierto por bosque, en el que en las zonas más elevadas se encuentran pino y encino, en zonas más bajas especies como parota, guaje, cascalote y cirián. Su fauna se conforma principalmente por coyote, zorrillo, venado, zorra, cacomixtle, liebre, tlacuache, conejo, pato, torcaza y chachalaca.

#### **7.1.4 Población**

Los datos arrojados por el Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010, el municipio de Uruapan cuenta con 315,329 habitantes y la ciudad de Uruapan cuenta con 264,439 habitantes. La densidad de población es de 336 habitantes por km<sup>2</sup>. El 95.9% de la población no es derechohabiente de algún sistema de seguridad social o cualquier servicio básico.

#### **7.1.5 Grupos Étnicos**

La población mayor de cinco años de edad que habla alguna lengua indígena en el municipio de Uruapan asciende a un total de 16,043 personas, que son 7,856 hombres y 8,197 mujeres; de ellos, 14,352 son bilingües al español, 1,394 únicamente hablan su lengua materna y 297 no especifican ésta condición. La mayoría de los hablantes de una lengua indígena en Uruapan, lo son de Purhépecha, totalizando 15,127 hablantes, el mazahua con únicamente 37 hablantes, el náhuatl con 35, 14 hablantes de lenguas mixtecas, 7 de otomí, 4 de lenguas zapotecas, 3 de maya, y entre tres y un hablante de lenguas como amuzgo, huichol, tarahumara, tlapaneco, totonaca, tzotzil e tzeltal.

#### **7.1.5 Economía**

La población económicamente activa del municipio en 2005 fue el 33.1% y el desempleo fue de 1.27%, la gente se ocupa mayoritariamente en el sector terciario (comercio y servicios), con 62.7% del total en 2005, seguido del sector secundario con el 24.56%. El ingreso promedio del municipio en salarios mínimos es de 3.5.

- La principal actividad agrícola del municipio de Uruapan sin duda es el cultivo del aguacate, que ha sido llamado el oro verde de Michoacán. El gran auge de la producción de aguacate en el estado se dio a partir del año 1997, este fue el año donde se suspendió la prohibición de exportar aguacate Mexicano a Estados Unidos decreto impuesto desde el año de 1913. A partir de 1997 el municipio ha exportado aguacate a los Estados Unidos siendo este el mayor consumidor de la

producción Uruapense alcanzando las 200 mil toneladas de un total de 300 mil toneladas exportadas al extranjero.

- Sin dejar de sumar importancia, algunas de las actividades agrícolas del municipio son; el cultivo de la caña de azúcar, maíz, durazno, café, guayaba y hortalizas como jitomate, chile y calabaza. La actividad pecuaria tiene importancia, además se cría bovino, porcino, caprino, equino, avícola y existe un pequeño sector de silvicultura.
- La actividad industrial no está muy desarrollada, aunque existen empresas dedicadas a la fabricación de plásticos, productos a base del chocolate y empaques de aguacate.
- El sector del comercio y servicios se integra por la actividad hotelera y restaurantera de la ciudad, así como de los centros comerciales, entre los cuales se encuentran: Soriana, Comercial Mexicana, Walmart de México, conformada por Walmart Supercenter, Sam's Club, Aurrerá y The Home Depot.

### 7.1.6 Turismo

La ciudad cuenta con atractivos turísticos culturales y naturales, entre los más destacados se encuentran:

- **Parque nacional Lic. Eduardo Ruiz:** dentro del cual nace el Río Cupatitzio (Río que canta), minguar parque en cual conjuga las cristalinas aguas del río, la exuberante vegetación y leyendas que se van encontrando al pasar por cada una de las fuentes, la más relevante es la de "La rodilla del Diablo" justamente donde nace dicho río.
- **La Huatápera:** es un antiguo hospital y uno de los primeros de América fundado por Fray Juan de San Miguel, fue un sitio donde los indígenas eran curados de sus enfermedades, se les educaba e instruía acerca de la religión. Los materiales con que está construida son: madera, tejamanil, piedra volcánica y cantera. Su estilo arquitectónico es plateresco y mudéjar.
- **La Tzararacua:** al sur de Uruapan, río abajo, 10 km por la carretera a Apatzingán, se localiza esta extraordinaria cascada que ha sido y es punto de admiración de

propios y extraños, rodeada de frondosa vegetación. Puede llegarse a ella, disfrutando de un agradable paseo a pie o a caballo.

- **Durante semana santa**, el centro de la ciudad se llena de artesanías, todas estas son traídas de todas las comunidades en que Fray Juan de San Miguel; aporto un oficio. Un atractivo sin duda relevante en esta ciudad.
- **Templo de San Francisco y Casa de la Cultura:** sus orígenes se remontan a la fundación de la ciudad, tienen un estilo plateresco y recientemente fueron restaurados.
- **Mercado de Antojitos:** en ese mercado pueden encontrarse platillos típicos de la región.
- **Fábrica de San Pedro:** durante el siglo pasado se fabricaban telares de gran calidad, ahora funge como centro de convenciones y de igual forma una discoteca.
- **Plaza de los Mártires:** se localiza en el centro de la ciudad, en ella se encuentra un monumento erigido en 1893 para honrar a los Mártires de Uruapan, a lado de esta plaza se encuentra la plaza Morelos, donde se encuentra un monumento dedicado al José María Morelos, quién antes de unirse a la causa independentista, realizó su labor como sacerdote en la ciudad.
- **La casa más angosta del Mundo:** que últimamente se ha hecho popular por aparecen en el libro Guinness de récords, La casa mide 1,4 x 7,7 m.

Uruapan es el punto de partida para conocer la meseta Purépecha, y es paso de la ruta turística Don Vasco.

## 7.2 Organización Política

El gobierno del municipio está integrado por el Presidente Municipal, un Síndico y el cabildo compuesto por 12 regidores, 7 electos por mayoría relativa y 5 por el principio de representación proporcional. El ayuntamiento es electo por un periodo de tres años no renovable para el periodo inmediato, pero si de manera no continua, entrando a ejercer su cargo el día 1 de enero del año siguiente a la elección.

El municipio se divide para su administración interior en nueve jefaturas de tenencia, y en cuarenta y seis encargados de orden, todos ellos son electos mediante plebiscito popular y duran en su encargo tres años.

### **7.2.1 Representación legislativa Estatal y Federal**

Para la elección de diputados locales al Congreso de Michoacán y de diputados federales a la Cámara de Diputados, el municipio de Uruapan pertenece a los siguientes distritos electorales:

Local:

- XIV Distrito Electoral Local de Michoacán, Uruapan Norte.
- XX Distrito Electoral Local de Michoacán, Uruapan Sur.

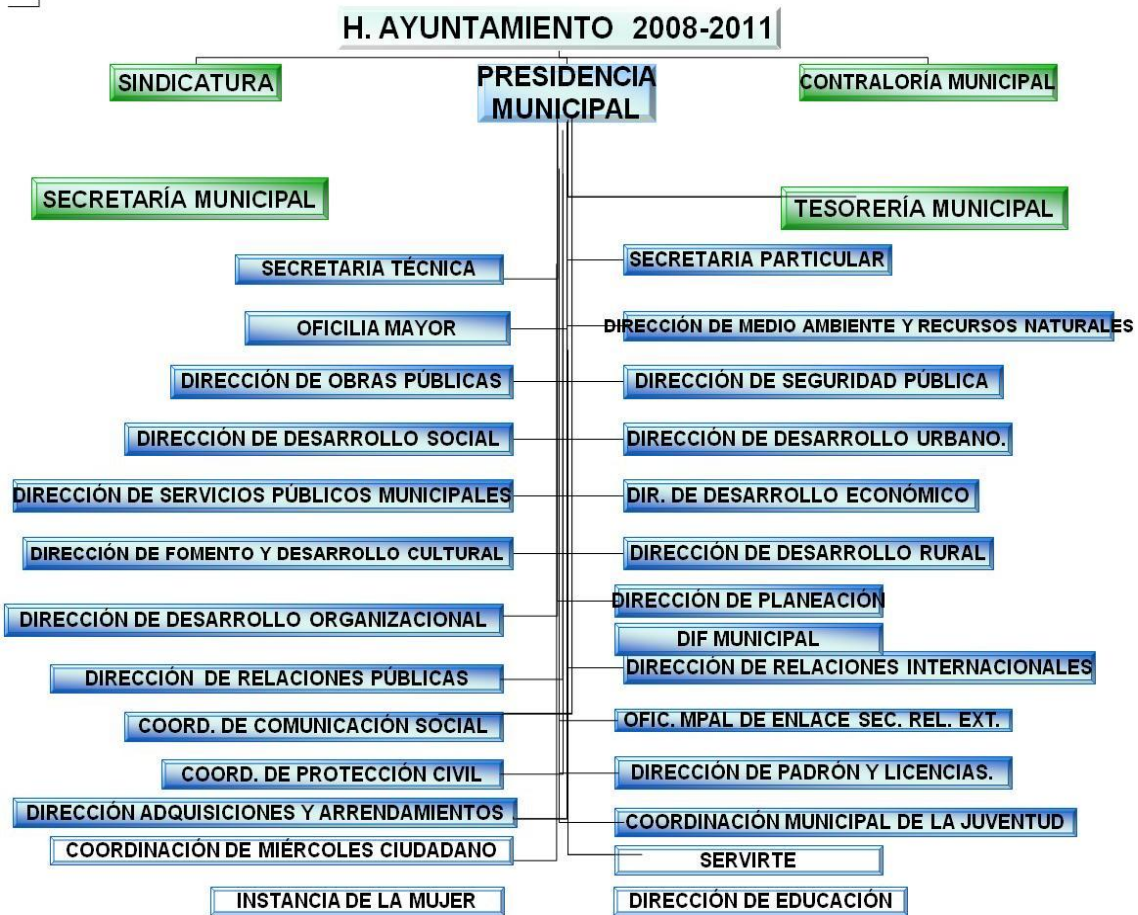
Federal:

- IX Distrito Electoral Federal de Michoacán con cabecera en Uruapan.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Uruapan>



### 7.3 Estructura orgánica del H. Ayuntamiento



Fuente: Proporcionado por la Dirección de Desarrollo Organizacional H. Ayuntamiento 2008-2011

## **7.4 Cultura Organizacional**

### **Misión**

Somos un Gobierno Municipal que en forma participativa dirige el desarrollo integral del Municipio y de sus habitantes coadyuvando al progreso del Estado y de la Nación en un marco de respeto a la legalidad y tomando como base la persona humana, así como la convivencia armónica con la naturaleza. La satisfacción y servicios que proporcionamos son nuestro propio orgullo y motivación.

### **Visión**

Vemos a Uruapan como Municipio líder en el desempeño de un buen Gobierno, con sus habitantes orgullosos por los beneficios del desarrollo sustentable, por la igualdad de oportunidades y por el ambiente de tranquilidad social que nos satisface a todos.

### **Valores**

#### **Enfoque al Ciudadano**

Por convicción, y en el marco legal que corresponde, quien determina la calidad de nuestro trabajo es, primordialmente, la ciudadanía y nuestros compañeros de las diferentes áreas en su carácter de usuario interno.

#### **Respeto al medio ambiente**

Gobierno y sociedad promovemos una cultura de convivencia armónica con la naturaleza.

## **Responsabilidad**

Asumimos cabalmente los compromisos legales, políticos y éticos que hemos adquirido como gobierno.

## **Liderazgo**

Nuestro comportamiento entusiasta es ejemplo y fuente de motivación y estímulo positivo para todos para todos los que participamos dentro y fuera de la Administración Pública Municipal.

## **Pensamiento Sistémico**

Entendemos que nuestra labor consiste en llevar a cabo actividades que transforman recursos en resultados y que todos los procesos de gobierno están interconectados en un sistema único, cuyos resultados dependen de lo que hagamos casa uno de nosotros.

## **Trabajo en equipo**

Compartimos sistemáticamente ideas y acciones que favorecen los resultados de todo el sistema de Gobierno Municipal (sinergia). Las coincidencias nos identifican y las diferencias nos enriquecen.

## **Mejora continua**

Cada día buscamos hacer mejor las cosas en función de las expectativas del ciudadano.

## **Decisiones en Base a Datos**

Se toman las mejores determinaciones cuando son soportadas con hechos y con datos concretos, mismos que conducen a la eficacia y a la eficiencia de nuestro trabajo.

(ibid)

## **7.5 Objetivo General**

Proporcionar una herramienta de capacitación que contribuya a la eficiencia en la gestión de proyectos a través de la planeación estratégica basada en el método Zopp.

## **7.6 Objetivos específicos**

- Definir la planeación de los proyectos acorde a los funcionarios públicos donde se identifiquen sus necesidades y prioridades.
- Establecer un mecanismo que facilite la administración de la información y por ende la toma de decisiones sea más acertada.
- Impulsar a la optimización recursos que permitan mayor aprobación de los proyectos propuestos y que establezcan mecanismos estratégicos que conlleven al éxito y calidad del proyecto.
- Formar parte del desarrollo y servicio profesional de carrera de los servidores públicos municipales en función de las necesidades manifestadas por la ciudadanía como parte de los proyectos y áreas de oportunidad.

## **7.7 Hipótesis**

Las direcciones del H. Ayuntamiento del municipio de Uruapan, Michoacán carecen de una herramienta eficiente para la planeación estratégica de proyectos sostenibles.

## **7.8 Metodología de la Investigación**

Para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar otras actividades que completaran la estrategia medular del proyecto, esto dependió a su vez del medio que se utilizó para la obtención de la información verídica.

Para obtener información en este caso se aplicaron cuestionarios al 100% de los directores de todas las áreas del H. Ayuntamiento que fueron fundamentales para el sostenimiento del planteamiento del problema y que así determinó la pauta correspondiente en las estrategias y propuestas y la visión de la situación real en la que se encuentra la organización para así determinar la necesidad de la capacitación para la realización de los proyectos que forman parte de su quehacer estratégico dentro del mismo ayuntamiento.

La investigación que se llevó a cabo fue documental por que se utilizó una bibliografía basada en la Administración, la planeación y la capacitación que dio cavidad a la realización de las encuestas que proporcionaron información de los directores; lo que buscó la investigación es el incremento en la eficiencia y la eficacia de los proyectos realizados en la gestión del Honorable Ayuntamiento.

## 7.9 CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como principal objetivo la adquisición de conocimientos y así culminar un proyecto de investigación (tesis). Se pide contestar honestamente, la información será confidencial y asimismo servirá para reforzar la planeación estratégica y sus elementos dentro de esta unidad de trabajo.

Dirección: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Subraye la respuesta correcta según sea su criterio; conteste cada una de las preguntas de forma clara y legible.

1.- ¿Alguna vez ha recibido algún tipo de capacitación referente a la planificación de proyectos?

Si ( )

NO ( )

2.- ¿La dirección a su cargo cuenta con un sistema de planeación interna?

Si ( )

NO ( )

SI, pase a la siguiente pregunta.

NO, ir a la pregunta 5.

3.- ¿Qué sistema se tiene como estrategia de planificación de proyectos?

4.- ¿Los involucrados en los proyectos tienen conocimiento de este sistema?

a) Si

b) No

c) Tal vez

5.- ¿Sobre qué temas ha recibido capacitación?

a) Trabajo en equipo

b) Liderazgo

c) Habilidades Directivas

d) Calidad en el servicio

e) Otras: \_\_\_\_\_

### Las capacitaciones que ha recibido

6.- ¿Han sido dentro del horario de trabajo?

a) Si

b) No

7.- ¿En qué lugar han sido brindadas?

a) Aula virtual

b) Dentro de la dirección

c) Ambas

d) otras: \_\_\_\_\_





13.- ¿Cómo considera la participación de los involucrados en los proyectos que se realizan en su área?

- a) Excelente                      b) Buena                      d) deficiente                      e) Pésima

14.- De 10% a 100% ¿Qué porcentaje de vinculación tienen los proyectos de su área con el plan municipal de desarrollo?

\_\_\_\_\_

15.- ¿El personal de su área lo estima en función de?

- a) La cartera asignada desde el primer día de la gestión
- b) Planeación de personal en relación con los proyectos
- c) A la marcha de los proyectos detecta esta necesidad

16.- ¿Cuentan con una medida de la planeación de los proyectos realizados?

- a) Si    b) No

¿Por qué?

SI, pase a la siguiente pregunta.

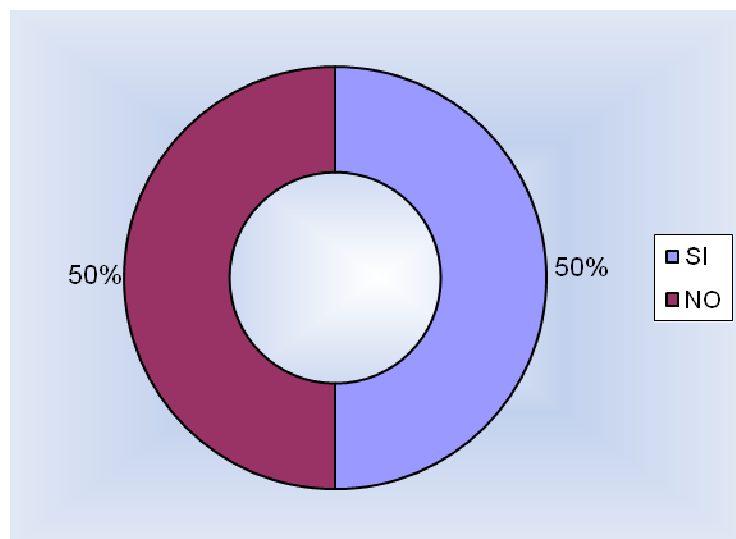
NO, fin.

17.- ¿Cuáles son los indicadores de medida de la planeación de proyectos?

¡POR SU COLABORACIÓN, GRACIAS!

## 7.10 Análisis e interpretación de resultados

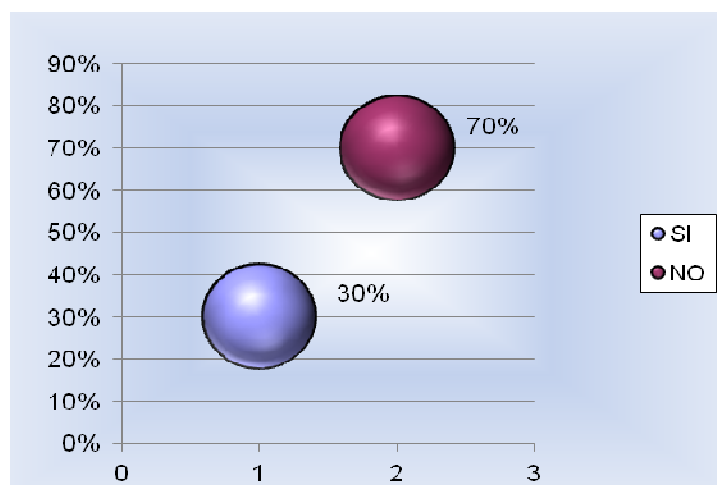
1.- ¿Alguna vez ha recibido algún tipo de capacitación referente a la planificación de proyectos?



Fuente: Encuesta directa, 2011.

El 50% de los directores encuestados manifestaron que sí han recibido algún tipo de capacitación en el área de planificación de proyectos y el 50% restante no ha recibido.

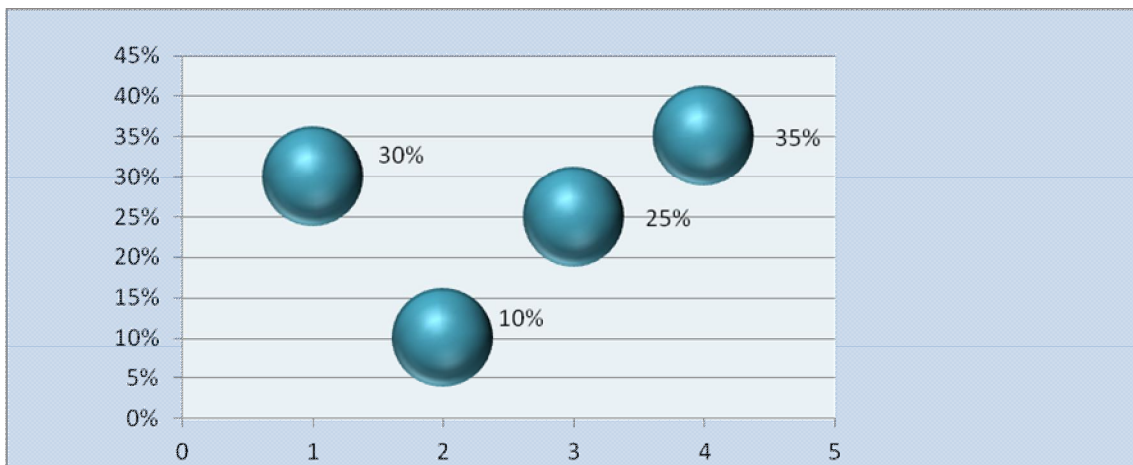
2.- ¿La dirección a su cargo cuenta con un sistema de planeación interna?



Fuente: Encuesta directa, 2011.

El 70% de los encuestados no cuentan con un sistema de planeación en su dirección y el 30% restante sí, pues ya que se basan únicamente en el plan municipal de desarrollo para la gestión de los proyectos.

### 3.- ¿Sobre qué temas ha recibido capacitación?

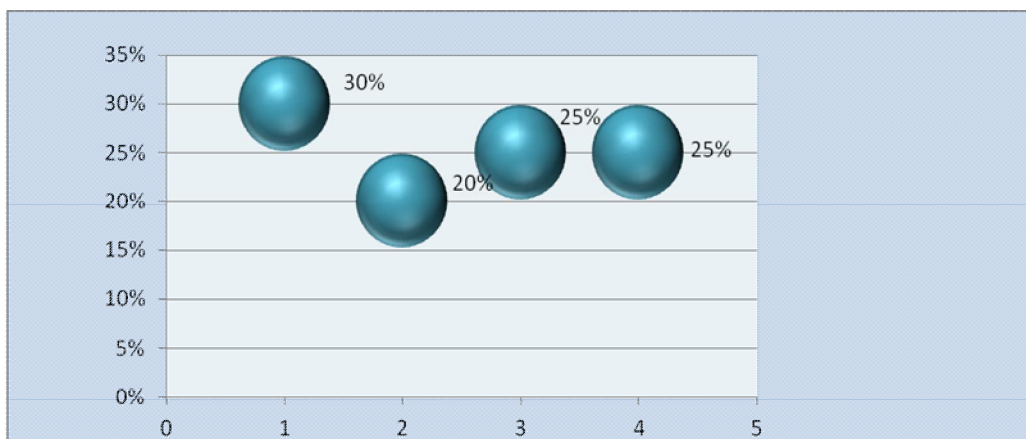


Habilidades Gerenciales	30%
Trabajo en equipo	10%
Liderazgo	25%
Calidad en el Servicio	35%

*Fuente: Encuesta directa, 2011.*

La mayoría de los encuestados han recibido capacitación en calidad en el servicio mientras que los otros varían en las diferentes áreas de capacitación y en la opción de otras nadie suscribió algo.

**4.- ¿Cree usted que existe apoyo por parte de las direcciones competentes para brindarle la capacitación que requiere?**

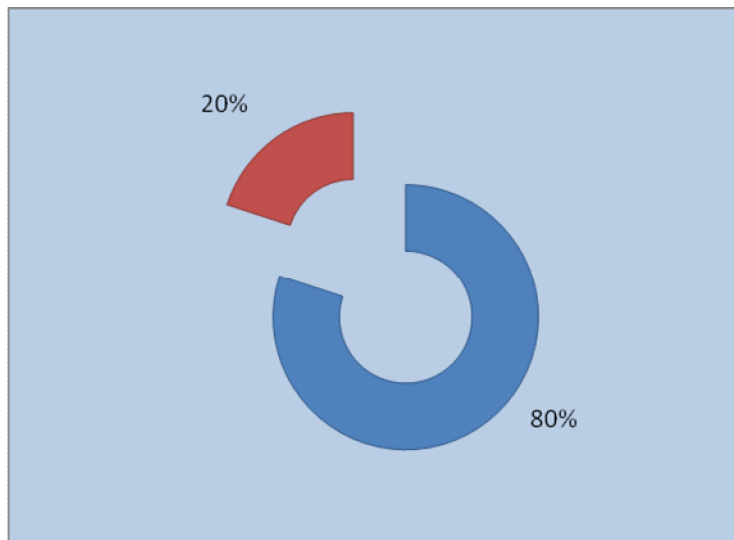


Totalmente de acuerdo	30%
De acuerdo	20%
En desacuerdo	25%
Totalmente en desacuerdo	25%

*Fuente: Encuesta directa, 2011.*

Se destaca que únicamente el 30% de los encuestados está de acuerdo en que existe apoyo para la gestión de la capacitación, cifra que no alcanza ni la mitad de las direcciones del ayuntamiento.

5.- ¿Qué tan importante es para usted que se proporcione una herramienta estratégica para la planificación de proyectos?

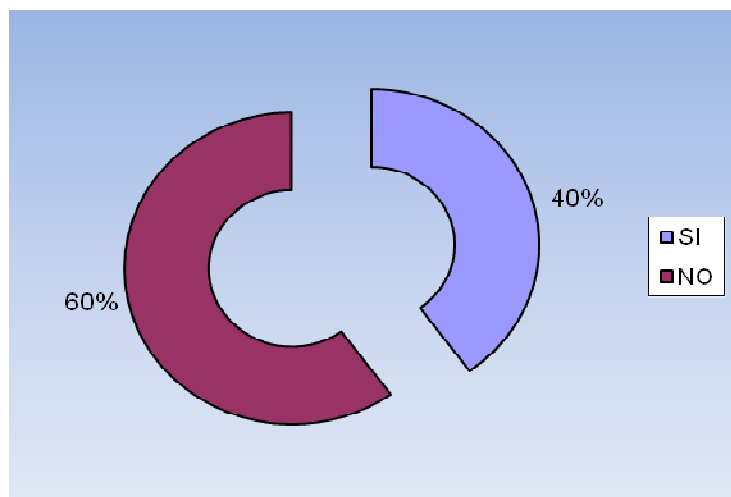


Muy importante	80%
Medianamente Importante	20%
Nada Importante	0%

*Fuente: Encuesta directa, 2011.*

Para el 80% de los directores es muy importante que se proporcione una herramienta de planeación de proyectos, únicamente el 20% dice que es medianamente importante y, nadie contestó la opción de nada importante.

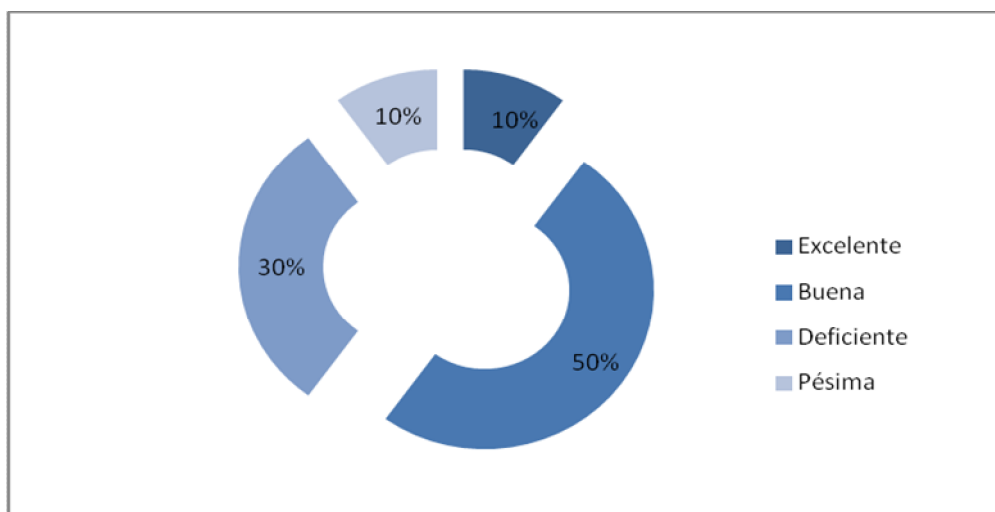
**6.- ¿Se tienen definidos los objetivos particulares de su área?**



*Fuente: Encuesta directa, 2011.*

El 60% de los directores del ayuntamiento no tienen los objetivos claros de su área específica de trabajo y en función a eso se trabajó solo con apoyo de la agenda desde lo local.

**7.- ¿Cómo considera la participación de los involucrados en los proyectos que se realizan en su área?**



*Fuente: Encuesta directa, 2011.*

Únicamente el 10% de los encuestados tienen una excelente participación en los proyectos realizados mientras que el 10% de las direcciones gestionan bajo una participación pésima y buena en un 50%; su rango de deficiencia en cuanto a la misma temática es del 30%, cuestiones diferidas y con diferencias sumamente marcadas.

## **7.10 SITUACIÓN ACTUAL EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **(INTERPRETACIÓN)**

La planeación estratégica de proyectos como tal en el rango de direcciones del Ayuntamiento es primordial y los resultados antes arrojados manifiestan un tanto por ciento bajo en esta temática.

Se cumple la hipótesis al determinar las respuestas que el ayuntamiento y en específico los directores de las áreas carecen de un sistema estratégico de capacitación en el área de planeación de proyectos.

Únicamente el 50% de los directores ha recibido algún tipo de capacitación basada en las competencias primordiales de un director de área.

En la nueva administración indudablemente se tiene que dar inicio con un esquema de trabajo diferente donde los directivos y su personal que fortalezcan así las gestiones competentes a los mismos y que sobresalga el ayuntamiento por la misma situación.

Como parte de la calidad en el servicio que se tiene que proporcionar a todas las personas, entidades y asociaciones del municipio es necesario que estén capacitados en un contexto estratégico, para así puedan realizar proyectos estratégicos en función de las necesidades latentes y se tomen en cuenta de una manera sistémica-eficaz.

El 80% de los encuestados y que tienen una dirección a su cargo manifiestan una alta importancia en que se les proporcione una herramienta para la planeación de sus proyectos a través de una capacitación que logre el desarrollo y permanencia de esa habilidad y competencia que es fundamental para cada área y/o dirección.

Manifestó únicamente el 30% de los directivos que sí hubo apoyo para las capacitaciones que se requirieron y en función de ese dato se pretende impulsar la capacitación para con los directores del ayuntamiento en la temática específica de planeación de proyectos; se hace hincapié en que a través de ésta se realizarán los proyectos específicos de cada dirección y asimismo lo tendrán como producto de la misma para su ejecución inmediata.

El Plan Estratégico de Desarrollo y fortalecimiento Institucional, tiene como misión fundamental el aseguramiento del éxito de los proyectos para lo cual es necesario elevar el nivel eficiencia en los proyectos en todos sus niveles, este instrumento es válido para



orientar a todos los recursos humanos hacia un proceso transformador e innovador, es imprescindible la capacitación continua a todos los actores involucrados en el proceso enseñanza . aprendizaje.

La construcción de un estándar que contribuya al modelo del plan operativo anual y en función del plan municipal de desarrollo es una de las principales necesidades latentes para los directores de área y que de acuerdo a las exigencias del municipio y en relación con la inclusión de la misma en los proyectos realizados; es necesario dar realce al objetivo primordial de esta nueva gestión a través de la buena práctica gestión.

Un ayuntamiento requiere de competencias específicas para el cumplimiento de su quehacer diario es decir, implica la ocupación de recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos que su conjunto se desarrollen y exploten de la manera más estratégica posible y así se cumplan con los objetivos de corto y largo plazo del mismo.

## 7.11 PROPUESTA

Analizadas las opiniones de los directores del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán se propone realizar un programa de capacitación dada la situación actual y el cumplimiento a la necesidad del personal el cual se desarrollará a continuación:

### **Necesidad a considerar:**

Falta de un sistema de planificación estratégica para la gestión de proyectos que eficiente el trabajo que realiza el personal en la administración municipal.

### **Su aplicación:**

Es importante asegurarse que el contenido sea aplicado y comunicado, entre los directores del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán, indistintamente sea cual sea el ambiente donde laboran, esto significa que el centro de decisión de aplicación está en la máxima autoridad, el señor Alcalde.

Preferiblemente su aplicación debe hacerse mediante una planificación adecuada por el valor que representa, por lo que con la contribución de esta investigación y con el acceso que se tenga a este documento por parte de los interesados destacando aun, que será una información valiosa para los directores y proyectistas y por ende a los demás funcionarios y empleados del H. Ayuntamiento.

## **Beneficios de la aplicación:**

La aplicación de un modelo de planificación estratégica de proyectos que permita el uso eficiente de los recursos en la gestión municipal y así proporcione una seguridad razonable en los proyectos, promoviendo la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de los procesos administrativos, técnicos y financieros, lo que incluirá el uso y protección adecuada de todos los recursos con que cuenta la administración.

Con la capacitación, se evitarán mayores atrasos al detectar desvíos de lo previsto a través de los controles, permitiendo de este modo ejecutar correcciones tempranas.

Se facilitará el control por excepción al concentrar la atención de la dirección del proyecto en un número reducido de actividades (camino crítico). Normalmente no más del 10% del total de las actividades de un proyecto son críticas. Acelerar las otras es antieconómico.

Con esta capacitación se racionaliza los recursos de acuerdo con la disponibilidad de los mismos para así aumentar el número de decisiones en función de la información vinculada con los involucrados.

En un modo general, se aumentará la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad de los proyectos y esto evitará trabajos repetidos (duplicidad) y la optimización de recursos como los son el Humano, tiempo, materiales y dinero.

Por otro lado se familiarizarán los participantes con la metodología. Aún en los casos de que el usuario no tenga profundos conocimientos de las metodologías de planificación, el simple hecho de detallar una lista de actividades y la elaboración de una red elemental a los efectos de definir algunas fechas o "marcos" parciales, ya es suficiente para aportar innumerables beneficios por la comprensión del proyecto que adquiere a través de estos análisis.

**Objetivo del programa:**

Procurar el desarrollo sostenido de los proyectos desarrollados en la gestión estratégica municipal para la comunidad y la organización, teniendo como eje el Factor Humano, a través del mejoramiento y desarrollo de sus competencias y de la capacidad de acción, para la satisfacción específica de las necesidades comunitarias, individuales, intelectuales, afectivas y sociales para la generación así de un impacto duradero de las proyecciones realizadas.

**Elementos estratégicos del programa:**

-El proceso de sensibilización: Frente a la importancia de incorporar el sistema integrado de gestión como herramienta de trabajo personal y colectivo.

-El desarrollo organizacional: Donde se implementen cambios acorde a las necesidades específicas de los servidores públicos y así lograr el fortalecimiento institucional en función de los programas operativos anuales y responder a los procesos y procedimientos establecidos por el sistema.

-Las competencias laborales: El aumento del desempeño en las labores de los colaboradores en sus puestos de trabajo a través de la metodología que se irá desarrollando como parte de la capacitación la cual sustenta la calidad, el trabajo por procesos, el análisis de problemas, la actitud en el servicio y el autocontrol.

**CUMPLIMIENTO CON LA Í AGENDA DESDE LO LOCALÍ**

La agenda desde lo local pretende que los municipios alcancen un mínimo en cada uno de los indicadores para crear condiciones de equidad entre los municipios mexicanos. Así pues, la metodología de la agenda establece que todos los parámetros de medición

**DESDE LO LOCAL**

**PRIMER CUADRANTE: DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO**

**1.3 MUNICIPIO CON UN SISTEMA PROFESIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS**

PARÁMETRO DE MEDICIÓN PARA 1.3	PARÁMETRO EN FORMA DE PREGUNTA	ROJO	AMARILLO	VERDE	OBSERVACIONES
1.3.2 Programa (subsistema) Anual de capacitación.	1.3.2 ¿Se cuenta con un mecanismo de certificación de servidores públicos con orientación al mejoramiento del desempeño?	No se cuenta con un programa.	Hay algunas acciones proyectadas en la materia.	Sí se cumple con un programa y éste se cumple regularmente .	
EVIDENCIA		No cuenta con información.	Diagnóstico situacional y un programa (subsistema) de capacitación.	Programa de capacitación institucionalizado (constancias) .	
Ubicación Autodiagnóstico					
Ubicación Verificación					

## 7.12 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### **Esquema general del Programa de Capacitación.**

Esta propuesta consiste en una estrategia de capacitación, con enfoque de competencias, diseñada en tres etapas. Al ingresar el servidor público a su puesto de Director de Área, requiere necesariamente una capacitación referida a los conocimientos básicos de la gestión estratégica de proyectos en su contexto general y del área en el que se va a desempeñar, misma que se debe proporcionar lo más pronto posible después del ingreso del servidor público.

Posteriormente, será importante orientar las acciones de capacitación a las necesidades detectadas con miras al ejercicio óptimo de las funciones de su puesto, de tal manera que en el menor tiempo posible, el servidor público pueda incrementar sus competencias directamente relacionadas al ~~sa~~ saber hacer en sus funciones.

### **Enfoque de competencias**

El enfoque de la capacitación orientada hacia el desarrollo de competencias surge de la necesidad de contar con servidores públicos capaces de responder de manera ágil y efectiva a la dinámica de los procesos sociales y económicos en los que se insertan las acciones de gobierno para resolver los problemas y atender las necesidades de la población a la que sirven.

Se requiere de organizaciones públicas horizontales, flexibles con procesos y relaciones de trabajo en los que destaquen la versatilidad y enriquecimiento de las tareas, la multi habilidad, el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y la rotación de actividades.

Estas formas de organización del trabajo requieren de servidores públicos calificados, con cualidades que incluyan, la capacidad de adaptabilidad a los cambios, el conocimiento completo de los procesos en los que participan, que les permitan cumplir sus tareas con eficiencia tomar decisiones acertadas en su ámbito de trabajo, generar soluciones y sobre todo, una gran creatividad para innovar permanentemente su quehacer.

Claramente, este enfoque es aplicable a la capacitación para los directores del Ayuntamiento, entre otras razones porque:

Se cuenta con alto nivel de rotación, por lo cual se requiere una estrategia de capacitación que precisamente facilita esta inserción rápida y que permite generar la agilidad de respuesta necesaria ante situaciones nuevas y de diferente índole.

El director y su equipo de apoyo definitivamente deben contar con multihabilidades, las funciones a realizar son varias y variadas y debe jugar . por el papel de evaluador / auditor . un rol sustancial en la toma de decisiones acerca de los procesos de mejora a implantar en el municipio.

Una razón fundamental para la generación de multihabilidades es la gran cantidad de actividades que están implícitas en el desarrollo de proyectos estratégicos con que cuentan las direcciones en los municipios por lo que sus integrantes deben hacerse cargo de las diversas funciones.

La competencia se orienta hacia el saber hacer de la persona, por lo tanto, debe determinar que una persona, al final de un proceso de capacitación, será capaz de hacer ~~algo~~. Ese ~~algo~~ siempre deberá estar directamente relacionado con el ejercicio de sus funciones y se expresa directamente en la descripción de la competencia.

Siguiendo este enfoque de competencia, es importante describir brevemente cada uno de los componentes que conforman la competencia, ya que esto determinará en buena medida la manera en que se deberá desarrollar la estrategia de capacitación propuesta.

Una competencia cuenta con tres componentes integrados y el conjunto de éstos se refleja en la conducta de la persona ante una situación dada:

**Primero.** La competencia siempre implica ciertos conocimientos, mismos que se refieren al sistema de pensamiento relacionado con el dominio de información.

**Segundo.** Este componente consiste en las habilidades necesarias para que la persona sea capaz de ~~hacer algo~~. Estas habilidades se relacionan con la aplicación de procedimientos, de una secuencia de acciones, el uso de reglas, técnicas, métodos, destrezas y estrategias. Por lo general, las habilidades se observan como una secuencia organizada hasta la respuesta estratégica para solucionar problemas.

**Tercero.** Finalmente, la competencia tiene un componente actitudinal, que se refiere a una predisposición que conduce a la persona a actuar de cierta manera y se observa a través de la conducta de la persona.

En este sentido, la estrategia de capacitación para los servidores públicos que laboren en las direcciones estratégicas tendrá que orientarse a desarrollar en ellos las competencias básicas para el desarrollo efectivo de las funciones de sus puestos.

Como un tercer momento en la capacitación de los directores, se tendrá que considerar una etapa enfocada a la ampliación de las competencias existentes, con el fin de crear a un nivel competitivo y de personas realmente expertas en las funciones relacionadas con la proyección estratégica a nivel municipal.

Gráficamente se representa la estrategia de la siguiente manera:

### **Competencias Identificadas.**

Son cuatro tipos de competencias las que se proponen deben ser desarrolladas para un desempeño eficiente y eficaz de la función de control de las proyecciones y que están directamente relacionadas con lo que un servidor público saber hacer para desarrollar su trabajo y ejercer sus funciones:



Visión del Gobierno Municipal. Son los conocimientos, que deben tener sobre el funcionamiento del gobierno municipal, sus principales programas y los valores éticos que deben practicar los servidores públicos de las Direcciones del Ayuntamiento en el desempeño de sus actividades.

Visión del Control Interno. Son los conocimientos sobre el actual concepto del control interno como un proceso que tiene como finalidad coadyuvar al adecuado cumplimiento de las metas y objetivos del gobierno municipal, con un enfoque preventivo del control, una correcta vigilancia de la gestión pública así como una efectiva aplicación de medidas correctivas.

Directivas. Habilidades y actitudes que deben tener los servidores públicos para dirigir, coordinar y desarrollar su gestión de acuerdo al nivel de puesto o responsabilidad que desempeñan.

Técnicas Transversales. Que son los conocimientos y habilidades que deben desarrollar todos los servidores públicos, independientemente del puesto o responsabilidad laboral que desempeñen y que son necesarias para el desarrollo de los procesos orientados al cumplimiento de la misión, objetivos y resultados de la dirección en la que se desempeña.

A continuación se presentan por cada tipo de competencia una propuesta de las principales competencias que la integran y que pudieran considerarse para el desarrollo de las acciones de capacitación correspondientes.

TIPO DE COMPETENCIA	ELEMENTOS COMPETENTES
Visión del Gobierno Municipal.	Introducción a la Administración Pública Municipal
	Ética Pública
Visión del Control Interno Nuevo	Nuevo del enfoque del Control Interno
Directivas	Planeación Estratégica
	Control y Evaluación
Técnicas Transversales	Auditoría Interna
	Responsabilidades Administrativas
	Buen Gobierno

### Desarrollo del programa:

Será efectuado por sesiones acorde a las partes de la metodología ZOPP y para llevar a cabo dicha capacitación se podrá dividir en 2 grupos o según determine el instructor y en función de la disponibilidad del espacio donde se realice.

MÓDULO	HORAS
1.-Introducción y generalidades del Método Zopp	2
<i>METODOLOGÍA Y COMPONENTES</i>	
2.-Análisis de la participación	1
3.-Árbol de problemas	3
4.-Árbol de Objetivos	2
5.-Análisis de alternativas	4
6.-Matriz de planificación	4

### Contenido del programa detallado:

El programa de capacitación consta de seis bloques que en función de la extensión del método se agruparon y dicho se llevará a cabo de la siguiente manera:

## **1.-INTRODUCCIÓN Y GENERALIDADES DEL MÉTODO ZOPP**

- Origen
- Concepto
- Principios
- Objetivos
- Características

### *METODOLOGÍA Y COMPONENTES*

## **2.-ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN**

- Registro de participantes
- Categorización de participantes
- Caracterización de participantes

## **3.-ÁRBOL DE PROBLEMAS**

- Identificación del problema central
- Análisis de causas
- Análisis de efectos
- Ramificación

## **4.-ÁRBOL DE OBJETIVOS**

- Traspaso del objetivo central

-Traspaso de las causas y efectos en positivo

-Análisis fines medios

## **5.-ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

-Soluciones alternativas

-Evaluación de alternativas

-Selección de alternativas

## **6.-MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

-Objetivo central

-Estrategia

-Actividades

-Involucrados

-Indicadores

-Costo

-Tiempo

-Resultados proyectados

### **Generalidades del personal que será capacitado:**

- Aplicación a Directores y Coordinadores de las Áreas medulares del Ayuntamiento.

- Grado de Habilidad, conocimientos y tipos de actitudes: Contar con los conocimientos básicos de proyectos y estrategias de desarrollo en sus áreas, potencial en el desarrollo humano de los colaboradores a su cargo así como de resolución efectiva de conflictos más aun con las ganas de aprender y desarrollar su trabajo estratégicamente y tomar en cuenta la importancia que es para su trabajo dicha capacitación.
- En el área de capacitación deben mantener el grado de responsabilidad, seriedad, respeto, compañerismo, compromiso y puntualidad.

**Lugar propuesto:**

El lugar donde se pretende se lleve a cabo la capacitación será en las instalaciones del Aula virtual del H. Ayuntamiento de Uruapan, Michoacán pues ya que cuenta con la capacidad para la atención de las personas en conjunto, además es un salón adecuado para el esquema de capacitación.

**Periodicidad:**

La capacitación sería de una aplicación inmediata pues ya que en función del inicio de la administración se pretende que se realicen los proyectos oportunamente, de lo contrario habrá deficiencias; dicha con un horario de 9:00 AM a 1:00 PM durante dos sábados con un espacio de media hora entre sesión para el coffee break.

Se hace referencia que en función de las necesidades del Ayuntamiento el programa se puede extender con relación a temáticas específicas que tengan que ver directamente con este proyecto propuesto.

### **Costo beneficio del programa de capacitación:**

El instructor específico en el área cobra \$500.00 por hora y dicha capacitación abarcará 16 horas para el desarrollo de los módulos mencionados anteriormente, el beneficio será en función del éxito de los proyectos realizados con el método propuesto así como en la eficiencia en el desempeño de los colaboradores al realizarlos.

### **Control y evaluación de los resultados del programa:**

El control se tomará a través del índice de asistencia de los participantes, así como del desarrollo que hayan mostrado durante el curso de capacitación; la retroalimentación también será un factor importante para la conjugación de los resultados esperados con los reales. Se evaluará tanto la sesión como la temática teórico prácticas desarrolladas y de igual manera las opiniones personales y como resultado último, será la eficiencia en los proyectos realizados.

Se realizará un cuestionario específico y sencillo a los capacitados para la retroalimentación en la impartición del curso de capacitación que se propone sea como sigue:

## CAPACITACIÓN PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS MÉTODO ZOPP

El siguiente cuestionario tiene como finalidad retroalimentar el esquema de la capacitación que servirá de guía para las posteriores.

Instrucciones: Subraye en las opciones de respuesta según sea su criterio.

1.- ¿El ponente abordó la temática de una manera dinámica y congruente?

A) No    B) Insuficiente    C) Suficiente    B) Bastante    C) Mucho

2.- ¿El material didáctico que formó parte de la capacitación a tu criterio fue?

A) Muy satisfactorio    B) Insatisfactorio    C) Normal    D) Bueno    E) Excelente

3.- ¿Las instalaciones, equipo tecnológico y mobiliario de tu consideración fueron?

A) Muy adecuados    B) Adecuados    C) Ligeramente adecuados    D) Inadecuados

4.- ¿Crees tú que la capacitación que se te proporcionó te sirva para la realización de los proyectos de tu competencia?

A) Totalmente de acuerdo                      B) De acuerdo                      C) Neutral  
D) En desacuerdo                      E) Totalmente en desacuerdo

5.- ¿La Participación en soluciones sobre aspectos de sostenibilidad de los proyectos fue proactiva y con actividades estratégicas?

A) Totalmente de acuerdo                      B) De acuerdo                      C) Neutral  
D) En desacuerdo                      E) Totalmente en desacuerdo

**Por su atención, disposición y participación, Gracias!!**



**Indicadores de Medición de la Eficacia del programa de capacitación:**

VARIABLE	INDICADORES	PARÁMETROS DE MEDICIÓN
<p>A-Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación.</p>	<p>A1-Correlación entre necesidades de capacitación y objetivos de la misma.</p> <p>A2-Cantidad de personal capacitado.</p> <p>A3-Evaluación positiva de la capacitación.</p> <p>A4-Los métodos y técnicas de capacitación aseguran que los participantes aplicarán sus nuevos conocimientos, actitudes y habilidades al reincorporarse a sus puestos de trabajo.</p> <p>A5-Elementos de la capacitación como: puntualidad, orden lógico y contextual así</p>	<p>Programa de capacitación (contexto impreso)</p> <p>Listado de asistencia a la capacitación.</p> <p>Número de dinámicas y elementos en la capacitación recibida.</p> <p>Porcentaje arrojado en la interpretación de los cuestionarios realizados al término de la capacitación.</p>

<p>B-Resultado del trabajo de directivos capacitados en planeación de proyectos.</p>	<p>como forma de explicación.</p> <p>A6-Eficiencia y participación de la capacitación</p> <p>B1-Eficacia de los proyectos planificados por las direcciones.</p>	<p>Porcentaje arrojado en la interpretación de los cuestionarios realizados al término de la capacitación.</p> <p>Número de asistentes a la capacitación/ Capacitación realizada en tiempo, forma y con los elementos planeados estratégicamente.</p>
--	---	---

	<p>B2-Calidad de los programas proyectados por parte de su competencia directiva.</p> <p>B3- Impactos duraderos de los proyectos estratégicos.</p> <p>B4-Número de beneficiarios.</p> <p>B5- Costo total del programa</p>	<p>Número de proyectos innovados aprobados para la gestión por parte de las direcciones.</p> <p>Resultado del cuestionario final.</p>
--	---	---

		<p>Duración de los proyectos realizados y número de beneficiados.</p> <p>Suma de los beneficiados e involucrados directos e indirectos con el programa.</p> <p>Suma de los elementos financieros así como inversiones para el proyecto.</p>
--	--	---

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar en la extensión de este trabajo el valor de la planificación de proyectos aumenta significativamente para el desarrollo del municipio de Uruapan, Michoacán; con este se determinó rescatar e impulsar la planificación como un instrumento para sostener el desarrollo a largo plazo y como elemento medular del poder local sobre su territorio y su futuro; tomando en cuenta que el municipio forma un papel fundamental en la integración de lo rural y lo urbano, del campo y la ciudad como quehacer público y en el establecimiento de canales entre el habitante, su medio y sus necesidades, para así superar la falta de relación entre las políticas y la desvinculación de la vida comunitaria con la política real para así fortalecer las políticas públicas desde lo local.

Se determina como estratégico la implementación de un sistema de planificación a través del método ZOPP como herramienta estratégica fundamental en los proyectos a gestionarse y que están manifestados en el plan municipal de desarrollo, así como Implementar un programa de capacitación a directores, jefes de área y gestores principales en los proyectos desarrollados en el municipio.

Se puede decir que la participación social a su vez tiene que ser entendida como elemento central de un programa democrático de gobierno que la constituya como una práctica cotidiana de toma de decisiones consensadas así como el involucramiento en el diseño, gestión y control de las políticas públicas como generación y respeto de las nuevas formas de participación, gestión y control.

Cabe mencionar que los funcionarios públicos son conscientes de que en este mundo cambiante es necesario la aplicación de la Planeación Estratégica a través de la Misión, Visión, Valores y Objetivos definidos y además tomando en cuenta sus Fortalezas y debilidades, así como sus Amenazas y oportunidades; es imprescindible para todo aquel funcionario público que desee desarrollarse de una manera profesional y con la conciencia de que está sirviendo a una sociedad llena de necesidades y que tiene la expectativa de una buena Administración por parte de su gobierno.

Reconocer la importancia de la Planeación Estratégica Participativa del Desarrollo Local y aplicarla, permitirá un diagnóstico acertado y la definición de alternativas más precisas y profundas junto con las propias comunidades, frente a diagnósticos hechos por

gente de fuera. Planes de desarrollo realizados en dos semanas desde un escritorio fuera de terreno, han sido causa de serios problemas en el desarrollo local. Las decisiones de carácter central también han repercutido negativamente en los municipios y comunidades, en la mayoría de los casos, ya que los gobiernos federal y estatal, al no tomar en cuenta las necesidades locales, realizan obras innecesarias o favorecen inversiones que afectan los recursos y potenciales locales.

Finalmente se reconoce que la autoridad municipal de este municipio juega un papel muy importante en la aplicación de esta herramienta propuesta así como de la supervisión de la misma y el seguimiento y por ende del otorgamiento del poder de decisión a la población que a de resultar una fuente de cooperación importante en la ejecución de los proyectos donde seguramente se tendrá una excelente relación entre ciudadano y gobierno.

## BIBLIOGRAFIA

CERTO, Samuel, Administración Moderna, editorial McGrawHill, 1ra edición, México 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial McGrawHill, pp.275, México 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, editorial McGrawHill, séptima edición, México 2006.

DRUDIS, Antonio, Gestión de proyectos, Editorial Gestión 2000, tercera edición, pp. 193, Barcelona 2002.

Et-al (2005).Guías para el Buen Gobierno Municipal, Introducción al Gobierno y Administración Municipal, 1ª Edición, México, D.F.

GALINDO, Miguel Teoría de la Administración Pública. Ed. Porrúa, segunda edición, pp. 270, México 2003.

HUERTA, Juan José et. al., Desarrollo de habilidades directivas, Pearson educación, primera edición, pp. 306, México 2006.

HAROLD, Koonts et. al., Administración una perspectiva global, Editorial McGrawHill, 12 edición, pp. 804, México 2004.

JIMÉNEZ, Wilburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral. Ed. FCE, pp. 469, México 1975.

KOONTZ, Harold et. al., Elementos de la administración, McGrawHill, 5ta edición, , México 1993.

MARTINEZ, Fabián. Planeación Estratégica Creativa, editorial Pac, pp. 311, México 2002.

MÜNCH, Lourdes, Administración y Estilos de Gestión, la clave de la competitividad. Ed. Trillas, pp. 151, México 2005.

MUÑOZ, Pedro, Introducción a la Administración Pública. Ed. FCE, México, 1978.

MONDY, Wayne et. al., Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación, México, 2006.

ROBLES, Benjamín, et-al., Manual Básico de los Ayuntamientos. Ed. Rosas, pp.326 México 2001.

RODRIGUEZ, Joaquín, Administración Moderna de Personal. Ed. Thomson, pp. 418, México 2002.

RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Ed. Cengage Learning, pp. 289, México 2005.



## INTERNET

<http://www.buenastareas.com/ensayos/ImportanciaDeLaAdministracon/683256.html>

<http://www.iaf-world.org/Vision.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/)

[http://www.elocal.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_La\\_planeaciondel\\_desarrollo\\_municipal](http://www.elocal.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_La_planeaciondel_desarrollo_municipal)

<http://www.scribd.com/doc/7227986/zoppgtz>

<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>

<http://orbita.starmedia.com/~unamosauntes/admonpub/1ADMPUB.ht>

<http://es.scribd.com/doc/7227986/zoppgtz>

## APUNTES

Curso: Planificación de proyectos Método Zopp+, Impartido por Lic. Ildelfonso Huante Sandoval, Uruapan, Michoacán, 2010.

Diplomado: Administración Estratégica+, Módulo II Proceso y Visión Estratégica+, Impartido por Lic. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez, Uruapan, Michoacán, 2010.

Diplomado: Nueva Gestión Pública para el Desarrollo Municipal+, Módulo II Planeación y finanzas para el desarrollo municipal+, Impartido por Dr. Marco Antonio Elías Salazar, Zacatecas, Zacatecas, 2010.