

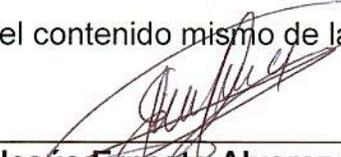
Ciudad Obregón, Sonora, a 29 de Noviembre de 2012

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe **Jesús Ernesto Alvarez Gárate**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada: **“Estudio y elaboración de un modelo de planeación estratégica en forma de un plan operativo para el Departamento de Obras Públicas del Municipio de BÁCUM”**, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Maestro en Ingeniería en Administración de la Construcción** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

  
**Jesús Ernesto Alvarez Gárate**  
(Nombre y firma del autor)



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**

---

---

---

**ESTUDIO Y ELABORACIÓN DE UN MODELO  
DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FORMA  
DE UN PLAN OPERATIVO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS  
DEL MUNICIPIO DE BÁCUM.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN INGENIERÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN.**

**PRESENTA**

**JESÚS ERNESTO ÁLVAREZ GÁRATE**

**CD. OBREGÓN, SONORA,**

**DICIEMBRE DE 2012**

## ÍNDICE:

### CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

	Páginas
1.1 Antecedentes. ....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.4 Objetivo General.....	11
1.5. Objetivos Específicos.....	11
1.6 Justificación.....	13
1.7 Variables.....	13
1.8 Alcances y Limitaciones.....	14

### CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Naturaleza e importancia de la planeación estratégica.....	15
2.2 Concepto de la planeación estratégica.....	16
2.2.1. Planeación.....	17
2.2.2. Estrategia.....	18
2.2.3. Planeación estratégica.....	19
2.2.4. Programa.....	21
2.2.5. Programas.....	21
2.2.6. Programas Sociales.....	21
2.2.7. Planificación Estratégica de Ciudades.....	22
2.3. Objetivos de la planeación estratégica.....	22
2.4 Componentes de la planeación estratégica.....	23
2.5. Proceso de planeación estratégica.....	24
2.5.1. Etapas de la planeación estratégica.....	25
2.5.1.2. Etapa de planeación.....	25

2.5.1.3. Etapa filosófica.....	25
2.5.1.4. Etapa analítica.....	26
2.5.1.5. Etapa operativa.....	26
2.5.1.6. Etapa de Implantación de los planes estratégicos.....	27
2.6 Diseño del plan.....	28
2.6.1 Metodología de estudio.....	28
2.6.2 Objetivos.....	32
2.6.3 Estrategias.....	33
2.6.4 Implementación de plan estratégico.....	33

### **CAPÍTULO III. MÉTODO**

3.1. Sujetos.....	34
3.2. Materiales.....	35
3.3 Procedimientos.....	36
3.4 Hipótesis.....	38
3.5 Tipo de estudio.....	38
3.6. Diseño de la investigación.....	39
3.7. Determinar la población y la muestra objeto de estudio.....	40

### **CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSION.**

4.1. Resultados .....	41
4.1.1. Proceso de entrevistas para obtener resultados de la planeación Del departamento de Bécum.....	41
4.1.2. Resultados del plan para planear del proceso de planeación....	44
4.2. Modelo de plan estratégico.....	49
4.3. Plan estratégico.....	51
4.3.1. Valores y políticas Institucionales.....	51
4.3.2 Matriz de análisis estratégico.....	52

4.4. Discusión.....	77
---------------------	----

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

5.1. Conclusiones.....	78
------------------------	----

5.2. Recomendaciones.....	79.
---------------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80.</b>
--	------------

## **RESUMEN:**

Los aspectos en los cuales están inmersos los municipios, como son los de la globalización, los tecnológicos, de servicios, los recortes presupuestarios las políticas del entorno hacen de estas administraciones difíciles de optimizar recursos y mejorar sus procesos administrativos.

En este sentido el presente trabajo consiste en establecer un estudio y elaboración de un diseño de planeación estratégica para el departamento de obras del municipio de Bécum para alinear los objetivos dentro de un plan que ayude a las operaciones administrativas a ser más eficientes.

El proceso de planeación estratégica definido para la investigación se baso en los siguientes etapas, se definió la misión, visión, análisis de oportunidades y amenazas del exterior, análisis de las fortalezas y debilidades internas, con estos análisis se elaboro el diseño de la matriz FODA y las visiones parciales La propuesta se dirige a la realización de un modelo que le permita desarrollar su planeación estratégica, llevada punto por punto, considerando la aplicación general del enfoque estratégico administrativo.

El resultado que se obtiene sobre el desarrollo de este estudio es otorgar al departamento de obras de Bécum, la descripción de algunas estrategias claves para su desarrollo y un plan operativo.

Los efectos se verán reflejados a largo plazo al implantar el modelo, mismos que irán encaminados hacia la visión general del departamento de obras, todo esto en busca de su mejoramiento operativo

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.**

- A DIOS:** Por darme fe, fuerzas y salud para seguir adelante.
- A MI MADRE:** Para ti **Doña Pina**, donde quieras que estés con mucho cariño.
- A MI PADRE:** **BRUNO ÁLVAREZ FÉLIX.**  
Por estar en cada momento de mi vida.
- A MIS HERMANAS:** **VERO, LULI Y ROSY.** Por su comprensión.
- A MI ESPOSA MARTHA:** Por su cariño y su apoyo siempre.
- A DOÑA BENITA:** Por sus atenciones para conmigo.
- A MI HIJO MANUEL ERNESTO:** Por encontrar en él una fuente de inspiración para seguir mejorando día con día.
- A MIS SOBRINOS:** Por su respeto y estima.
- A MIS AMIGOS:** A todos un mundo de agradecimientos, en especial a **Ezequiel** al **Güero Holguín**, **Artemio** y al compa **Elías**
- A GRISELDA TORRES MUNGARAY:** Por su valiosa colaboración para conmigo en este trabajo.
- AL MAESTRO JOSÉ DOLORES BELTRÁN RAMÍREZ YAL MAESTRO ARTURO CERVANTES BELTRÁN:**  
Por su grandísimo apoyo recibido para cumplir con este trabajo.
- AL ITSON:** Mil Gracias.

**JESÚS ERNESTO ÁLVAREZ GÁRATE**



# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.**

## **1.1 ANTECEDENTES:**

En la actualidad los municipios grandes o pequeños están inmersos en una celeridad de cambios socioeconómicos que afectan a las poblaciones, más que motivados por las globalizaciones y el neoliberalismo los municipios tienen que percibir cambios donde se vean plasmados los conceptos, como posicionamiento competitivo con respecto a otras ciudades o pueblos, gestión administrativa, atracción de la oferta urbana y acciones de marketing.

Por ello, se buscan situaciones que lleven a la exploración a nuevos enfoques de planeación urbana que respondan a las exigencias de los pueblos.

En esta búsqueda, el concepto de planificación estratégica aplicada a las ciudades ha sido objeto de numerosos seminarios profesionales. Este concepto, extraído de la práctica militar, comenzó a utilizarse, como instrumento analítico y decisorio, en el mundo empresarial a partir de la segunda mitad de nuestro siglo; posteriormente su uso se extendió a la gestión pública y actualmente se aplica también al campo de la planificación y gestión urbana.

El primer plan de planificación estratégica aplicada a ciudades surgen a finales del siglo XX fue elaborada para la ciudad de San Francisco en 1982 (EE.UU). Condujo su proceso entre 1982 y 1984 y a partir de esta fecha, el concepto se desarrollo en Estados Unidos a largo de la década de los ochenta, destacando las experiencias realizadas en las ciudades de Nueva York, Chicago,,Detroit, Miami, Filadelfia, Memphis, Pasadera, San Antonio, Dallas, Fort Worth y Cleveland.

La principal motivación para iniciar procesos en el siglo XIX ha sido el intento de reaccionar adecuadamente a situaciones problemáticas ( Estancamientos o crisis económicas, principalmente), en los inicios del siglo XXI no se adopta está forma organizativa de manera reactiva si no más bien proactiva, refiriéndose a España,

las situaciones de crisis no son las principales desencadenantes de estos procesos, si no que las motivaciones se encuentran en la búsqueda de la colaboración público – privado, en el deseo de coordinar actuaciones, en la mejora continua, en el deseo de lanzar procesos de revitalización e incluso seguir ejemplos.

En el continente Europeo, España ha sido pionera en la aplicación de la planificación estratégica a las ciudades, este proceso llegó a España en 1987, de la mano de una firma multinacional de consultoría, y se aplicó por primera vez en la ciudad de Barcelona con motivo de la celebración de los juegos olímpicos de 1992.

Debido a la importancia de la planificación, en México la aplicación de ella no es la excepción y por ello múltiples municipios se han preocupado por ordenar su desarrollo urbano creando institutos de planeación entendiéndose estos como una institución pública responsable de la planeación del desarrollo sustentable del municipio a través de la participación y el desarrollo de una cultura urbana, y para citar algunos como el de León Guanajuato, que fué en 1997 el primer municipio a nivel nacional, en el cual el ayuntamiento aprueba un plan estratégico de largo plazo así como el del instituto municipal de investigación y planeación de ciudad Juárez Chihuahua que tiene la labor de planeación a largo plazo e investigación en temas variados de soporte a la acción del gobierno municipal, a través de la generación de dictámenes, proyectos, propuestas , reportes , programas participativos, productos de difusión y asesoría constante en cuestiones urbanas, fruto de la información y trabajo científico que desarrolla con esquemas de vinculación ciudadana, llevando con ello el mejoramiento de las ciudades y llevando a la competitividad con otras ciudades del mismo estado e incluso de la república mexicana ,Sin embargo, la planeación que elabora el sector públicos es poco efectiva, en los términos de la consecución de los objetivos que se establecen en los planes porque normalmente como un ejercicio técnico que debe

realizarse por mandato constitucional, algunas veces con participación limitada de ciudadanos mediante consultas ciudadanas o foros de consulta.

El resultado con frecuencia es la elaboración de un documento que no rige cabalmente el proceso de toma de decisiones. A pesar de ello no se puede cuestionar la trascendencia para un ejercicio público responsable.

Planear es una obligación del gobierno ya que los gobernantes son considerados representantes de la ciudadanía y son ungidos en su calidad de tales mediante el sufragio por lo que se considera una acción ordenadora de las actividades de todas las áreas de gobierno.

El instrumento fundamental de la planeación gubernamental en México es el plan nacional de desarrollo, aunque también existen planes de desarrollo en estados y municipios (plan estatal de desarrollo y el plan municipal de desarrollo), esto es para municipios urbanos ó rurales.

La planeación se define y se sustenta en el artículo 26 de nuestra constitución que le dedica 4 párrafos. En ellas se establece la responsabilidad del estado en materia que se ejerce a través de un sistema de planeación democrática. El carácter democrático de la planeación estriba en el mandato constitucional de que el poder ejecutivo realice una consulta antes de elaborar un plan entre las comunidades o los sectores sociales para que estos tengan la oportunidad de emitir comentarios y opiniones respecto a las necesidades sociales o sectoriales para que sean incluidas en el plan.

En los municipios rurales dados sus características presupuestarias y sociales, no se cuenta con el dinero ni con el factor humano que pueda llevar a cabo un ejercicio racional y profesional de planeación, sin embargo, es útil aclarar que no existe diferenciación entre los servicios de un municipio urbano y los rurales. Por lo que su alternativa es solicitar ayuda a los gobiernos estatales, para que los

apoyen en la elaboración de sus planes. Es frecuente encontrar apoyos estatales dirigidos sobre todo a darle forma a los aspectos de inversión sin tocar los sociales, culturales, políticos o de gestión social en cada municipio.

Los municipios rurales se encuentran inmersos en un círculo vicioso que inicia en la precariedad de su aparato reproductivo y que se traduce en un gobierno municipal con escasas capacidades para promover el desarrollo y la planificación local. Por otra parte, estos municipios están fuera de la estrategia del desarrollo del país, por lo cual se tienen que articular a políticas del gobierno federal y estatal de compensación que no se dirigen a fortalecer las capacidades municipales para realizar las tareas de promoción del desarrollo. Aún más, los gobiernos federal y estatal no tienen políticas flexibles que pudieran apoyar las diversas formas de organización social derivadas de la presencia de distintos patrones culturales.

Con lo que respecta al municipio de Bécum, (ver fig.1) siendo este un municipio rural las necesidades como en la mayoría de este tipo de municipios son mayores que sus recursos es por que lo hace por consiguiente que se le exija un mayor compromiso para eficientizar dichos recursos, y en este sentido plantearemos una descripción de datos del municipio de Bécum que son importantes para entender la problemática que encierra este estudio.

El municipio de Bécum cuenta con las siguientes características geográficas:

- 1 El Municipio está ubicado en el sur del Estado de Sonora, su cabecera es la población de Bécum, colinda al Norte con Guaymas, al Sur con el Golfo de California, al Este con Cajeme y al Oeste con San Ignacio Río muerto y Guaymas; con una altura de 50 metros sobre el nivel del mar.
- 2 Posee una superficie de 1,409.7 kilómetros cuadrados.

- 3 Las localidades más importantes, además de la cabecera, son: Javier mina, San José de BÁCUM, Primero de mayo y Loma de BÁCUM (Ver Fig. 2).
- 4 Cuenta con 19 comunidades distribuidas en todo el territorio (Ver Fig. 3)..

En cuanto a demografía el municipio cuenta con las siguientes características:

- 1 Cuenta con una población de 22,821 habitantes de acuerdo a los datos del Censo General de Población y Vivienda del año 2010, de los cuales 11,580 son hombres y 11,241 son mujeres y ocupa el 0.96 por ciento del total de la población del Estado (Ver Tabla 1). Presenta una densidad de población de 15.13 habitantes por kilómetro cuadrado.

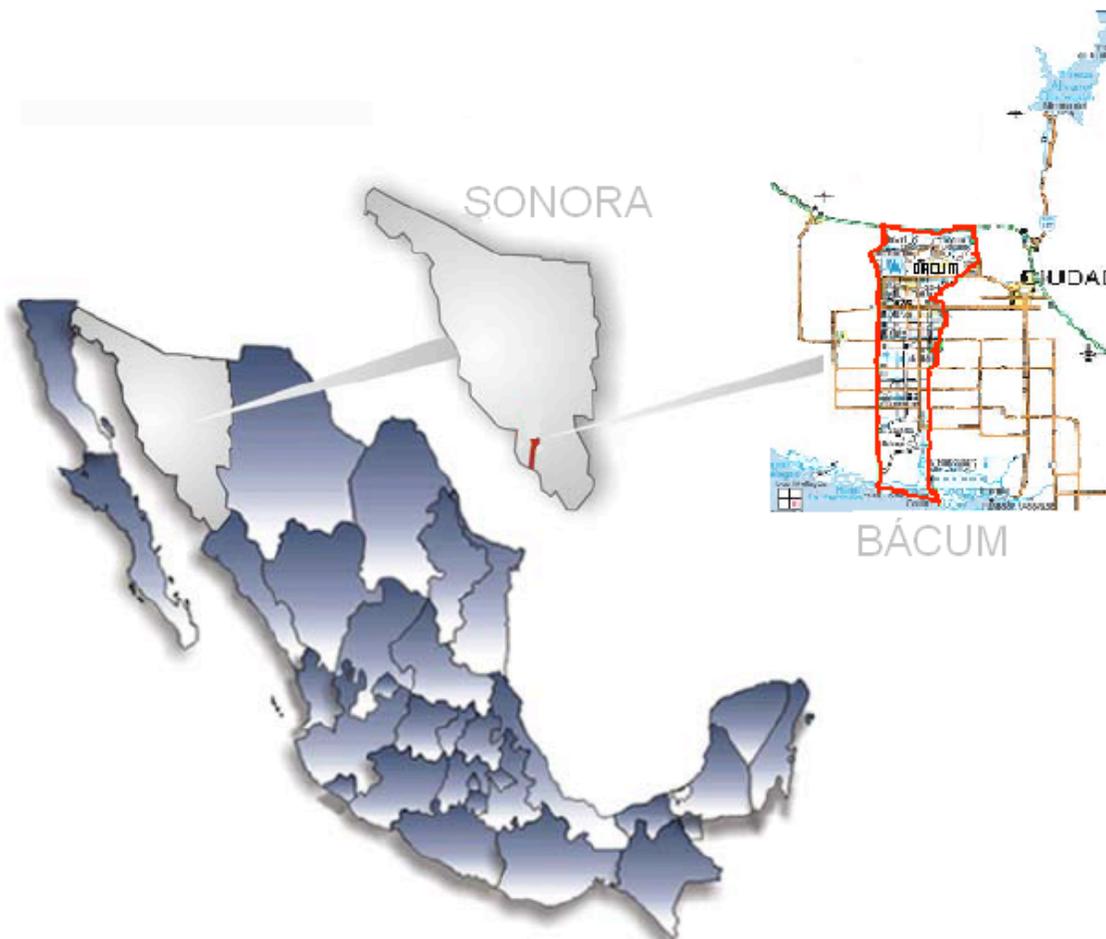


Fig. 1 Ubicación del Municipio de BÁCUM en el Estado de Sonora

**Tabla 1. Datos poblacionales de regiones del Municipio de BÁCUM.**

<b>Comunidad</b>	<b>Habitantes</b>	<b>% Habitantes</b>
Francisco Javier Mina	6500	28.54
San José de BÁCUM	4500	19.76
BÁCUM	4000	17.56
Primero de Mayo	1800	7.9
Loma de BÁCUM	1200	5.3
Miguel Alemán	900	4
Bataconcica	850	3.7
Atotonilco	700	3
Santa Teresa	650	2.9
Independencia (104)	500	2.2
El Juvani	450	2.0
Villa Guadalupe	400	1.8
Bomba de Tetabiate	120	0.5
Playa de San José	80	0.4
Colonia Sepúlveda	50	0.2
Bernabé Arana	30	0.13
Campo la Aurora	20	0.08
Chucari	15	0.07
Ejido la Tina	10	0.04
<b>Total =</b>	<b>22775</b>	<b>100.00</b>

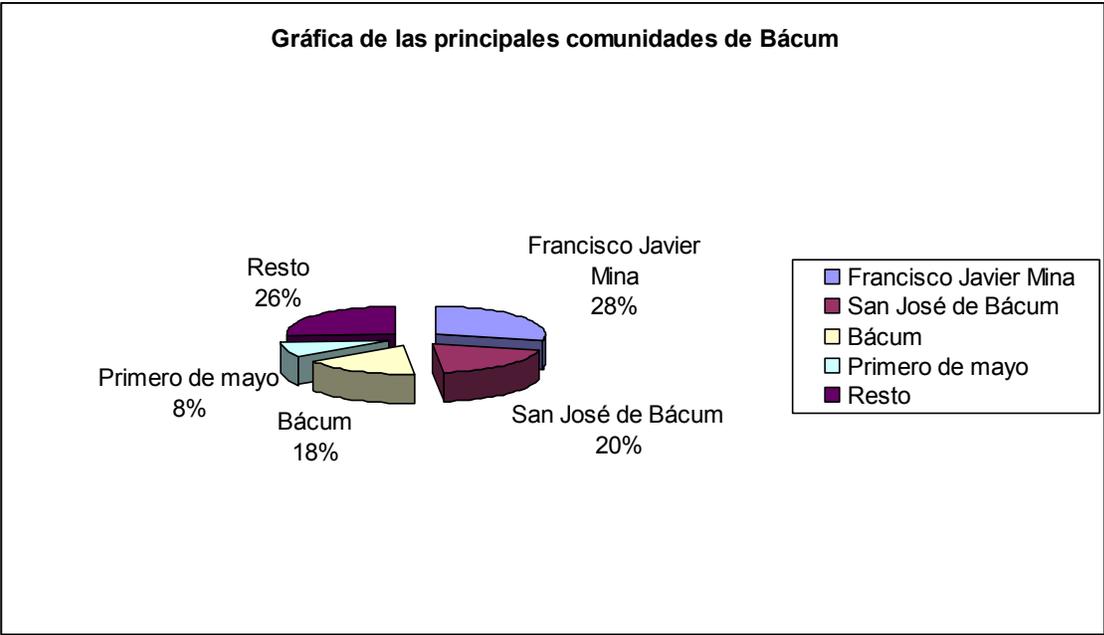


Fig. 2. Gráfica de las principales comunidades del Municipio de BÁCUM

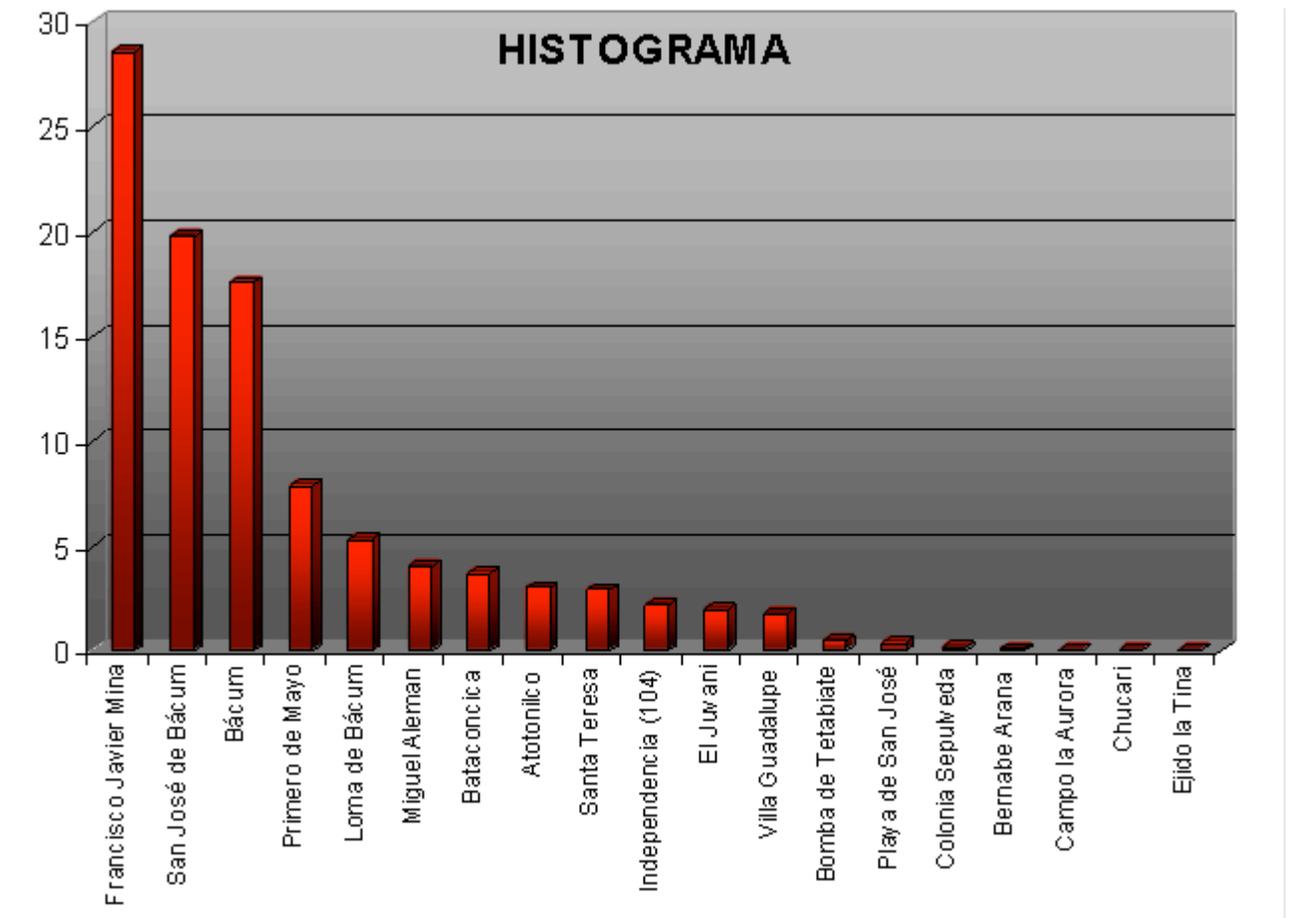


Fig. 3. Comunidades del Municipio de Bécum.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es importante para los municipios contar con un rumbo definido, que sus acciones sean claras y resolutivas, es por ello, los municipios como el de Bécum, se le dificulta asimilar el ritmo trepidante con que se suceden los cambios económicos, sociales, tecnológicos y administrativos; y esto aunado a un

presupuesto de ingresos de 59 millones de pesos anuales donde se obtienen 4 millones 917 mil pesos mensuales, los cuales el mayor gasto se lleva en nomina, luz , agua, gasolina, infraestructura física de los departamentos, gastos fijos etc.

El resto se aplica a obras de la comunidad a obras que no son urgentes, entrega de despensas, balastreo de calles, pintura en edificios públicos, donde estos ejemplos son ejecutados son los recursos restantes del presupuesto y con los recursos propios entendiéndose estos como los ingresos al ayuntamientos por cuotas de impuestos catastrales, placas, panteones, etc, no son lo suficientemente altas para cubrir todas las necesidades de desarrollo de todo el municipio, ante esto se tiene que pensar en optimizar los recursos de tal forma que estos sean mejor aprovechados y mejor utilizados.

Ante esta perspectiva, el departamento de obras, su dirección no esta exenta de esta premisa, por lo que es permisible canalizar las energías hacia un proceso que le lleve a eficientizar los recursos que le son asignados a los diferentes programas que el departamento de obras de Bécum administra.

Sabemos que los programas nacen de las necesidades de la población y ante ello el departamento de obras no cuenta con un proceso que nos brinde una certidumbre para generar programas nuevos de tal forma que aumente su capacidad de construcción de obra.

Ante esta problemática, emana el siguiente enunciado del problema

¿Qué modelo de planeación estratégica debe llevar a cabo el departamento de obras del H. Municipio de Bécum para lograr impactar en la eficiencia al momento de aplicar sus recursos humanos, físicos y económicos en el desarrollo de sus objetivos y sus metas así como la gestión de los programas y presupuestos de las obras que este departamento ejecuta en un período de 6 años?

Debido a que diseñar un modelo de planeación estratégica es obligado hacerlo en una forma sistémica y debido a ello nos dimos a la tarea de realizar por medio de entrevistas informales y cuestionarios obtener información para obtener las diferentes problemáticas que presenta el departamento de obras.

Las cuales las clasificamos desde dos perspectivas, hacia el exterior y hacia el interior quedando de la siguiente manera

#### Hacia el exterior:

1. ¿Qué nivel de capacidad de desarrollo tiene el departamento de obras en las comunidades?
2. ¿Cómo se regulan las construcciones del municipio de Bécum?
3. ¿Cómo se controlan los desarrollos constructivos en el municipio de Bécum?
4. ¿Cómo impactan las necesidades urgentes de la comunidad en las obras que se están ejecutando?
5. ¿Cómo conocer las necesidades de cada una de las comunidades?
6. ¿Qué canales de información se tienen para darles seguimiento a los programas federales y estatales?
7. ¿Qué oportunidades y amenazas tiene el departamento de obras?

#### Hacia el interior:

1. ¿Qué medios de coordinación existen entre los departamentos del municipio con los que interactúa el departamento de obras?
2. ¿Qué actividades desarrollan los elementos que forman el departamento de obras?
3. ¿Cómo impactan la actualización en equipo y tecnología informática en el desarrollo del departamento de obras.
4. ¿Cómo impactan los medios de comunicación en el desarrollo del departamento de obras?

5. ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el departamento de obras?
6. ¿Qué nivel de desarrollo tiene el departamento de obras?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La orientación de este estudio, se ubica en la búsqueda de acciones claves basadas en un proceso de planeación estratégica que logren impactar en la productividad del departamento de obras del municipio de Bécum

### **1.4 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar un modelo de planeación estratégica en forma de un plan operativo que impacte en el desarrollo del departamento de obras del municipio de Bécum.

### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Definir el desarrollo que tiene el departamento de obras de Bécum.
2. Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el departamento de obras.
3. Analizar de una manera sistémica al departamento de obras del municipio de Bécum.
4. Identificar las acciones claves que permitan el desarrollo del departamento de obras.
5. Diseñar estrategias tecnológicas, de operación, y financieras que estén comprendidas dentro de un plan operativo e impulsen el desarrollo del departamento de obras del municipio de Bécum.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN.**

Dentro del marco de globalización todos los municipios urbanos y rurales están inmersos, sin embargo, los municipios más que eso tiene la obligación ante agentes externos e internos o recortes presupuestarios estar preparados para giros socioeconómicos que impacten negativamente en los procesos de su administración.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación tiene la tarea de plantear un modelo de planeación estratégica para el departamento de obras que este dentro de un proceso de planeación que produzca acciones claves que sean capaces de desarrollar las fortalezas con que se cuentan y convertir las amenazas en oportunidades con la finalidad ultima de elevar la productividad y generar con ello mayor cantidad de obra con eficiencia y calidad para el beneficio de la comunidad Bécumense

Dada la premisa anterior es importante comentar que un desarrollo de un modelo de planeación estratégico implica elecciones administrativas entre varias alternativas y marca el compromiso organizacional con áreas específicas, enfoque competitivos y formas de operar (Thompson y Strickland. 2004).

## **1.7 VARIABLES.**

Del enunciado del problema extraemos las variables de esta investigación que son clasificadas como independientes y dependientes.

Variables independientes.

Las variables que permiten explicar este estudio son:

1 Modelo de Planeación Estratégica.

Variables dependientes.

Las variables que permitan explicar el objeto de este estudio son:

1 Desarrollo operativo

## **1.8. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

El alcance del presente trabajo de planeación para el departamento de obras será de un periodo de 6 años donde las estrategias diseñadas y las acciones claves emanadas de este proceso estarán en forma de un plan operativo y el estudio estará limitado a proponer su implementación y la descripción de las etapas de control, revisión y retroalimentación serán dentro de un marco conceptual.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

En las organizaciones del sector privado, así como las del sector gubernamental y las del sector no lucrativo, la planeación es vista como el proceso de establecer los objetivos y las metas de la organización y como elegir los medios para alcanzar dichas metas; es claro que sin planes, las direcciones no pueden saber como organizar sus recursos humanos ni los económicos en la forma debida. Incluso se tiene una idea clara de que deben de organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás lo sigan. Sin un plan, los directores no tienen muchas posibilidades de alcanzar las metas ni de saber cuando existe un desfazamiento en el camino del logro de dichas metas. Ciertamente y con frecuencia, los planes mal elaborados afectan el futuro de la organización, haciendo con ello de vital importancia que la planeación sea fundamental para el éxito de una organización. Según Stoner (2000) la aplicación estratégica, consiste en enfocar los planes diseñados en alcanzar las metas generales de una organización.

La palabra “estrategia” se remonta a la época de los griegos, en los años 500 a.C. y viene del termino estratego, resultante de la combinación de estratos o ejercito y ego o líder. El termino estrategia dentro del ámbito militar pude definirse como arte de conducir un ejercito hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado.

La aplicación de la estrategia en el arte militar se remonta a los orígenes de la historia. Hace más de 2300 años, el gran estratega chino Sun Tzu decía:

“si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras que al mismo tiempo oculto los míos, entonces yo puedo concentrarme y él debe dividirse. Y si yo me concentro mientras el se divide, yo puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya”.

A comienzos del siglo XIX, con las guerras napoleónicas y los subsiguientes movimientos revolucionarios que conmocionaron al continente europeo se desarrolló la estrategia moderna donde sus máximos exponentes de esta estrategia fueron el general prusiano Clausewitz, el dirigente chino Mao Tse Tung y el tratadista británico Fuller.

Ya entrado el siglo XX, se impuso la estrategia contemporánea con la aparición del armamento nuclear con su enorme potencia destructiva actuó como elemento disuasorio de los conflictos generalizados. Los creadores de la estrategia contemporánea fueron Lidell Hart, Collins y Beaufre.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las organizaciones ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa o un departamento internamente. O bien, una empresa puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias adecuadas. Por consiguiente lo más conveniente es tener como postura ideal sería tener ambos factores.

Por lo que la importancia de la planeación estratégica estriba en una búsqueda agresiva de estrategias creativas que puedan impulsar a una empresa, una organización o un departamento hacia una posición de productividad y liderazgo.

## **2.2 CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependerá la acción. Bajo esta premisa es importante definir los conceptos claves,

ya que las definiciones son difíciles de entender y esto es indispensable para tomar las acciones adecuadas

Para comprender la definición de planeación estratégica, resulta conveniente analizar en forma separada cada una de las palabras que integran cada término.

### **2.2.1. PLANEACIÓN.**

Del concepto de planeación existen una cantidad numerosa de definiciones. Como son las siguientes:

“Es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes” (Henry farol).

“Es decidir en forma anticipada que hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará” (Harold Koontz Ciril ODonell).

“Es un curso de acción conscientemente determinado, una guía, una serie de guías para abordar una situación específica” (Henry Mintzberg).

“Es el diseño de un futuro deseado y las formas efectivas para llegar a él”. (Hill y Roy Rrichardson).

“La planeación el proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (Ackoff, 1981)

“Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma ordenada con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos para llevar a cabo las decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación”. (Peter Druker).

En las definiciones anteriores se desprende que la planeación supone siempre la existencia de una mente racional y pensamiento estratégico, así como en la mayoría de las definiciones supone en común decisiones anticipadas basadas en una visión de donde estamos y donde queremos estar y sobre todo las definiciones anuncian que se deben tomar acciones anticipadas a los objetivos.

### **2.2.2. ESTRATEGIA.**

Continuando con el concepto de Confucio sobre las definiciones, es importante hacer una clara conceptualización de lo que es una estrategia, una estrategia define el que se va a realizar, definiendo a su vez la táctica, que son las acciones determinadas para poder lograrlo, por lo que la táctica nos definirá el cómo se va a realizar.

Al igual que la planeación, existen numerosas definiciones de estrategia.

“una estrategia es el patrón ó plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg 1997)

“es una combinación de movimientos competitivos y enfoque de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”.(Thompson y strickland,2005).

“la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas” ( Kasita Hermdeida).

Dadas las siguientes premisas y no olvidando que la estrategia tiene su origen militar nos define la forma de enfrentar una batalla con cierta seguridad prevista se desprende que es la determinación de las metas y objetivos básicos de una organización, incluyendo los cursos de acción y la distribución necesarias para lograr las metas demostrando dirección y conjunción de esfuerzos.

### **2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

En gran medida las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante mas de 30 años, no obstante en varias organizaciones los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización.( Goodstein 1998).

¿Que camino debo tomar?

Eso depende del lugar hacia donde vayas.

¡No sé para dónde voy!

Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar! (Lewis Carroll 1872)

Con esta fábula del Alicia y el gato de Lewis Carroll, quiero puntualizar la importancia de la planeación estratégica, y para lograr este propósito describiremos diferentes conceptos de planeación estratégica, sin embargo, para que tenga éxito un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente el cual se puedan evaluar tales decisiones

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. (Goodsteín 1998).

1. La estrategia es un patrón redecisiones coherente, unificado e integrador.

2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la organización.
4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y las debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional.
6. La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Conjuntando el análisis de los conceptos básicos de planeación y estrategias, se define planeación estratégica como la “la identificación sistemática de las oportunidades y peligro futuros que, combinado con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”. ( Aceves, 2004).

De lo anteriormente expuesto emana lo siguiente, debemos analizar la planeación estratégica que viene siendo el objeto de la investigación que estamos desarrollando y poder dirigir la filosofía de estos conceptos a una planeación de un sistema no lucrativo como lo es el departamento de obras del municipio de Bécum, por lo que es necesario conjuntar estos conceptos de planeación con las objetivos sociales y/o comunitarios que aspira el departamento antes mencionado y para ello aplicaremos los siguientes conceptos.

Definiremos primeramente lo que son los:

2.2.4. Programa, es una secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, los programas muestran como dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Implica la integración de recursos humanos, materiales físicos y financieros necesarios. ([www.icas.net/icasweb/glosario.htm](http://www.icas.net/icasweb/glosario.htm))

2.2.5. Programas, conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable. ([www.entremminute.com.mx](http://www.entremminute.com.mx)).

2.2.6. Programas Sociales:

Un proyecto y/o programa social es un sistema y tiene una estructura que esta conformada principalmente por actores naturales y/o institucionales (elementos) que se articulan en torno a actividades (organización) para generar productos (logros) que solucionen (produzcan cambio o generen valor) a las propiedades de algunos de sus actores.

Estos actores se podrán incorporar a otros sistemas. El sistema proyecto y/o programas les permite a dichos actores tener mayor capacidad de “coordinar acciones”. Por lo tanto, las actividades (organización) están en función de las propiedades que tienen los elementos y las que se pretende que obtengan algunas de ellos. (Vega morales 1998).

([www.cidpa.cl/txt/9artic08.pdf](http://www.cidpa.cl/txt/9artic08.pdf))

Tratando de unir los conceptos de planeación estratégica con un enfoque social definiremos el siguiente concepto:

### **2.2.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES.**

Es la forma sistemática de manejar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una ciudad. siendo más específico, la planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgo, identifica cursos de acción específicas, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. (Fernández Guell 1997)

Gran parte de estos conceptos proceden de la planificación empresarial, debido al paralelismo existente, entre el sistema empresa y el sistema ciudad. (Ver figura 1). Valido este paralelismo, si partimos de la definición de planeación estratégica empresarial como el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, este procesos reflexivo y creativo da a lugar a una serie de estrategias para que la empresa expanda su crecimiento, su rentabilidad o su eficiencia, teniendo en cuenta sus puntos débiles y fuertes presentes así como los retos y las oportunidades futuras

### **2.3 Objetivos de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es vital para toda la organización, ya que contribuye a definir claramente los planes estratégicos a largo plazo, razón por la que podemos tener más certidumbre sobre los escenarios en los que la empresa esta inmerso, sin embargo la planeación estratégica en empresas como en ciudades según Aceves (2005) en la actualidad están en busca de:

- La Sobrevivencia. Ante una situación de crisis en que la ciudades se encuentran en problemas con las comunidades los directivos deberán sobrevivir esas situaciones fundamentales y lograr una estabilidad, para

así definir planes estratégicos que puedan contribuir a mejorar la eficiencia de los recursos asignados.

Así como los problemas actuales y las amenazas futuras de una ciudad no pueden resolverse únicamente desde las tradicionales propuestas urbanísticas e inmobiliarias. Para ser viables operaciones reestructuradoras del tejido físico, económicos y social de una aglomeración urbana, se hace necesaria una política más amplia con objetivos intersectoriales. En otros términos, se necesita un proyecto estratégico ambicioso que cumpla como mínimo dos objetivos básicos:

- orientar y articular aquellas acciones sectoriales que deban emprenderse desde un programa global.
- estimular al conjunto de la sociedad hacia la consecución de un horizonte definido.

Ambos objetivos pueden alcanzarse mediante la planificación estratégica.

## **2.4 Componentes de la planeación estratégica.**

Las estrategias son importantes para el establecimiento de objetivos de largo plazo, los planes de acción ventajosos y la ubicación oportuna de los recursos, estos son aspectos que son fundamentales para el desarrollo de planes estratégicos.

Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica se conforma de la siguiente manera:

1. Un plan. Un curso de acción determinado conscientemente ó una guía para una situación específica.
2. Una maniobra para ganar partida al competidor. Consiste en ser más inteligente.
3. Un patrón. Esto es, un comportamiento determinado y una conducta definida, la cuál puede ser deliberada o emergente.
4. Una posición. Es decir, su ubicación en un ambiente ó en un segmento de mercado.

5. Una perspectiva. Un modo particular ó peculiar de percibir al mundo desde una posición determinada

Según Goodstein (1991) propone que se deben plantearse al momento de realizar la planeación estratégica las siguientes preguntas.

1. ¿Hacia donde vamos?, sin una dirección clara que incluya la definición del objetivo, la visión y la determinación de metas y objetivos específicos, la organización se encuentra a la deriva.
2. ¿Cuál es el ambiente o el entorno que rodea a la organización? con esta pregunta la organización se ve forzada a observarse a si misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a sus amenazas y oportunidades que representan.
3. ¿Cómo llegamos ahí? Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo pueden distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?.

Con estas interrogantes y con estas componentes, son primordiales para iniciar con un proceso de planeación estratégica bien definido y bien claro.

## **2.5. Proceso de planeación estratégica.**

Los administradores actuales reconocen cada vez más, que los conocimientos y la institución por sí solos ya no son suficientes para guiar el destino de las organizaciones en el medio ambiente cambiante y por ello, están recurriendo al uso de la planeación estratégica.

Según Rodríguez (1999), la metodología de la planeación estratégica debe de contar con una aplicación del enfoque de sistemas, dado que una organización que es el objeto de la planeación general, debe enfocarse como un sistema.

En este sentido, la planificación estratégica de ciudades requiere una metodología estructurada que resuelva airoosamente tres retos conceptuales y operativos:

- la gran incertidumbre creada por el dinamismo del entorno.
- la creciente complejidad de los procesos urbanos.
- la diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo urbano

La adecuada respuesta a estos tres retos a través de un buen enfoque metodológico facilitará la elaboración del Plan Estratégico de una ciudad.

### **2.5.1 Etapas de la planeación estratégica.**

#### **2.5.1.2 Etapa de planeación.**

Es la preparación del proceso, esta integrada por dos fases (Aceves 2004). Estructuración del plan y desarrollo del sistema de información directiva; con lo que se asegura contar con la infraestructura, con los elementos materiales indispensables y el suministro de la materia prima fundamental para todo el proceso, que es la información.

Fase 1. Estructuración del plan. Es el esquema previo que garantice los recursos materiales y de logística.

Fase2. Sistemas de información directiva. Es el medio a través del cual se genera y obtienen información de manera sistemática. Es el elemento sustantivo del proceso de preparación para la realización de los planes estratégicos.

#### **2.5.1.3. Etapa filosófica.**

Es la forma de pensar de la organización, para crearla se debe analizar los tres elementos fundamentales que indican a donde se dirige la organización, por que se dirige y que es lo que mas impulsa en esa dirección, los elementos referidos son : la misión, visión y valores.

#### **2.5.1.4 Etapa analítica.**

Es la etapa central del proceso de formulación estratégica, ya que aquí se determinan las estrategias fundamentales de la organización.

La primera fase consiste en realizar un diagnóstico interno de la organización.

La segunda fase consiste en analizar el ambiente externo, para lo cual se requiere determinar las amenazas y oportunidades.

La tercera fase consiste en la aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un instrumento estratégico básico para la administración que expone las fortalezas y deficiencias de los recursos de la organización.

La cuarta fase son los planes de contingencias, para estar preparados y considerar todos los escenarios posibles. Las estrategias se basan en la posibilidad de prever las condiciones más probables y de mayor impacto en la organización, estos análisis tienen cierto grado de incertidumbre, para que un plan estratégico sea completo y confiera mayor seguridad hay que considerar la factibilidad de que ocurran sucesos menos probables

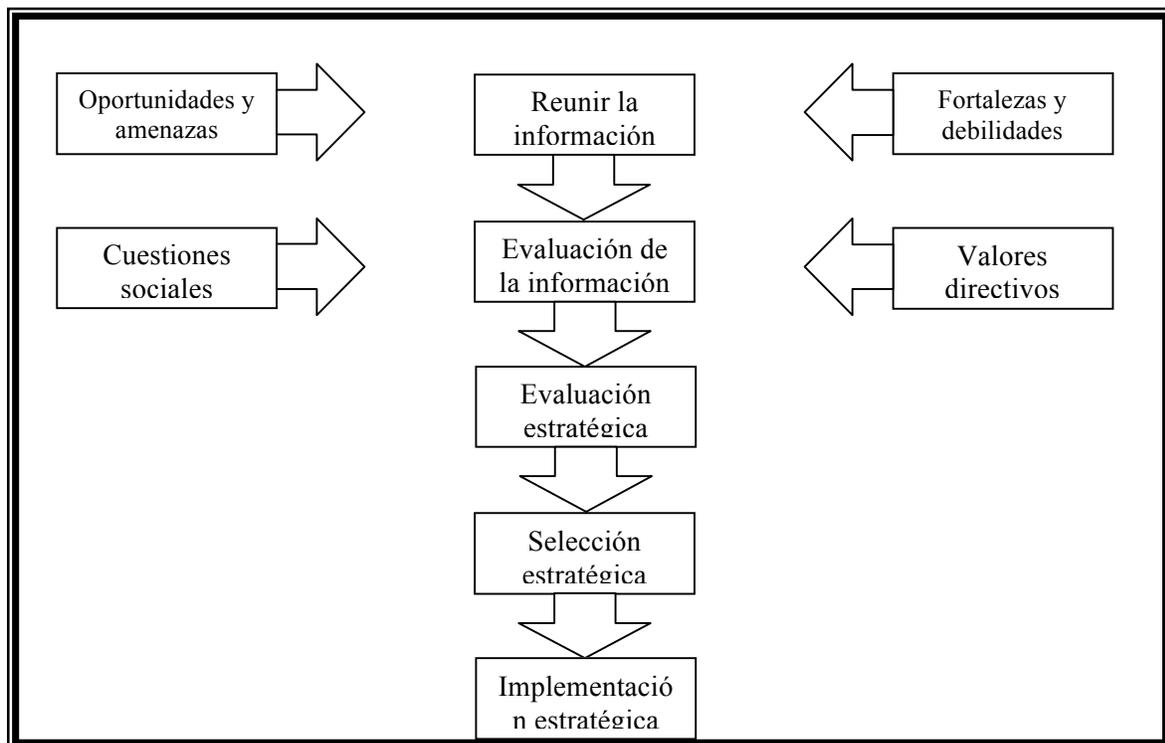
#### **2.5.1.5 Etapa operativa.**

Es preparar a la organización para el cambio, para lo cual debe adaptar su estructura interna para facilitar la implantación de las estrategias; adquirir las habilidades, las capacidades, el talento, la visión y los conocimientos técnicos y tecnológicos necesarios para elegir a los encargados idóneos y determinar los objetivos estratégicos por grupos de interés.

### 2.5.1.6. Etapa de implantación de los planes estratégicos.

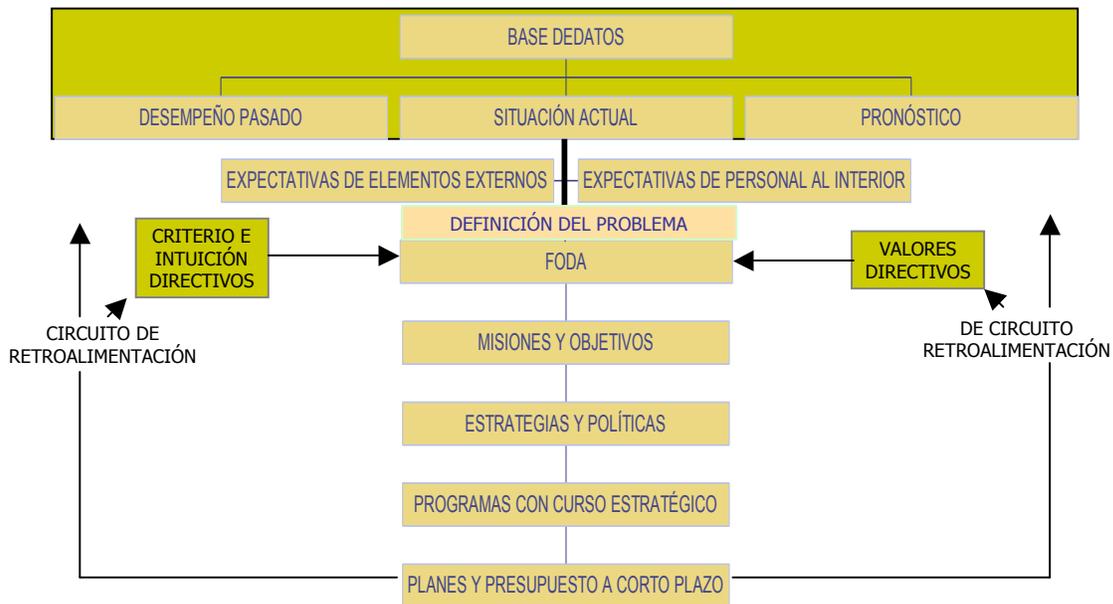
Para implantar el plan estratégico se requiere pasión, emoción, entusiasmo, fuerza, disciplina y organización, así como no perder de vista a los gobiernos aledaños. Según. El modelo desarrollado es a partir de la situación actual y del estado futuro planeado se traza una estrategia de cambio que tome en cuenta la estructura organizacional, los recursos económicos y humanos para asegurar la implantación exitosa. Es importante que una vez trazado el plan estratégico, la siguiente prioridad es implantarlo, es decir, ponerlo a funcionar en la organización.

Etapa de evaluación de los planes estratégicos. La evaluación permite conocer la medida (valor) y el modo en que van alcanzando los objetivos. En el proceso de evaluación se determinan las incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible tomar las acciones correctivas posibles.



## 2.6 Diseño del plan.

Modelo tradicional de planeación estratégica. Fuente: Kerzner (2000)...Pag. 99.



La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

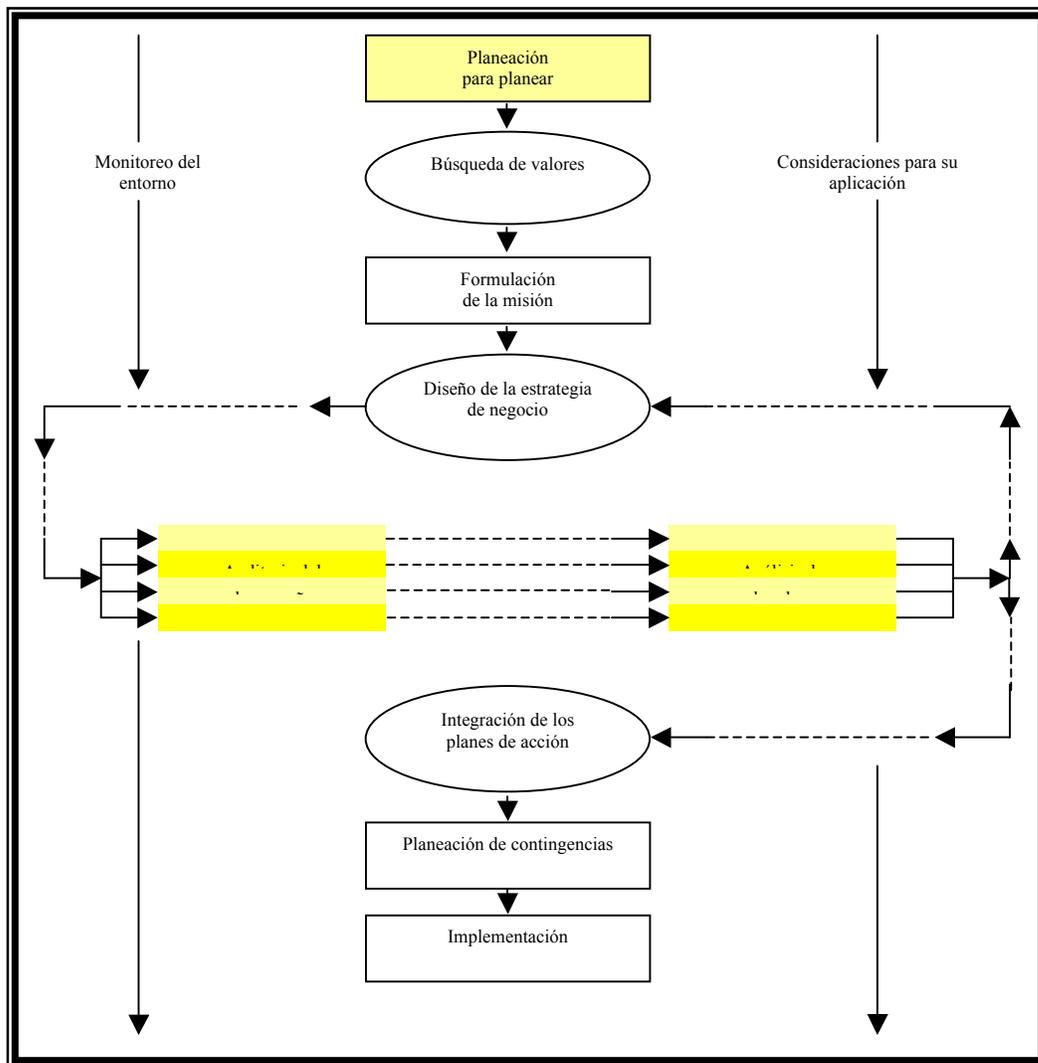
Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

### 2.6.1. Metodología

Una empresa como un departamento de obras que es un objeto de planeación general, cabe enfocarla como un sistema.

Dada una organización objeto de planeación se distinguen respecto a ese sistema (departamento de obras), tres niveles de planeación:

- La planeación estratégica
- La planeación táctica
- La planeación operativa.



Modelo de planeación estratégica aplicada. Goodstein (1998) Pag. 12

La planeación estratégica se basa además, en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales.

1. Un análisis “externo”, que trata principalmente de las condiciones del macro sistema o medio ambiente, que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales: “oportunidades” y “amenazas” de medio ambiente.
2. Un análisis “interno”, que trata de condiciones del sistema y empresa, que afectan o pueden afectara este. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: “fortalezas” y “debilidades”

La idea principal del análisis estratégico, es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema (departamento de obras), dentro del macro sistema (medio ambiente).

La metodología de la planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto que es, el que comprende los planes de acción para llevar a cabo las estrategias.

La inclusión de los planes de acción, como parte integrante de la planeación como estrategia se justifica plenamente cuando esta se enfoca en si misma y se quiere validar su factibilidad y asegurar su ejecución. Actualmente la administración estratégica, no solo necesita una planeación estratégica, sino también una acción estratégica y un pensamiento estratégico. El hecho es llevar la planeación estratégica, efectivamente al terreno de los hechos, que la operación cotidiana responda debidamente a la alta estrategia. Pero los planes de acción en gran medida nos llevan a la planeación operativa.

## Herramienta de Análisis FODA

Para llevar a cabo la planeación estrategia se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar nuestras fortalezas y contrarrestar nuestras debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la organización. Este análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es lo que se conoce comúnmente con el nombre de FODA.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

#### Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **2.6.2. Objetivos**

La fijación de objetivos implica, comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevaran gran cantidad de los recursos organizacionales y guiaran muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.

La planeación estratégica es una función básica de la dirección superior (sin perjuicio que participen los niveles siguientes). Pero no es función de la dirección superior la planeación operativa de una gran parte de las actividades de la empresa. Tal labor debe ser realizada, por las respectivas áreas de la empresa a partir de la planeación estratégica, es decir los objetivos de cada área deberán ser determinados por el responsable respectivo.

Para saber bien hacia donde se va, que rumbo tomará la empresa, es necesario establecer una misión. La misión constituye la descripción, la gráfica de la zona dentro de la que se determinaran el o los puentes, hacia donde debe ir la empresa.

Un objetivo, según Stoner es:

“aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización, así como su naturaleza y carácter” (Rodríguez Valencia, 2001).

Los objetivos a largo plazo u objetivos estratégicos, como lo describe Rodríguez Valencia (2001): “son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización”.

### **2.6.3. Estrategias.**

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **2.6.4. Implementación de Plan Estratégico**

Otra etapa fundamental y que define las acciones realizadas para estructurar el programa de planeación estratégica es la implementación de estrategias y que según Beteman y Snell (2005), definen que los gerentes también deben asegurarse que las nuevas estrategias se implementan con eficacia y eficiencia.

Un plan estratégico no es un momento, sino un proceso, y para la mayoría de las organizaciones debe ser permanente. Para que este proceso “tome fuerza” los gerentes, en particular los de la alta gerencia, deben estar claramente comprometidos con el plan estratégico y necesitan utilizarlo en distintas formas.

Cuando se toma una decisión con base en una consideración estratégica, es importante comunicar de manera explícita y completa la base de esta decisión a quienes se encuentren involucrados.

Por lo que es de suma importancia para los directores del departamento de obras de Bécum como responsables del diseño, implantación y control de la planeación estratégica en el la organización del departamento, visualicen todo el proceso aplicado como un proyecto y evaluar constantemente su ejecución para así minimizar el riesgo y lograr cumplir a largo plazo con las metas definidas en el programa de planeación estratégica.

## **CAPÍTULO III. MÉTODO**

### **3.1 SUJETOS.**

Para llevar a cabo esta investigación se contó la participación del personal específico del departamento de obras del municipio de Bécum y del personal de los departamentos adyacentes, para la cuál se le elaboró un diseño de plan estratégico en donde se establecieron las acciones que inciden en la eficiencia y productividad de los programas tanto estatales como federales establecidos.

El departamento de obras del municipio de Bécum es la identidad ejecutadora, supervisora, controladora y reguladora de todas las actividades de construcción en las 19 comunidades que tiene el municipio.

El departamento de obras actualmente se encuentra en Bécum que es la cabecera municipal de Bécum en la calle Belisario Domínguez s/n enfrente de la plaza principal.

### **3.2 MATERIALES.**

Para analizar elementos relevantes del análisis externo e interno del departamento de obras de Bécum fue necesario aplicar un instrumento basado en cuestionarios con preguntas estructuradas, entrevistas al director de obras, así como reuniones de sensibilización.

En un primer momento se entrevisto con el director de obras para manifestarle nuestra intención de elaborar un modelo de planeación estratégica y solicitarle su autorización para ello.

Posteriormente, se diseño una exposición de sensibilización, donde primeramente se expuso quienes éramos y cual es nuestro objetivo para después recabar información sobre el perfil de planeación que prevalecía en ese momento, una vez cubierto el objetivo de la reunión de sensibilización, tuvimos reuniones con el director del departamento para ver la actitud hacia los aspectos internos y externos de la

organización, manejo de grado de satisfacción e insatisfacción de situaciones, comparación del desempeño pasado y actual, instalaciones y su percepción sobre ambiente laboral y financiera.

Asimismo se aplicó un cuestionario el cuál estaba dirigido a los empleados del departamento y se analizaron indicadores como: clima de la organización, ciudadanía, imagen del departamento de obras, proveedores, contratistas, equipo, tecnología y recurso humano.

Para la aplicación de este cuestionario se determinó el tamaño de la muestra, utilizando el muestreo aleatorio simple.

así mismo, se diseñó la matriz FODA, en base a la información recabada en la aplicación de los diversos cuestionarios, el cual nos dio la pauta para definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se definieron para tener las visiones parciales de cada indicador y poder determinar las estrategias que definen las acciones del proceso de planeación.

Se complementó con un formato de corchetes para formular los planes por problema exteriores y interiores, en los cuales se encuentran contenidos objetivos, estrategias, tácticas y acciones y los responsables de la ejecución de los planes.

### **3.3. PROCEDIMIENTO**

Para obtener la información y llevar a cabo la elaboración de planes estratégicos se consideraron las siguientes etapas:

- a) Una etapa inicial consistente en determinación de Visión, Misión y Objetivos.**

Como lo indica el proceso de planeación estratégica, lo primero fue determinar un equipo de planeación estratégica conformado por el director (en este caso es el

director del departamento de obras), y el personal administrativo del departamento para en forma conjunta determinar la visión, misión y objetivos.

<b>EQUIPO DE PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>
ING. ALEJANDRO MERCADO AMPARANO	DIRECTOR DE OBRAS
ING. EVARISTO FERNANDEZ GÓMEZ	COORDINADOR
C. PRESILIANO CALDERON SANCHEZ	SUPERVISOR
C. LUIZ IRENE LÓPEZ ZUÑIGA	SECRETARIA 1
C. GUADALUPE GAXIOLA DUARTE	SECRETARIA 2
ING. FRANCISCO REYES FIGUEROA	TOPOGRAFO
C. JESUS CARRILLO CORONEL	AYUDANTE
C. JUÁN MATUZ LEPRON	MAESTRO DE OBRA
ING. JESUS ERNESTO ALVAREZ GÁRATE	REPRESENTANTE DE GRUPO

#### **b) Una segunda etapa es la determinación de instrumentos de evaluación**

Para esta etapa se determinó la aplicación de cuestionarios y sesiones de sensibilización que nos ayudaron a conocer la situación actual del departamento de obras desde el punto de vista de: la dirección y los empleados en el análisis interno y de la ciudadanía así como del personal adscrito a este departamento para el análisis externo.

#### **c) Aplicación de instrumentos de evaluación**

La evaluación para definir la situación actual de la empresa para lo cual se aplicaron cuestionarios a la dirección del departamento de obras del municipio de Bácum, para obtener de esta manera información sobre el perfil de la planeación que prevalecía en ese momento.

#### **d) Análisis y evaluación de información obtenida**

Después de la aplicación de encuestas, se procedió al análisis y tabulación de resultados.

Se diseñó una matriz FODA con la información recabada para definir, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mismas que permitieron identificar las áreas críticas estratégicas, para las cuales se determinaron objetivos.

Se formuló un formato dando a conocer planes para cada área crítica estratégica, donde se definen estrategias, tácticas y objetivos.

#### **3.4 HIPÓTESIS.**

Para el presente trabajo tomaremos como hipótesis lo siguiente:

La planeación estratégica influye en el desarrollo operativo del departamento de obras del municipio de Bécum. Sin embargo, el diseño de investigación será no experimental por lo que no trataremos la hipótesis anterior.

#### **3.5. TIPO DE ESTUDIO**

Es esencial definir el alcance de la investigación, para lo cual se utilizará la clasificación de Danhke, quien clasifica a los estudios en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández, 2003), ya que de esto dependerá la estrategia de investigación a utilizar.

Dentro de las administraciones públicas y particularmente en el departamento de obras de Bécum es importante definir los objetivos, planes y tácticas a seguir para aspirar a ser una administración eficiente para lo cual será necesario realizar un estudio exploratorio que permita examinar dentro del departamento como y quien realiza esta labor administrativa ya que los estudios exploratorios se efectúan cuando los objetivos a estudiar son poco estudiados o se tienen muchas dudas.

Se requiere también llevar a cabo un estudio descriptivo para lograr identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las que cuenta el departamento de obras de BÁCUM y aprovecharlas adecuadamente.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Danhke, 1989)

Finalmente para elaborar el diseño del plan estratégico, será necesario realizar un estudio explicativo, donde se definan los planes de acción, estrategias por áreas, se determinen tiempos de ejecución y personal a cargo y así determinar las causas o las razones del planteamiento estratégico del H. ayuntamiento de BÁCUM.

De manera tal que, la presente investigación tomará en cuenta tres tipos de estudio, en diferentes tiempos, iniciando con la etapa exploratoria, descriptiva y terminando con la explicativa.

### **3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para lograr los objetivos y dar respuesta a la interrogante establecida en el planteamiento del problema, es necesario establecer el diseño de la investigación. Debido a que no será necesario para este estudio la realización de experimentación, el tipo de estudio será un diseño no experimental entendiéndose como los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández, Fernández, 2003).

Así mismo, será un diseño no experimental longitudinal de tendencia entendiéndose como los estudios que recaban datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos. (Hernández, Fernández, 2003)

En donde las distintas etapas de este estudio se pretende obtener distintos fines, al inicio se requiere las características del departamento de obras y después descubrir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y llegará a su fin con el establecimiento de estrategias y acciones que ayuden al crecimiento y la eficiencia de actividades operativas del departamento de obras del municipio de Bécum.

### **3.7 Determinar la población y la muestra objeto de estudio.**

Una vez que concebimos la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto a tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés. (Bernal 2006).

Para nuestra investigación contaremos como la población a todo el personal administrativo del departamento de obras del municipio de Bécum, ya que este es nuestro sujeto de estudio y cabe dentro del siguiente concepto “población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”(Fracica 1988).

Así mismo la muestra será una parte de la población del departamento de obra del municipio de Bécum, y el procedimiento para conocer el tamaño de la muestra recurriremos a un método probabilística, que será para nuestro caso el de sistema de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra

$N$  = tamaño de la población

$Z$  = Margen de confiabilidad

$S$  = desviación estándar de la población

$\epsilon$  = error de diferencia máxima entre la media maestra y la media de la población

## **CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIONES.**

Con la realización de una planeación estratégica y las acciones claves para el departamento de obras, obtiene una herramienta muy valiosa, que le sirve para ejercer un control total de sus operaciones, al mismo tiempo que monitorea el cumplimiento de las metas planteadas, con el fin de consolidar al departamento de obras en la toma de decisiones coherente y perfectamente focalizados los esfuerzos de la organización con rumbo al logro de la estrategia.

### **4.1 RESULTADOS.**

A continuación se detallan los hallazgos obtenidos en la investigación realizada sobre la situación actual del departamento de obras, así como los factores del ambiente externo e interno del departamento de obra de Bàcum.

#### **4.1.1 PROCESO DE ENTREVISTAS PARA OBTENER RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BÀCUM.**

La investigación se llevo a cabo a través de un plan previo, llamado plan para planear donde se establecieron sesiones, lugares de cita para cada reunión que planeó el equipo líder de planeación estratégica. Donde las sesiones quedaron de la siguiente forma:

##### **Sesión 1. Reunión de Sensibilización:**

Lugar: Sala de juntas del H. Ayuntamiento de Bàcum.

Objetivo de la sesión:

Concientización del problema

Conocimiento de la iniciativa  
Explicación del procedimiento  
Presentación del equipo de planeación

### **Investigaciones alternas:**

Lugar: En el lugar de trabajo de cada persona planeada, haciendo entrega de un cuestionario, para recogerse dos días después, con la finalidad de no entorpecer sus actividades y/o funciones.

Objetivo de la sesión:

Tener un panorama del desempeño pasado y de la situación actual.

### **Sesión 2. Cuestionarios para investigación FODA:**

Lugar: En el lugar de trabajo de cada persona planeada, haciendo entrega de un cuestionario, para recogerse dos días después, con la finalidad de no entorpecer sus actividades y/o funciones.

Objetivo de la sesión:

Conocer los puntos de vista del equipo de planeación

Establecer bases para las estrategias

Establecer consensadamente valores con que se desea opere la institución o el departamento en ánimos de mejorar la situación problemática.

### **Trabajo de diseño del plan operativo:**

Lugar: En Biblioteca Nainari, con toda la información recabada del desempeño y análisis FODA.

Objetivo de la sesión:

Diseñar una ruta de logro de los objetivos planteados inicialmente.

### **Sesión 3. Reunión de presentación del plan:**

Lugar: En aula ITSON

Objetivo de la sesión:

Dar a conocer el plan

Motivar a la cooperación para su implementación

Validar la calidad de las aportaciones frente al grupo

Evaluar la intervención.

#### **4.1.2 RESULTADOS DEL PLAN PARA PLANEAR DEL PROCESO DE PLANEACION.**

##### **Análisis (Base de Datos)**

Se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base, para seguir el proceso de planeación estratégica.

##### **a) Desempeño Pasado**

Son datos que se consideran una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros; sirven para familiarizar al planeador de la historia y antecedentes del problema. Todo aquello que puede recopilarse con un costo bajo y en un tiempo breve.

##### **Desempeño Pasado del Departamento de Obras.**

No se concluyeron todas las obras realizadas en el periodo pasado.

Los recursos no fueron suficientes en los periodos pasados.

Las obras públicas en el periodo pasado disminuyeron en comparación con el primer año.

Las necesidades de la ciudadanía aumentaron en comparación con administraciones pasadas.

##### **b) Situación Actual**

Se debe de considerar todo lo que la Organización desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual. A continuación se muestran los resultados obtenidos del sondeo que se aplicó al departamento de obras (anexo 1) para determinar la situación actual de la empresa.

## **Situación Actual del Departamento de Obras.**

La organización no cuenta con comité de planeación.

Instalaciones no son muy adecuadas y equipo no actualizada.

El servicio no es suficiente para la comunidad.

El servicio no es equitativo para todas las comunidades.

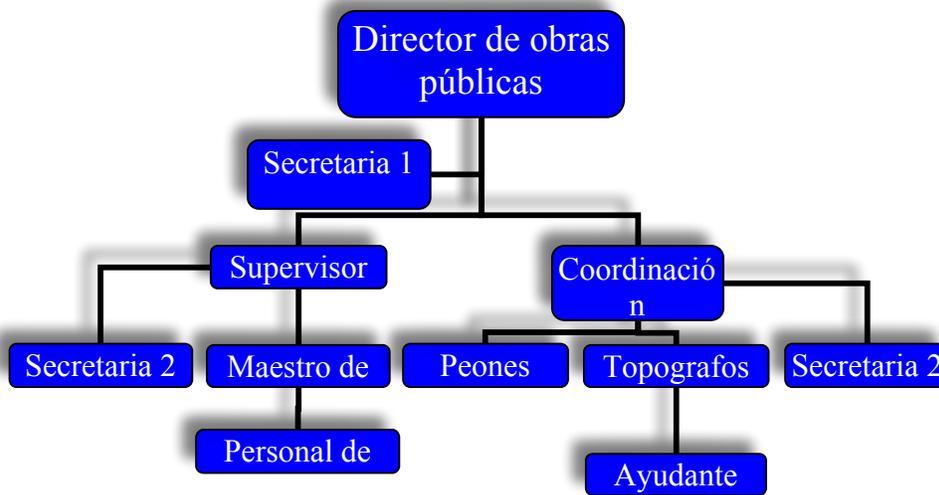
Faltan recursos humanos, materiales y financieros para atender a la comunidad.

El análisis detallado anteriormente define la situación actual del departamento, de acuerdo a las consideraciones expuestas por la dirección del departamento de obras, las cuales denotan que su situación actual puede ser mejorada y redefinir estrategias que le permitan ser menos vulnerables al riesgo.

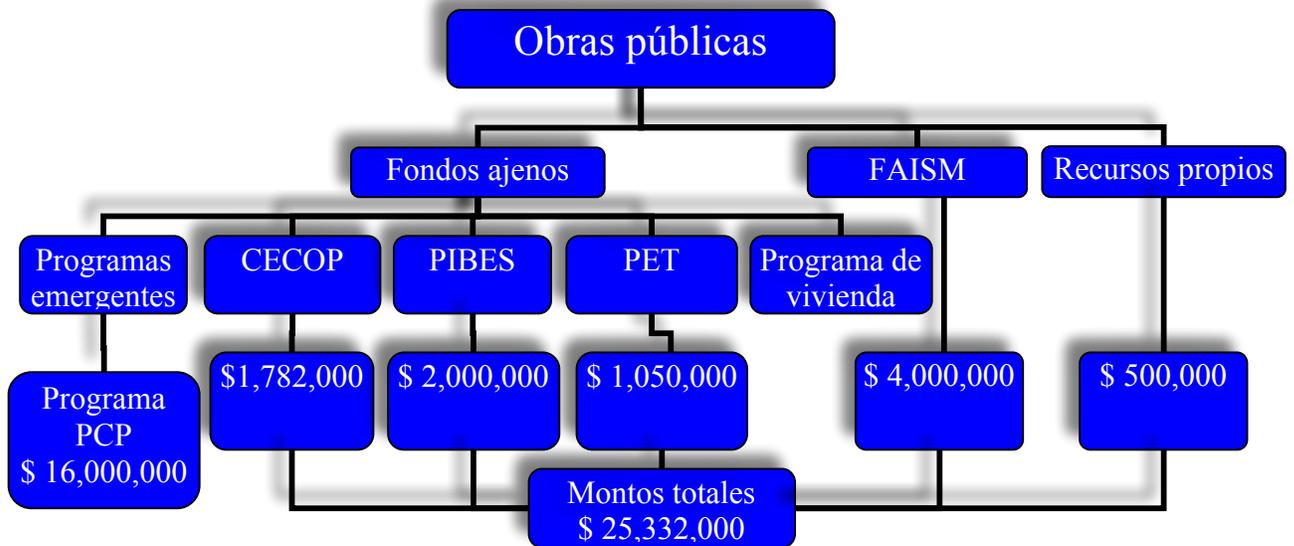
### **c) ORGANIGRAMA.**

La estructura organizacional del departamento de obras esta formada de la siguiente forma. (Fig 2)

Fig. 2 Organigrama actual departamento de obras. Elaboración propia.



La estructura financiera que lleva a cabo el departamento de obras se resume de la forma de la siguiente manera. Fig(3).Elaboración propia.



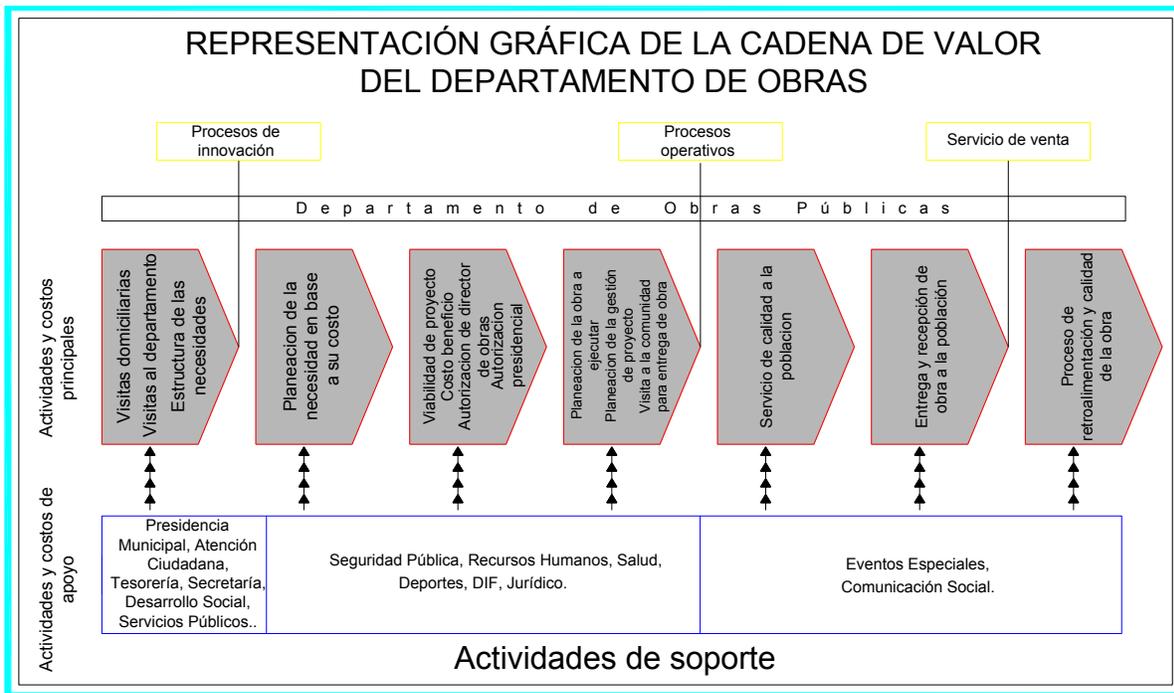
**d) Diseño y descripción de la cadena de valor.**

El proceso clave para el departamento de obras es dar un servicio a la comunidad a la que se debe con eficiencia y calidad. Para lo cual requiere de un conjunto de procesos que conforman a su vez su cadena de valor que son determinantes para poder otorgar un servicio y una atención que cumpla con las expectativas de la comunidad. La cadena de valor para este proceso se describe a continuación.

Fig. 4. Representación gráfica de la cadena de valor del departamento de obras.

Elaboración propia.

Fig.4 cadena de valor del departamento de obra del departamento de obra de Bácum.



Se considera de gran importancia el mostrar la cadena de valor del departamento de obras sujeto de estudio, ya que en ella se representan los procesos que se requieren para otorgar un servicio de calidad a la ciudadanía, obligando a definir claramente variables internas y externas, y como estas influyen en la definición de las estrategias a largo plazo.

## **e) Pronósticos.**

Se debe de considerar los factores que se puedan presentar en un futuro que afecten las acciones que se emprendan en la actualidad.

### **Pronósticos del Departamento de Obras.**

Se tiene proyectado realizar obras para satisfacer las necesidades actuales.

Hay un ambiente político y social favorable en el municipio para el desempeño futuro del departamento.

Se realizaran audiencias públicas en las comunidades.

## **4.2 Modelo de planeación estratégica.**

En muchos de los aciertos como departamento de obras ha sido básicamente en forma reactiva a algún acontecimiento, significa que su crecimiento se realiza en sin previa gestión administrativa, esto es sin planes y objetivos operativos ni estratégicos.

En la actualidad el departamento tiene el interés de que para lograr la consolidación en la eficiencia de sus metas, requiere un esquema de acción debidamente alineado a los objetivos que se deben de preestablecer y evaluar su cumplimiento, con la finalidad de administrar en eficiencia y productividad.

Es por ello que apoyado en las etapas de planeación, secuencia de entrevistas, plan para planear, proponemos siguiente esquema de modelo planeación estratégica (fig5).

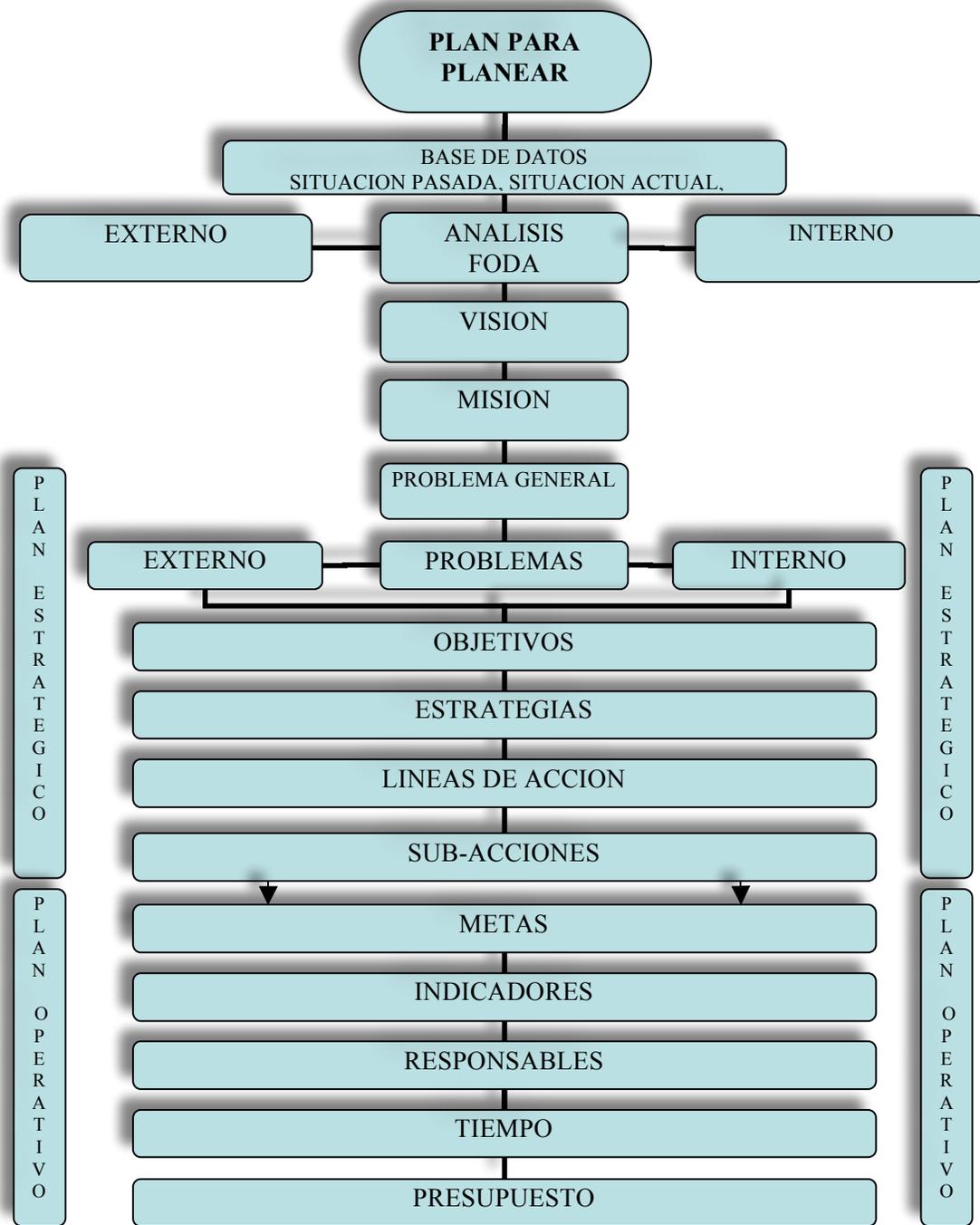


Fig 5) Modelo de planeación estratégica aplicada al departamento de obras fuente: elaboración propia

### **4.3 PLAN ESTRATÉGICO.**

Considerando la información recabada en los diferentes instrumentos desarrollados en la presente investigación nos dio elementos para definir acciones que conforman un plan estratégico para la empresa en estudio, el cual se presenta a continuación.

#### **4.3.1. Valores y políticas Institucionales**

Para determinar los valores del departamento de obras, se realizó de forma condensada entre los participantes de la planeación estratégica. Utilizando un formato con una lista de valores donde se da la opción de escoger con cuales se identifica y el orden de importancia para cada persona. De este ejercicio se desprende la siguiente lista de valores:

**ÉTICA:** Actuar con honradez, respeto e integridad para con los ciudadanos, proveedores y colaboradores.

**PROFESIONALISMO:** Aplicación responsable, congruente y ordenada tanto de la normatividad como de los procesos técnicos-administrativos.

**SERVICIO:** Brindar asesoría, soporte y apoyo a la ciudadanía a sus necesidades.

**EFICIENCIA:** Buscar en cada una de nuestras actividades diarias la optimización de los recursos.

**HONRADEZ:** Proceder con rectitud y honestidad.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Suma de esfuerzos y capacidades para alcanzar resultados comunes.

#### 4.3.2 Matriz de análisis estratégico.

La matriz FODA es una herramienta para encontrar de forma analítica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, necesarias para dar solución a la problemática, donde:

**Fortalezas:** Hacia el interior del departamento, consiste en describir por parte de los miembros de la misma los aspectos fuertes que hay que aprovechar para obtener beneficios de ellos.

**Oportunidades:** Analizar el ambiente exterior, tomar lo que se puede aprovechar de situaciones externas para lograr los objetivos.

**Debilidades:** La intención es tomar los puntos positivos del interior del departamento, para resolver las problemáticas.

**Amenazas:** Son situaciones externas al departamento que están fuera del control del mismo.

El proceso que se siguió para la elaboración de la matriz FODA fue:

- 1.- Se analizo cuales enfoques son los necesarios plasmar dentro de la matriz, tomando 6 enfoques determinantes para la solución de las problemáticas planteadas anteriormente (Ciudadanía, Imagen del departamento, Clima de la organización, Proveedores y contratistas, Equipo y Tecnología, Recurso humano).
- 2.- Aplicación de matriz FODA en forma de cuestionario para ser llenado por los participantes, para posteriormente
- 3.- Clasificar las respuestas en la matriz
- 4.- Se discutió personalmente las dudas que existían al revisar las encuestas para afinar el orden de las respuestas.
- 5.- Se realiza el llenado del formato de la matriz FODA.

Se muestra a continuación la matriz FODA resultante, donde aparecen los puntos más relevantes etiquetados de color rojo.

**a) Fortalezas y Debilidades.(interno)**

FACTOR INTERFASE	CIUDADANIA	IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS	CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	EQUIPO Y TECNOLOGIA	RECURSO HUMANO
FORTALEZAS	Existe confianza de la ciudadanía hacia el departamento de obras.	Existe la formalidad en la atención y el trato a la solución de los problemas.	Hay un buen clima en la organización, ya que no existen conflictos entre los miembros del departamento de obras y los demás departamentos.	Se tiene proyectado un mayor número de obras que las que se realizaron en el periodo anterior.		El recurso humano con que cuenta el departamento de obras cuenta con experiencia administrativa, ya que en gran parte es el mismo personal, por lo que se conoce la forma de trabajo del mismo.
			Existe compañerismo entre los empleados del departamento de obras.			El recurso humano cuenta con experiencia técnica en la realización de obras públicas y privadas.
DEBILIDADES	El servicio que presta el departamento de obras no es suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad.	Falta modernizar las instalaciones, mobiliario nuevo, ya que el mobiliario existente está deteriorado.	Falta de coordinación entre los departamentos con los que interactúan el departamento de obras.	En periodos anteriores no se concluyeron todas las obras proyectadas por falta de presupuesto (recurso financiero).	Falta de actualización en equipo y tecnología informática en el departamento de obras.	Actividades sin definir en el departamento de obras.
	La atención se centra en las comunidades con mayor población (Campo 60, Bacum, San José y Campo 77)	La infraestructura está muy reducida, se necesita que estén más amplias las oficinas.	No hay participación del personal para la realización de objetivos.	Poca supervisión y control de las obras que se están realizando.	No se cuenta con equipo y maquinaria suficiente para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, en cuanto a realización de obra.	Mala comunicación en el departamento de obras.
		No hay presupuesto para reparación y mantenimiento de obras, que provoca tomar recursos de obras proyectadas.			El equipo y maquinaria con que se cuenta está viejo y deteriorado.	ineficiencia en costos en la ejecución de las obras.
		No se cuenta con reglamento de construcción para regular las obras del municipio, ni particulares.				No se cuenta con recurso humano suficiente para atender las necesidades de la ciudadanía.
						No hay registros de que si los apoyos otorgados realmente cubrieron el total de las necesidades de los solicitantes.

## b) Amenazas y Oportunidades.(Externo)

FACTOR INTERFASE	CIUDADANIA	IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS	CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	EQUIPO Y TECNOLOGIA	RECURSO HUMANO
AMENAZAS	Desconocimiento de la problemática de cada una de las comunidades.	No se cuenta con plan de desarrollo municipal.	Incertidumbre de la permanencia de los puestos, debido al cambio de administración.	Los pagos de tesorería son tardados.		Desconocimiento del seguimiento de los programas estatales y federales.
	Los recursos de las obras que se están ejecutando son absorbidos por necesidades urgentes de la comunidad.	Aproximadamente un 70% de la ciudadanía tiene la percepción de que el departamento es un satisfactor de necesidades particulares, y no de la comunidad como conjunto.	Falta de preparación para la recepción de auditorías del estado hacia el departamento de obras.	La intervención de contratistas poco calificados por compromisos políticos.		No hay regulación y control de los desarrollos constructivos privados y comerciales en el municipio de Bacum.
	Crecimiento desordenado y descoordinado del municipio de Bacum.	Flujo más lento de los apoyos de gobierno por diferencias partidistas entre el estado y el municipio.		Hay proveedores que surten material de mala calidad, con el pretexto de los largos plazos de pago.		Falta de regulación en las construcciones de obra pública del municipio de Bacum.
	Se tiene la apreciación de que las necesidades de la ciudadanía han aumentado; aunque no existe un control para saber si realmente han aumentado.					Discontinuidad en los programas realizados.
	Hay ciudadanos que acuden más de una vez a solicitar servicios y/o apoyos, poniendo esto en evidencia que no se satisfacen sus necesidades.					
	La falta de conciencia de la ciudadanía para respetar los recursos de los programas que ya están autorizados y ejecutándose.					

FACTOR INTERFASE	CIUDADANIA	IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS	CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	EQUIPO Y TECNOLOGIA	RECURSO HUMANO
OPORTUNIDADES	El ambiente político actual es favorable para el desarrollo del departamento de obras.	Disponibilidad de la gente para participar, porque ven al departamento como una ente trabajadora.	Hay afinidad profesional entre el personal directivo del departamento.	Los contratistas cuentan con capacidad de financiamiento.	Apoyo de instancias gubernamentales (CNA, Junta de Carrinos, Distrito de Riego), facilitándole equipo al departamento solamente teniendo que cubrir este el costo del operador y del combustible.	Acercamiento de instituciones gubernamentales, sin finalidad de lucro, con intención de capacitar al personal.
	Interés de la ciudadanía en participar en las decisiones de la administración.	Ante la ciudadanía se tiene la percepción de ser un departamento que trabaja constantemente y que no se quedan sentados, viendo pasar los problemas.	Las auditorías externas como herramienta para demostrar al estado, de que se está trabajando bien y con buena intención.	El departamento de obras cuenta con crédito disponible con sus proveedores.	Crédito disponible en BanObras para la compra de maquinaria, descontable del gasto corriente del municipio.	
	Disposición para colaborar, trabajando, con apoyo económico o en especie.	Intención de realizar audiencias públicas en cada comunidad con la finalidad de abarcar todas las comunidades.		Los proveedores son responsables en la entrega de insumos y servicios contratados.		
				Los contratistas son oportunos en la entrega de obra con calidad.		

### c) visiones parciales

**Ciudadanía    Imagen dpto.    Clima org    Proveedor y    equipo y    recurso**  
**Contratista    tecnología    humano**

<b>VISION</b>	<p>Ser un departamento que trabaje apoyado en la confianza y participación que nos da la ciudadanía abarcando con nuestras obras y servicios a todas las comunidades, aplicando los recursos a los intereses comunes.</p>	<p>Ser un departamento con instalaciones amplias y modernas, que ofrezca un trato formal y soluciones comunes en base al conocimiento de la problemática de las comunidades.</p>	<p>Ser un departamento con afinidad profesional, que funcione coordinadamente con los demás áreas adscritas, preparados para recibir auditorias externas</p>	<p>Realizar obras con control y calidad, respaldadas por proveedores y contratistas profesionales y experimentados.</p>	<p>Trabajar con tecnología actualizada y equipo eficiente y suficiente para ejecutar las obras y servicios de la comunidad.</p>	<p>Contar con el suficiente personal con experiencia profesional y capacitada para realizar los programas estatales y federales logrando eficiencia en la ejecución de las obras.</p>
---------------	---	--	--	---	---	---

### c) Resultado de Visiones parciales.

A partir de cada enfoque de análisis de la matriz de análisis FODA se plantearon las siguientes visiones, donde se tomaron los puntos más relevantes de cada uno.

### **Visión del Enfoque de la Ciudadanía**

Ser un departamento que trabaje apoyado en la confianza y participación que nos da la ciudadanía abarcando con nuestras obras y servicios a todas las comunidades, aplicando los recursos a los intereses comunes.

### **Visión del Enfoque de la Imagen del departamento de obras**

Ser un departamento con instalaciones amplias y modernas, que ofrezca un trato formal y soluciones comunes en base al conocimiento de la problemática de las comunidades.

### **Visión del Enfoque del clima de la Organización**

Ser un departamento con afinidad profesional, que funcione coordinadamente con los demás áreas adscritas, preparados para recibir auditorias externas

### **Visión del Enfoque de Proveedores y contratistas**

Realizar obras con control y calidad, respaldadas por contratistas y proveedores calificados.

### **Visión del Enfoque de Equipo y Tecnología**

Trabajar con tecnología actualizada y equipo eficiente y suficiente para ejecutar las obras y servicios de la comunidad.

## **Visión del Enfoque del recurso humano**

Contar con el suficiente personal con experiencia profesional y capacitada para realizar los programas estatales y federales logrando eficiencia en la ejecución de las obras.

### **d). Visión y Misión general.**

#### **Visión**

La visión de futuro es una declaración amplia y suficiente que identifica dónde se quiere estar dentro de los próximos años.

La visión de futuro señala rumbo, otorga dirección, es la cadena o el lazo que une a la empresa del presente y del futuro.

#### **Visión del Departamento de Obras.**

Aspirar en el 2016 ser un departamento con instalaciones amplias y modernas, que ofrezca un trato formal y dar soluciones comunes en base al conocimiento de la problemática de las comunidades, apoyado en la confianza y participación que nos da la ciudadanía, realizando obras con control y calidad, respaldadas con tecnología actualizada y equipo eficiente y suficiente de nuestro departamento, contratistas y proveedores calificados, y nuestro personal con experiencia profesional y capacitado para realizar los programas estatales y federales, abarcando con nuestras obras y servicios a todas las comunidades del municipio de Bàcum.

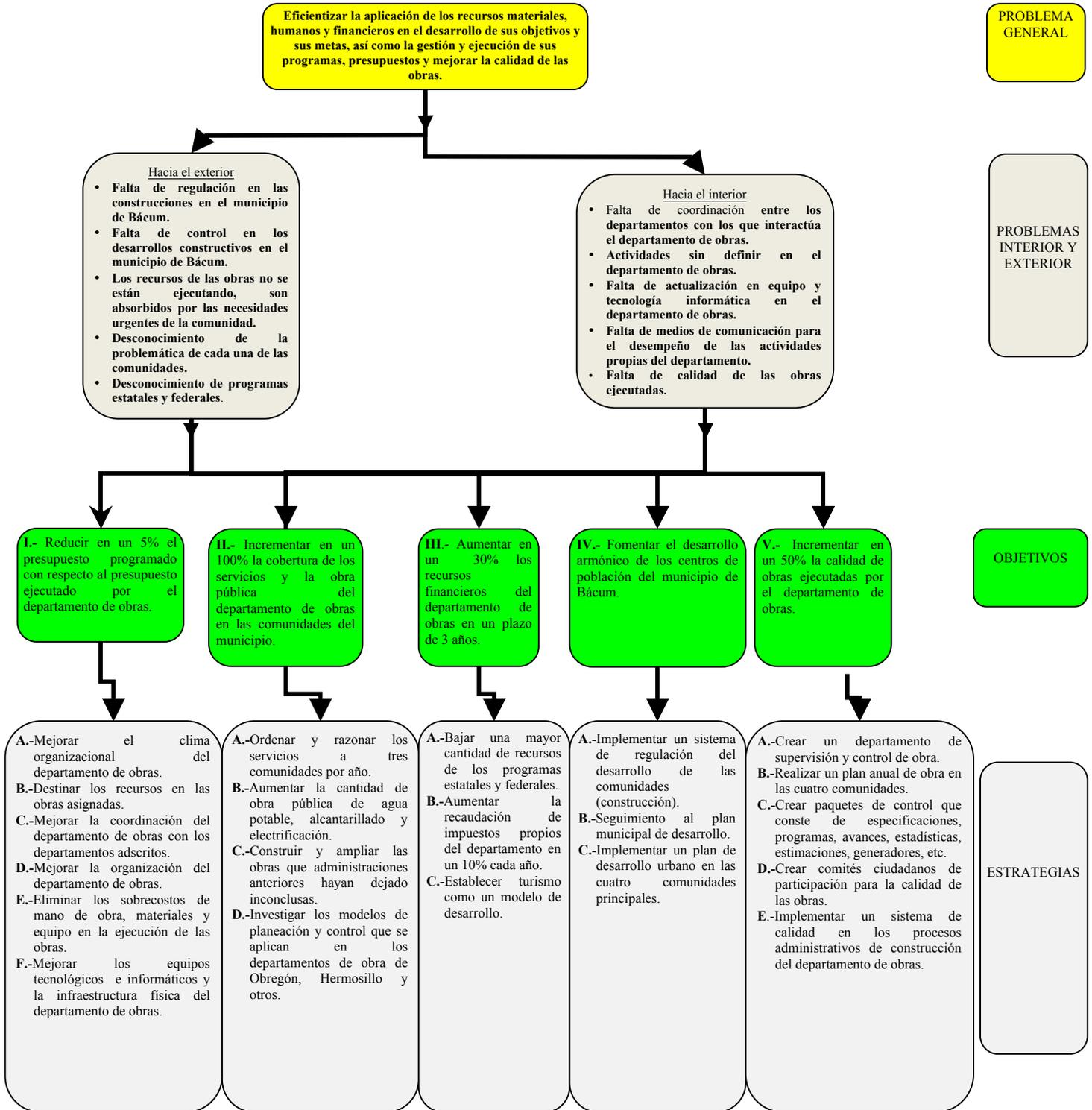
**Misión.**

Las misiones normalmente son breves y sirven para marcar prioridades en las actuaciones y actividades de la empresa; Apoyan en la clarificación de principios y actuaciones al interior de la empresa; Debe ser dominio del personal de la empresa y línea conductual profesional.

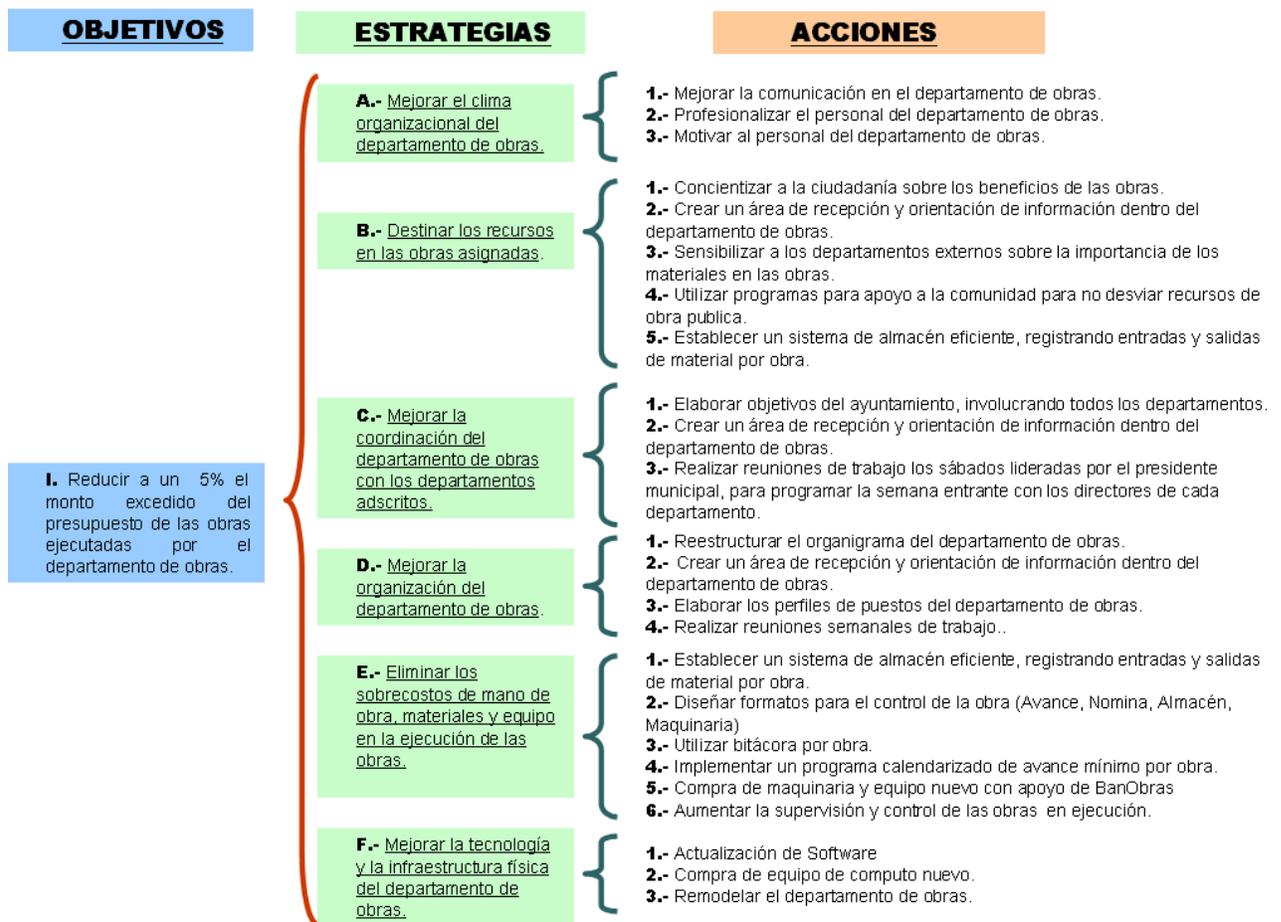
**Misión del Departamento de Obras.**

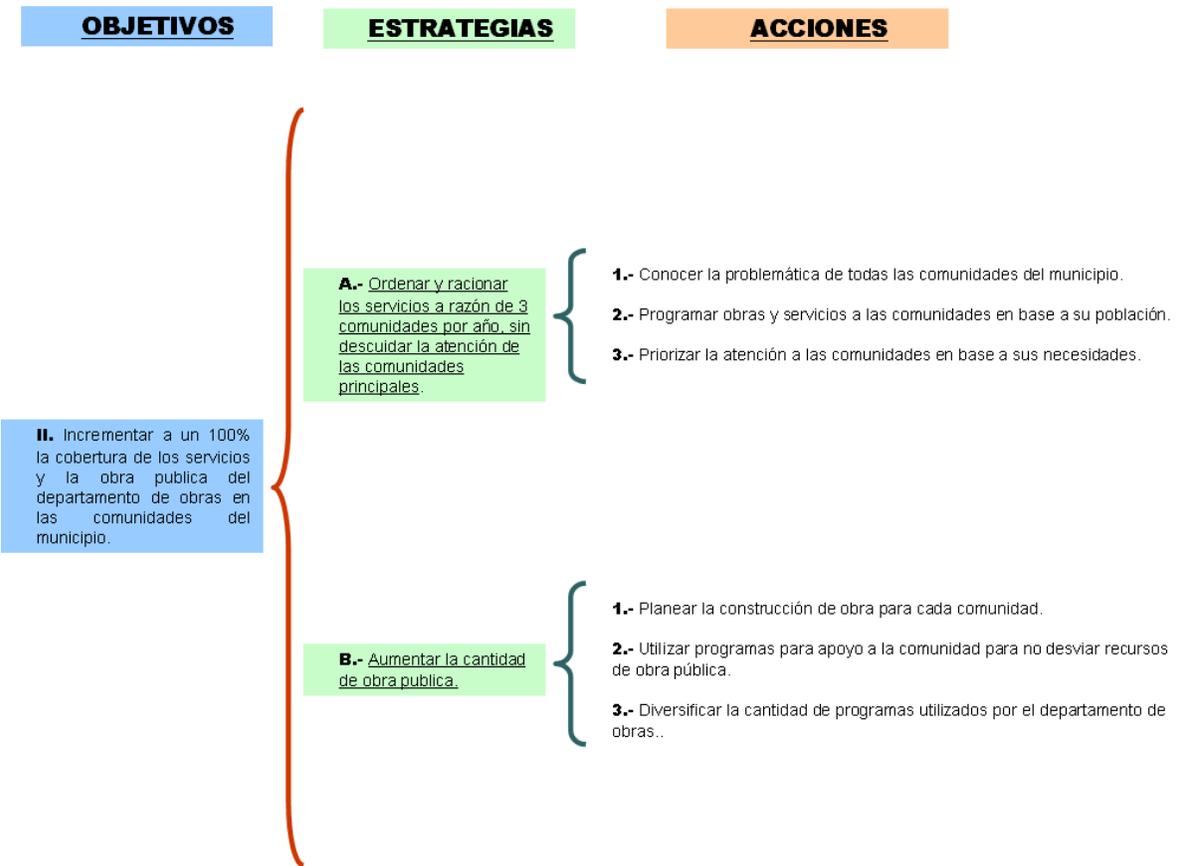
La Dirección de Obras Públicas de Bécum, es un departamento municipal organizado que administra y ejecuta obras, para contribuir al mejoramiento del bienestar social y la calidad de vida de sus pobladores, en base a la atención y seguimiento de las demandas ciudadanas, con un aprovechamiento óptimo en el manejo de los recursos asignados, cumpliendo con los principios de eficacia, eficiencia y transparencia.

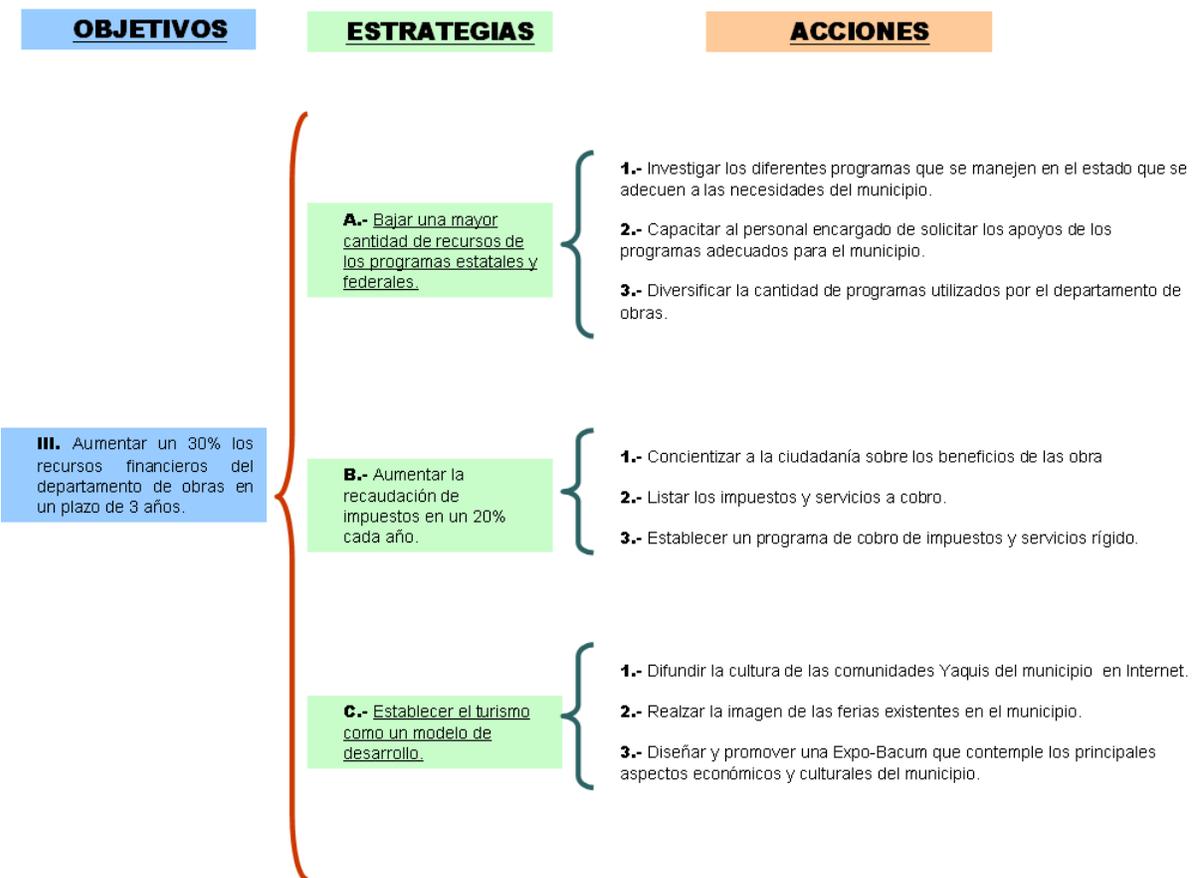
## e) Plan estratégico (Objetivos estratégicos)



f) Estrategias y acciones.

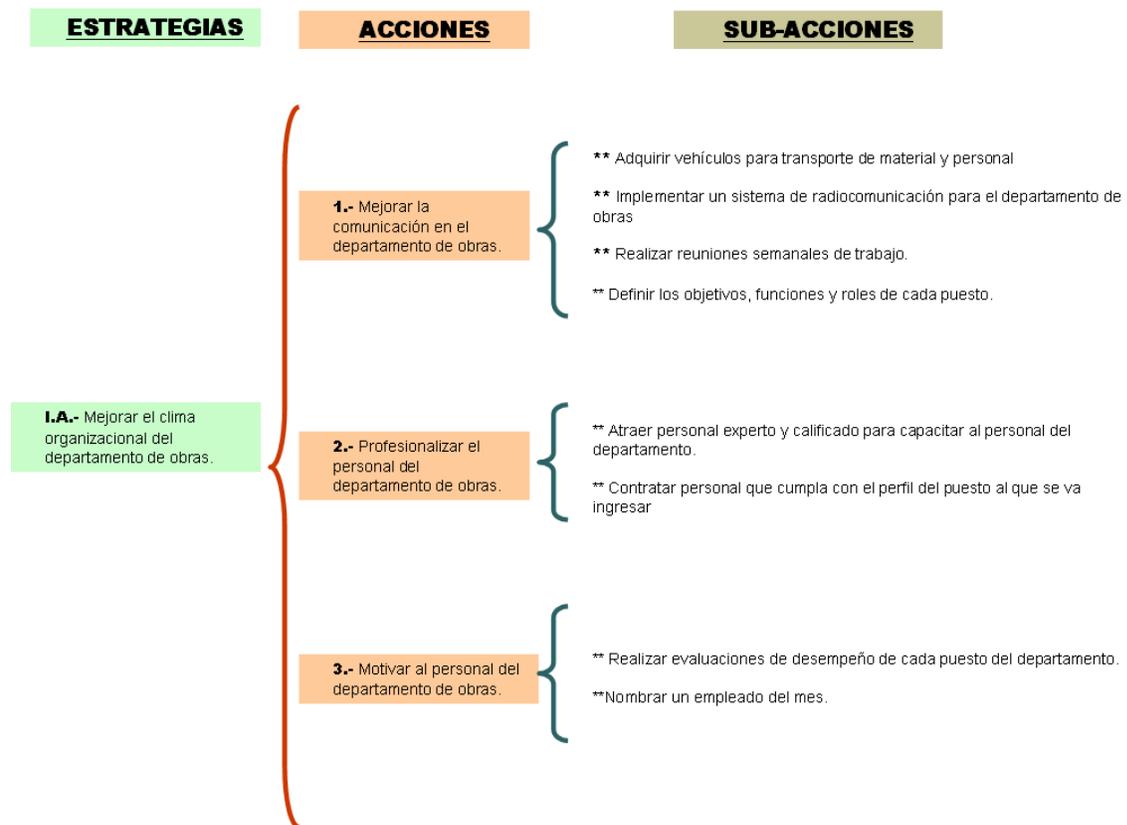


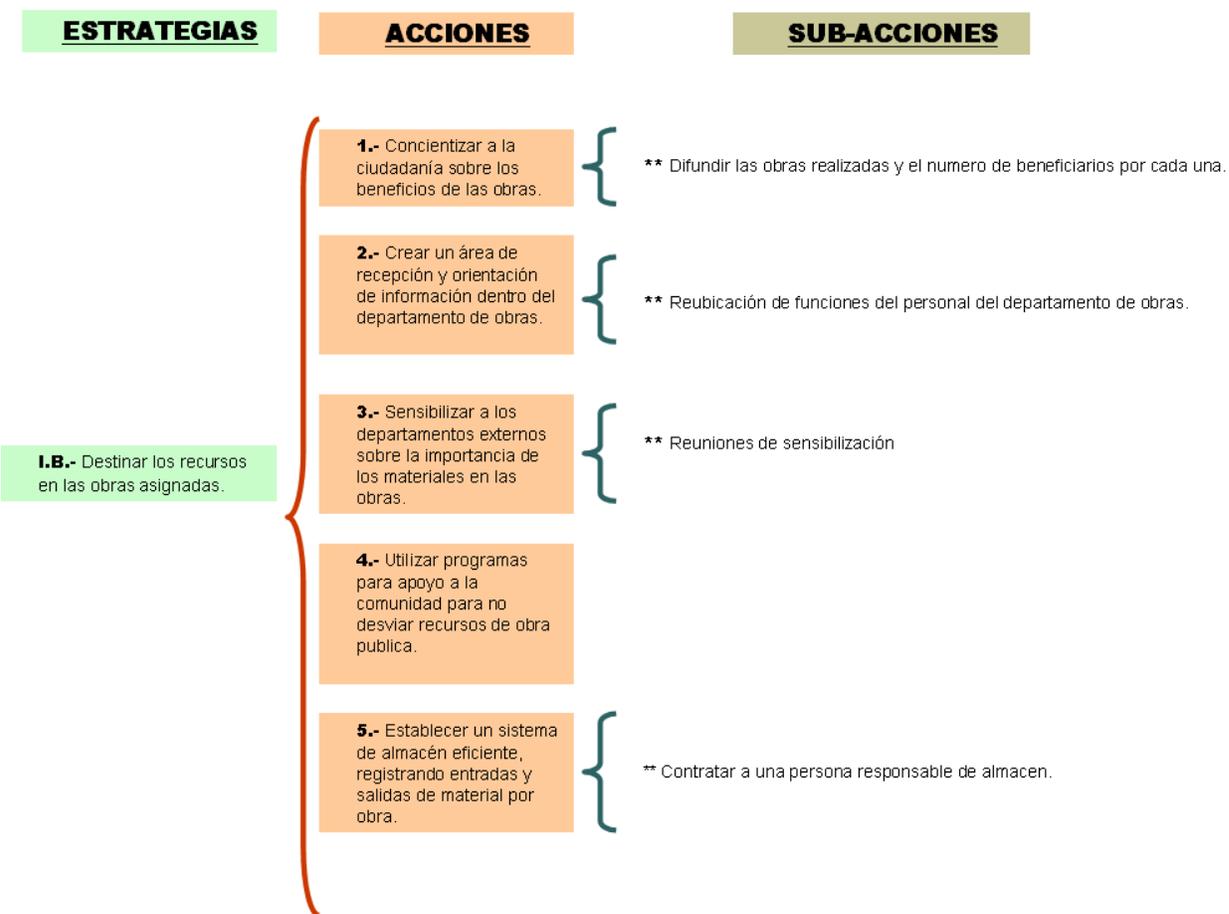


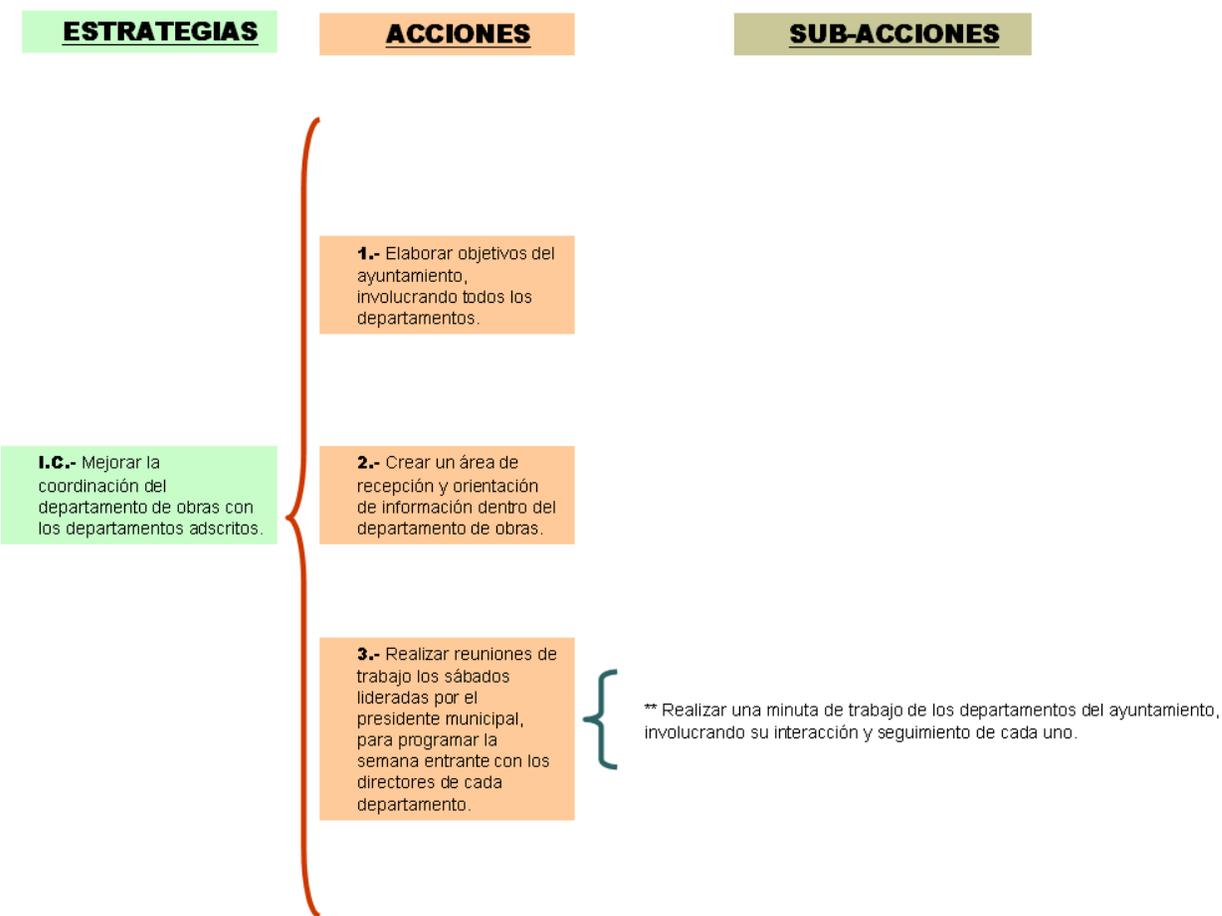


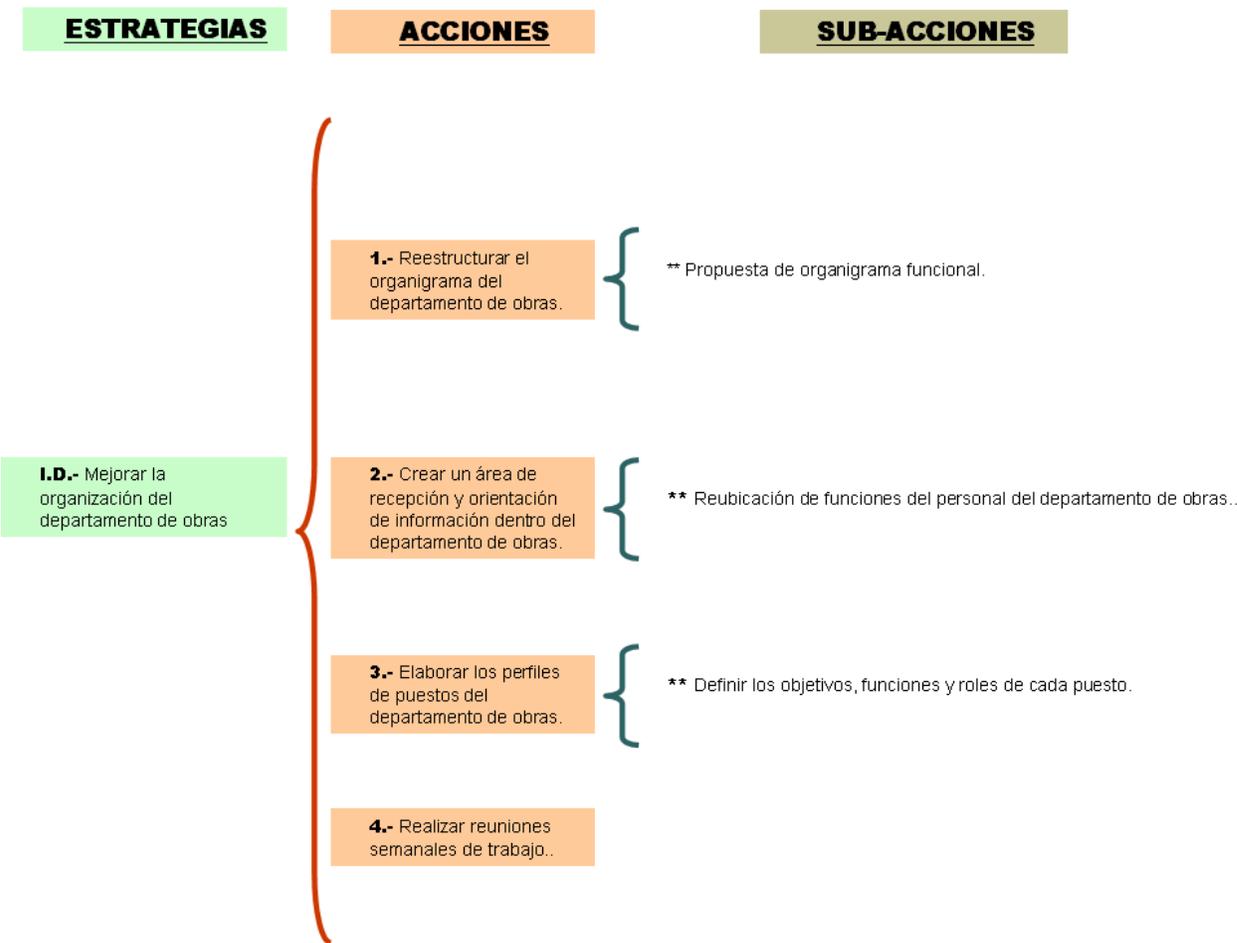


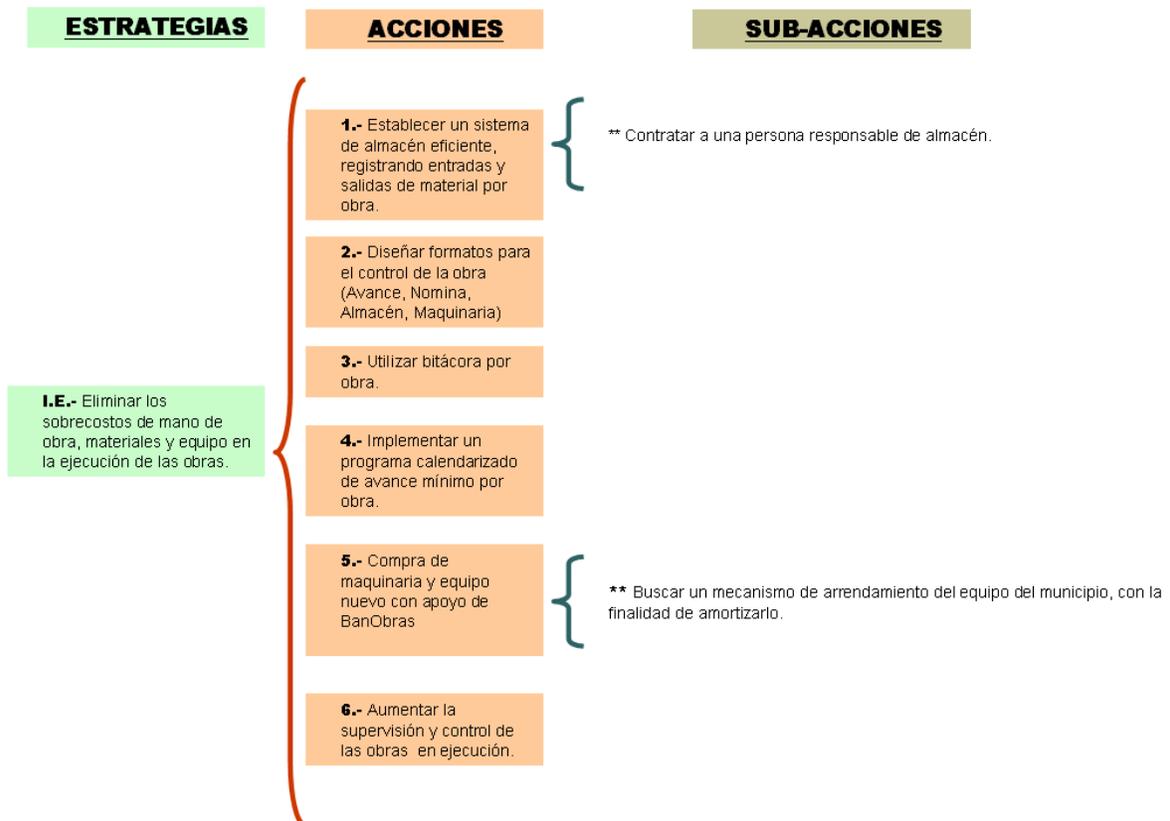
## g) acciones y sub-acciones.

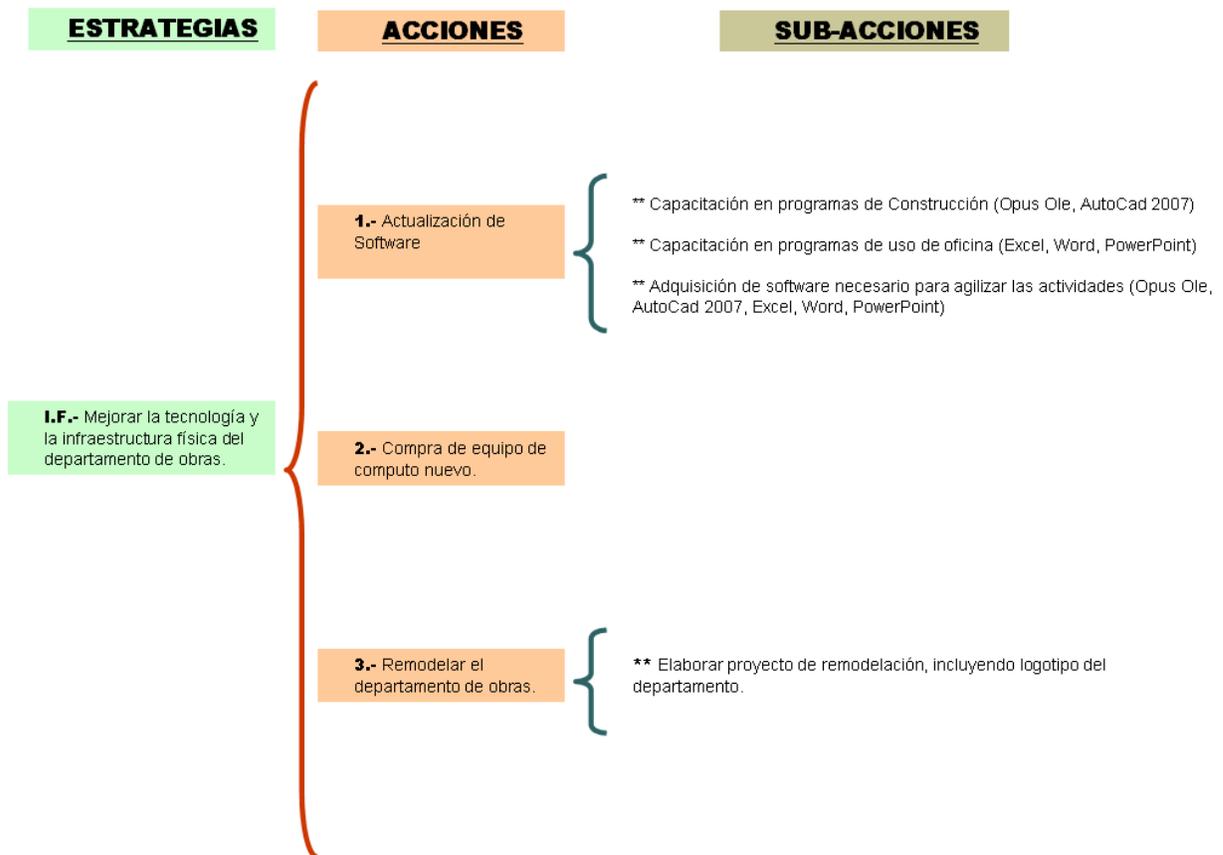


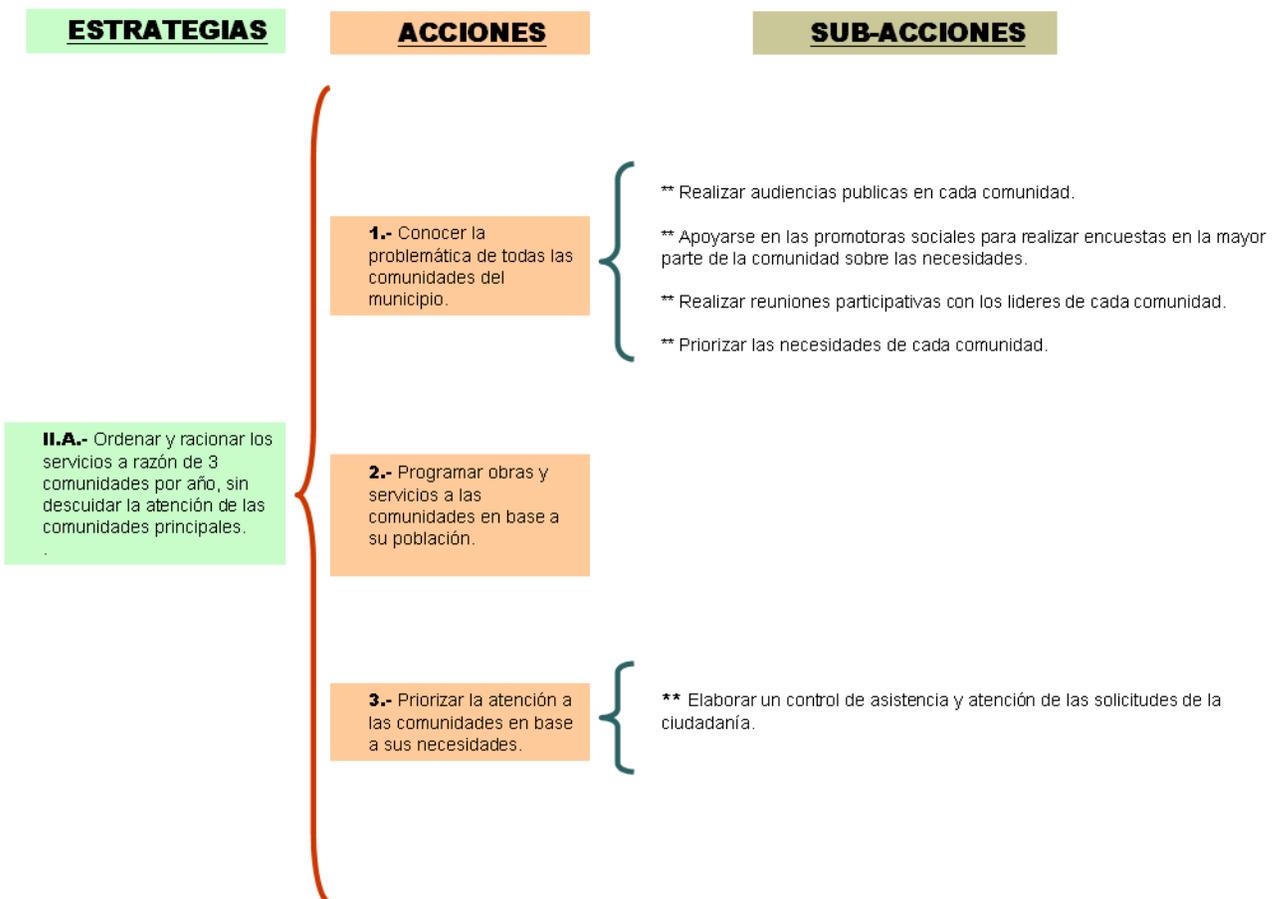


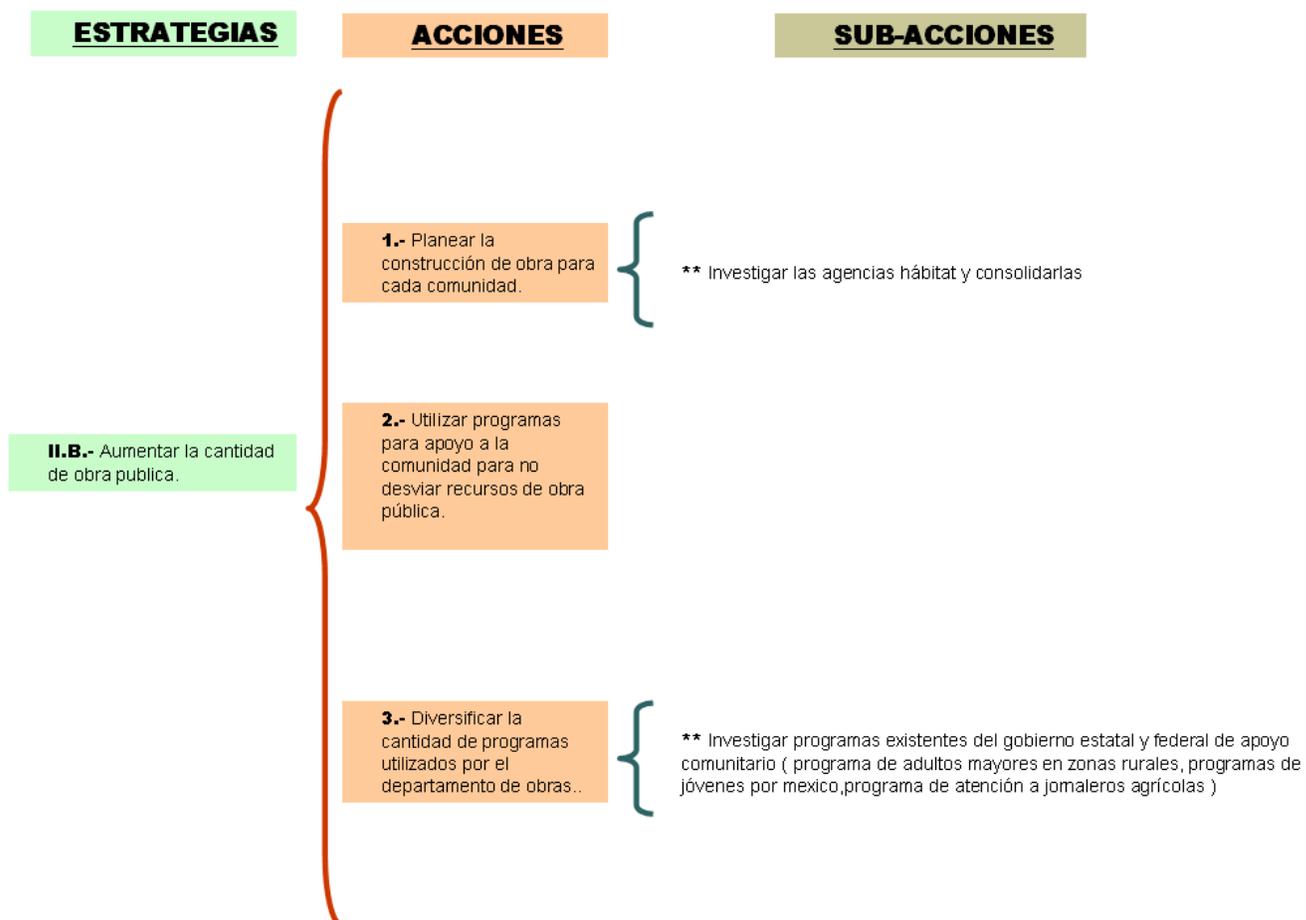


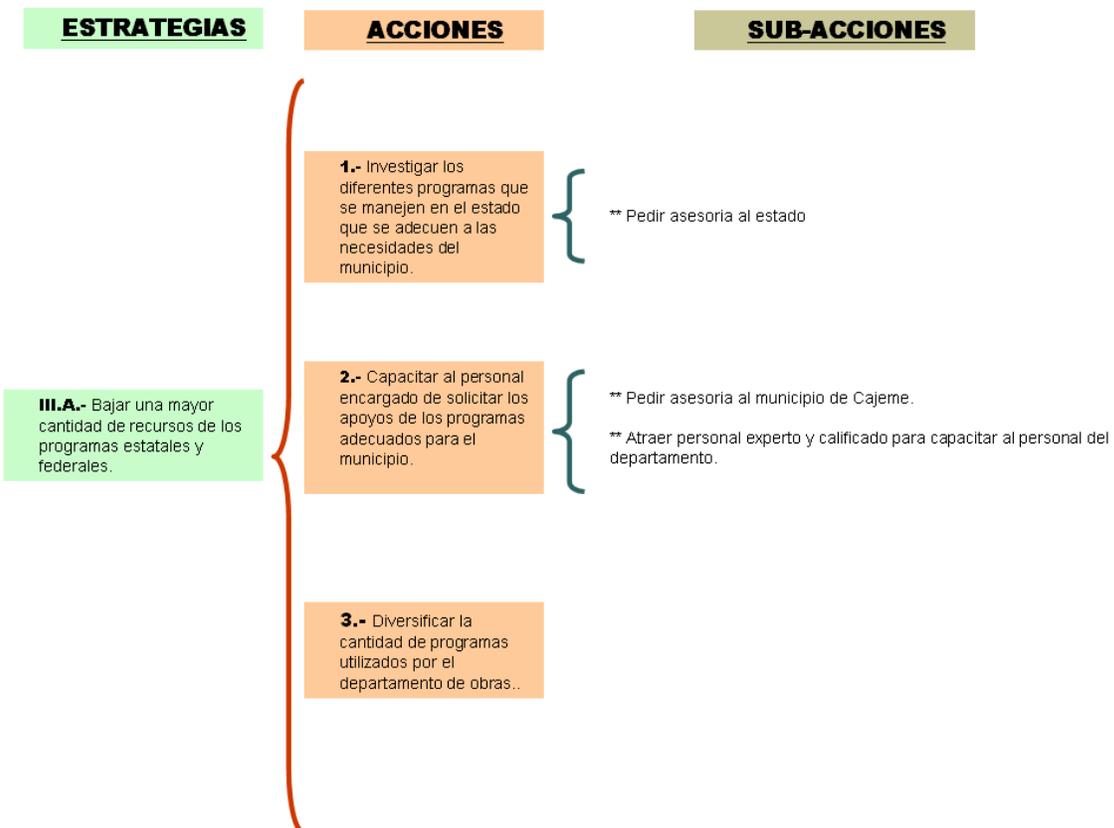


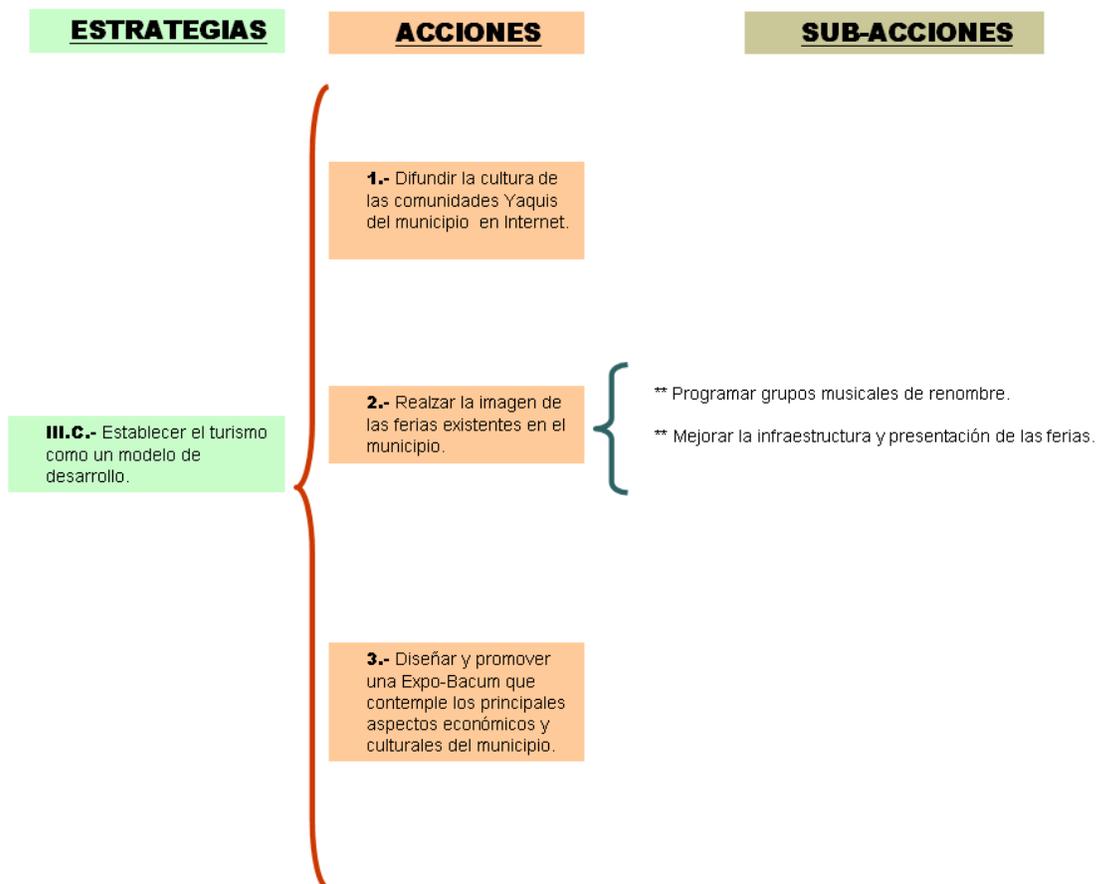


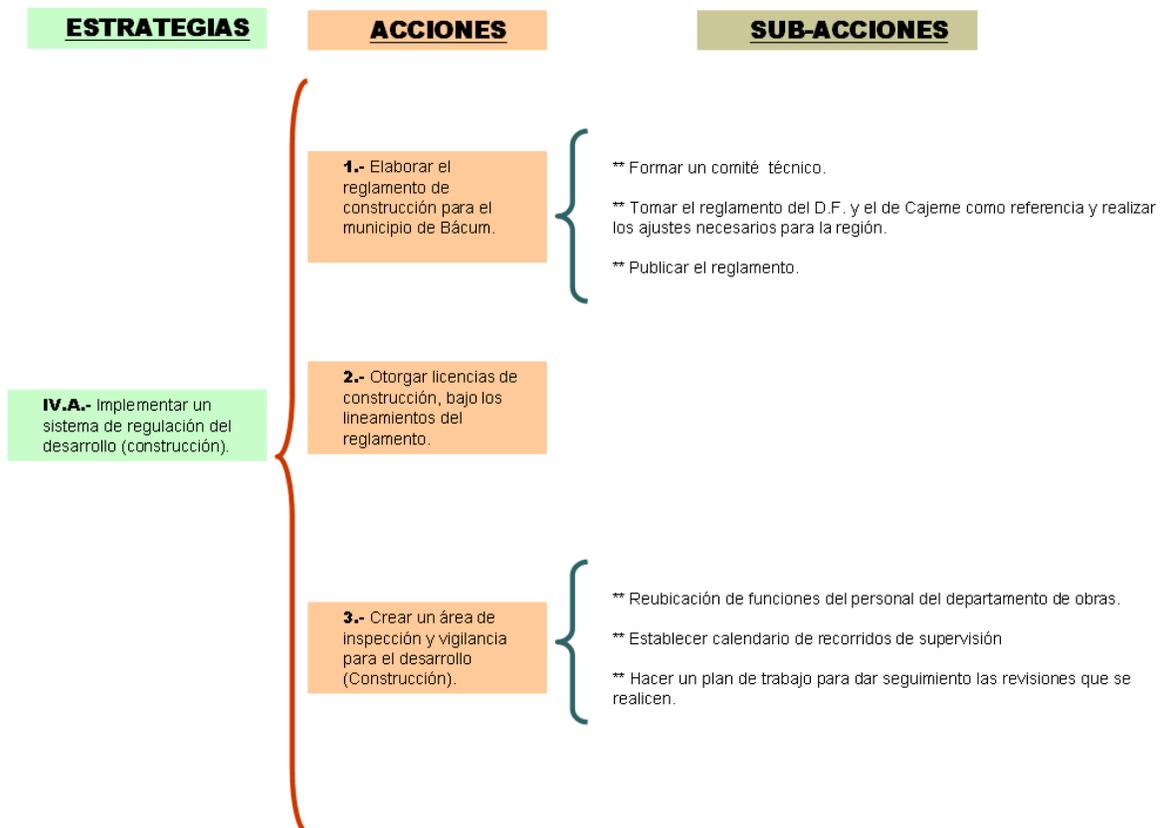


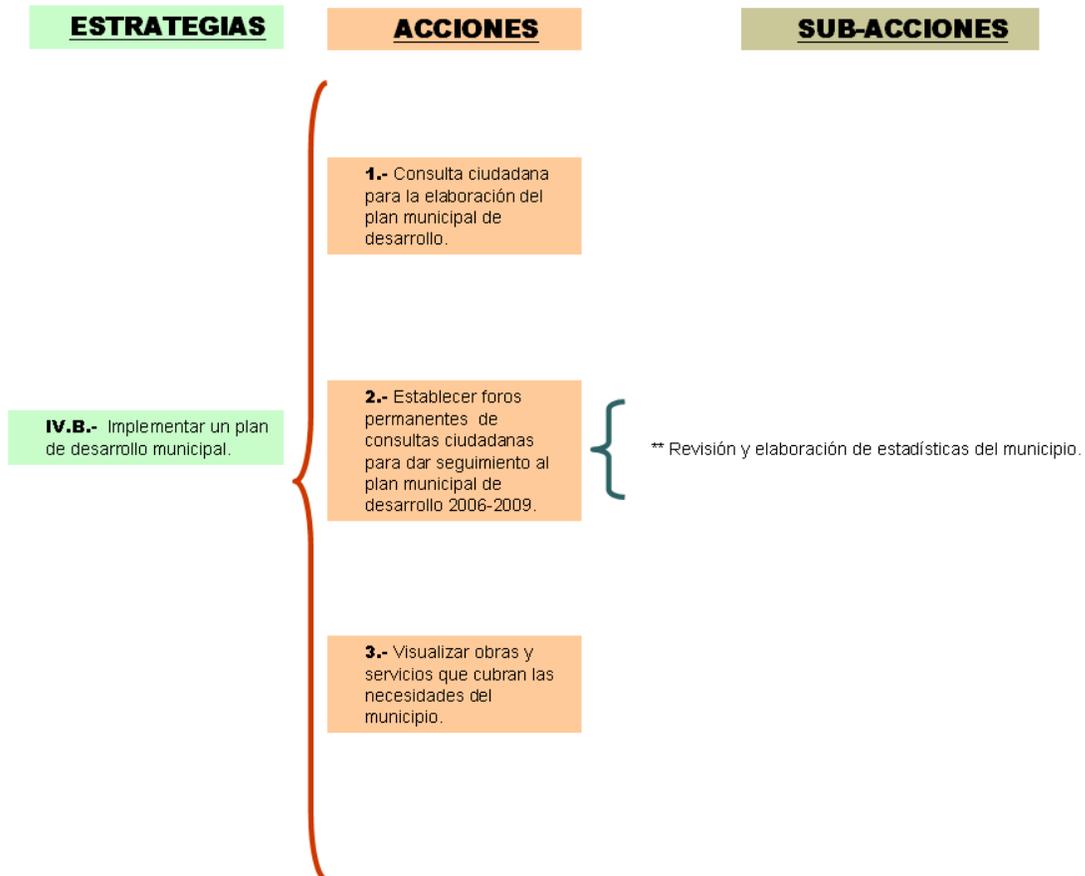




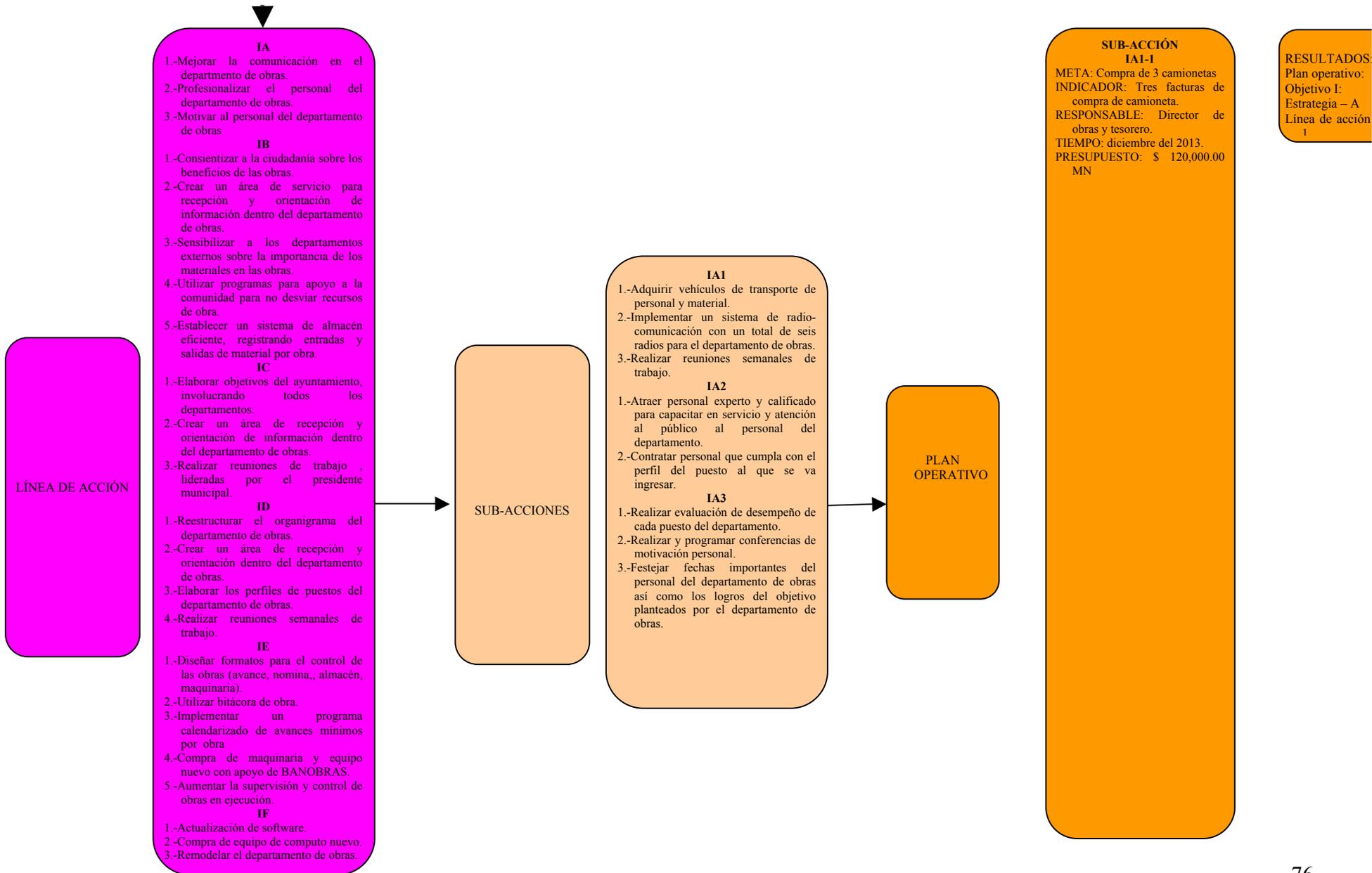








**h) Plan operativo.**



#### **4.4 Discusión.**

A partir de este modelo de planeación estratégico fue posible analizar al departamento de obra en Bécum en general, tanto en sus aspectos internos como externos, obteniéndose oportunidades y amenazas a las que el departamento en estudio se encuentra expuesto. De igual manera se analizaron todas las fortalezas y debilidades con la actualmente cuenta, ya que también fueron parte esencial para determinar las estrategias planteadas.

Es importante que se le de continuidad a este estudio ya que aporta a la dirección del departamento de obras de Bécum, una manera práctica de identificar las debilidades, aprovechar al máximo sus oportunidades, así como reforzar sus fortalezas y controlar las amenazas; con la utilización de esta información le permite crear las estrategias operativas y funcionales requeridas para mejorar y optimizar sus procesos de construcción.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 Conclusiones.**

Determinar una metodología de planeación estratégica, con lleva a iniciar acciones con el mínimo de incertidumbre que permite planear el futuro de toda organización. El desarrollo del presente estudio, es una muestra de obtención de resultados, que parten de un análisis propicio para establecer un plan alineado con los objetivos del departamento de obras.

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones que se originan de este estudio.

La conclusión que llegamos en el presente trabajo se engloba en los siguientes puntos.

1. El plan operativo mejora el desempeño del departamento.
  2. Es necesaria la actualizar el equipo de cómputo y el software en el área de costos.
  3. Hay necesidad de planeación estratégica en el departamento
  4. Es necesaria la intervención de todas las áreas adscritas para la solución de los problemas.
  5. Se necesita compromiso de la dirección en la aplicación de las acciones.
  6. Necesidad de la administración del recurso humano.
  7. Consenso de las demandas de la ciudadanía, para que garanticen un sustento social.
  8. Difundir a la sociedad los resultados de los programas ejecutados.
- Ser un detonante y crear el comité de planeación estratégica y su inspiración proyecte la idea de crear el instituto de planeación municipal.

## **5.2 Recomendaciones.**

La aplicación de una metodología que permita establecer planeación estratégica en el departamento de obras, muestra el crecimiento organizacional de sus directivos y colaboradores.

La recomendación es, que en lo sucesivo la toma de decisiones sea en base a un análisis, con plan de acción y estrategias; anticiparse con fundamento y prepararse a los cambios del entorno.

Se recomienda , llevar a cabo planeación estratégica como una propuesta de éxito en la empresa, tal como lo muestra en este estudio, resulta favorable una revisión continua de este plan, con el fin de adoptarlo contantemente a las necesidades presentes, e involucrar a los diferentes departamentos o áreas de la empresa a que aporten sugerencias y comentarios.

Se recomienda, la implementación de este estudio con formalidad, principios y valores para que sus acciones sean efectivas y de impacto en la eficiencia de sus procesos.

Así mismo se sugiere que se revise periódicamente este estudio en todas sus facetas, con el objeto de efectuar las adecuaciones pertinentes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1 Planificación Estratégica de Ciudades.

José Miguel Fernández Güell.

Editorial Gustavo Gili S.A 1997

2 Planeación Estratégica.

George A. Steiner.

Trigésima segunda reimpresión.

Compañía editorial continental 2005

3. Planeación Estratégica

Ramón de la Peña Manrique

Sistema Tecnológico de Monterrey

Universidad Virtual Dirección de Extensión 1999.

4. Tesis: Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa

Prestadora de servicio

Luz María Morales Estrada

Ciudad Obregón Sonora Agosto 2006

5. Tesis: Implantación de Planificación Estratégica

En una empresa hotelera en Ciudad Obregón

Sonora.

Lilia del Socorro Navarro García, Agosto 2006

6. Administración

James A.F. Stoner, Edgard Freeman, Daniel Gilbert jr.

Sexta Edición editorial progesa. s.a de c.v.

7. Planeación Estratégica aplicada.

Leonard Goostein, Timothy ed Nolan, j. William Pfeiffer.

Mac.Graw Hill 1998.

8. Tesis: Elaboración de un modelo de planeación estratégica para la empresa MC constructivo S.A de C.V establecida en Cd.Obregón Sonora.

Emigdia del Carmen Roque B:

CD. Obregón sonora agosto de 2007.

9. Ley de Planeación del Estado de Sonora

Documento Legislativo.

10. Avance de Tesis: Competitividad de los Puertos del Litoral del Pacifico Mexicano:

11. Recomendaciones de políticas y/o estrategias para el caso de Guaymas, Sonora.

Roberto Gamboa García.

Junio de 2007.

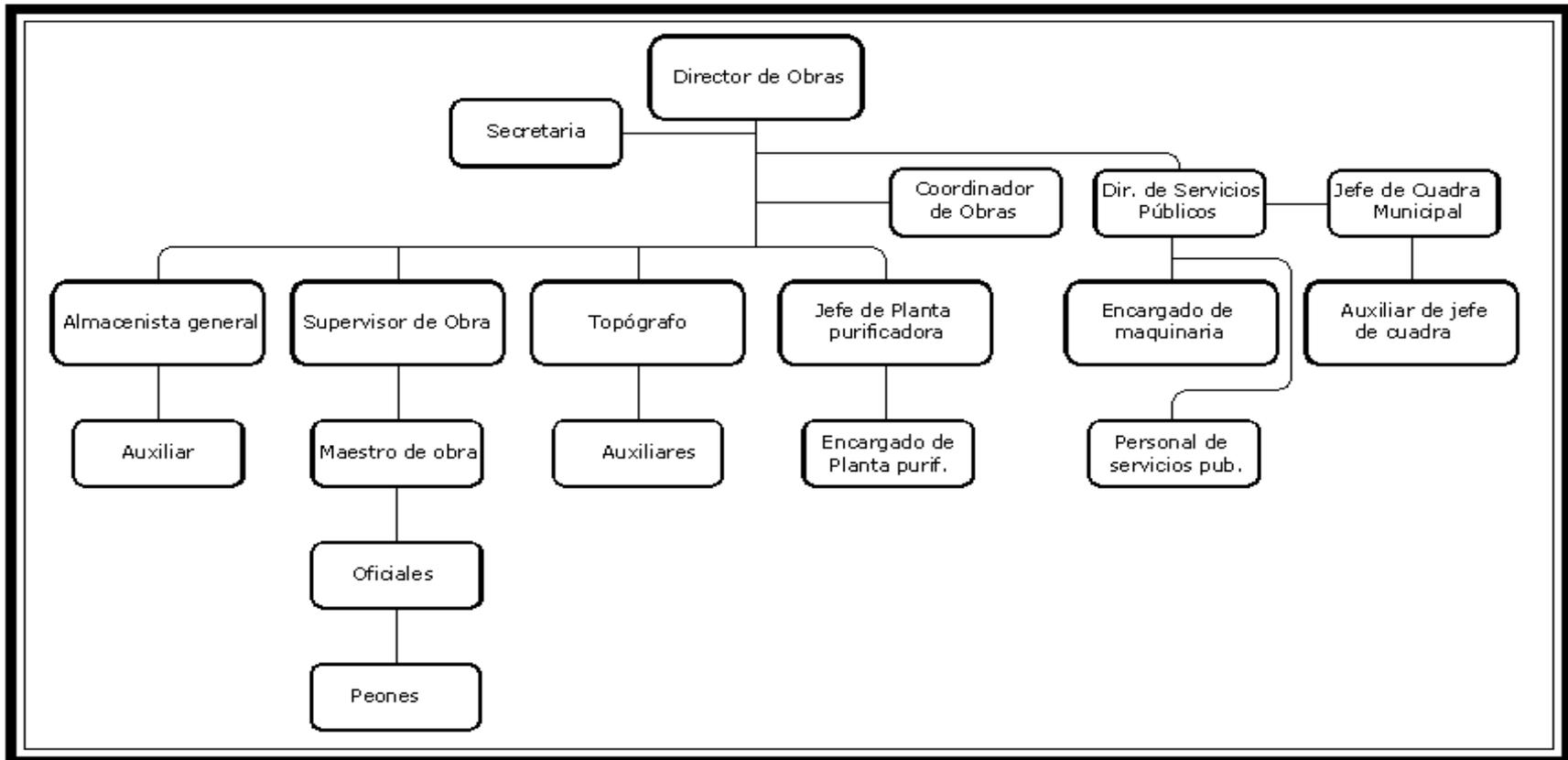
12. Aceves Ramos Víctor Manuel (2004) Dirección Estratégica McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V México D.F. 362 pág.

13. César Augusto Bernal Torres (2006) Metodología de la Investigación pearson Segunda edición mexico2006

## ANEXOS

A N E X O 1  
(Propuesta de Organigrama)

# PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



A N E X O 2  
(Sesión de Sensibilización)

## Diapositiva 1



### ¿ Quienes Somos ?

- Somos un grupo de ingenieros de la maestría en administración de la construcción del ITSON con la finalidad de aplicar un modelo sistemático de planeación estratégica, pensando en que se pueda traer beneficios a este departamento en un futuro.

## Diapositiva 2



### ¿Qué es la Planeación Estratégica?

- La idea básica es establecer metas y escoger la forma mas adecuada de alcanzar dichas metas.

#### **El escritor Lewis Carroll planteo lo siguiente:**

- ¿Qué camino debo tomar? R. Eso depende del lugar hacia donde vayas.
- ¡No se para donde voy! R. Entonces, ¡No importa cual camino debas tomar!

### Diapositiva 3

## ¿Por qué estamos aquí?



- Porque queremos aplicar un proceso de planeación estratégica, proponiendo acciones para el desarrollo del departamento que le ayuden trabajar de la mejor forma posible para eficientar los servicios que se prestan a la ciudadanía Bacumense.

### Diapositiva 4

## ¿Cuál es nuestra finalidad?



- Actuar con profesionalismo en la creación de una propuesta que aporte a su administración un proceso claro de actualización de estrategias y acciones en forma de un **PLAN OPERATIVO** (acciones claves para el desarrollo de programas).

A N E X O 3  
(Propuesta de Logotipo)



## ANEXO 4



7. ¿Se cuenta con un plan para desarrollar las comunidades mas alejadas del municipio? ¿Por qué?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Cómo regulan las construcciones de este municipio?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. ¿Impactan las necesidades urgentes de la población en los avances de las obras que se están ejecutando? ¿Por qué?.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. ¿Cómo conocen las necesidades de obras de cada una de las comunidades?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. ¿Qué canales de información se tienen para saber de los programas federales y estatales?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
12. ¿Cuentan con un plan de desarrollo municipal?.

13. ¿Cuáles son las obras que se ejecutarán dentro del marco del Plan Sonora Proyecta? y los montos de éstas.

14. ¿Ven como modelo a seguir los departamentos de obras de Cajeme o de Hermosillo? ¿Por qué?.

15. ¿Usted considera importante ó necesario un plan estratégico operativo para el departamento de obras?.

16. ¿Qué oportunidades externas a este departamento ve que impacten en el mejoramiento de sus actividades?.

17. ¿Qué amenazas externas a este departamento ve que impacten en el mejoramiento de sus actividades?.

18. ¿Cómo cree usted, que afecte la política al departamento de obra?

19. Algo que quiera agregar para mejorar el departamento de obras de Bécum

**Gracias, por su aportación.**

## ANEXO 5

## C U E S T I O N A R I O P A R A P L A N E A C I Ó N

**Escriba los comentarios que tenga sobre las siguientes preguntas:**

01.- ¿Qué le parece las instalaciones del departamento de Obras?

02.- ¿Las necesidades de la ciudadanía han ido aumentando o disminuyendo?

03.- ¿Cuáles son los programas estatales y/o Federales que maneja el departamento de obras?

04.- ¿Se concluyeron todas las obras realizadas en el periodo pasado?

05.- ¿Durante el periodo pasado, como se comportaron las obras publicas (aumentaron o disminuyeron)?

06.- ¿Es suficiente el servicio que el departamento de obras otorga a la comunidad?

07.- ¿Qué comunidades son las que tienen mayor apoyo?

## C U E S T I O N A R I O P A R A P L A N E A C I Ó N

**Escriba los comentarios que tenga sobre las siguientes preguntas:**

08.- ¿Hay ciudadanos que acuden más de una vez a solicitar servicios y/o apoyos?

09.- ¿Los recursos fueron suficientes en los 3 años anteriores?

10.- ¿Con que tipo de recursos (materiales, humano y financieros), cuenta el departamento de obras para atender las necesidades de la ciudadanía? ¿Son suficientes?

11.- ¿Se tiene planeado realizar obras para satisfacer las necesidades actuales?

12.- ¿Desde su punto de vista cual es la finalidad del departamento de obras?

13.- ¿Consideras favorable para el departamento de obras, el ambiente político actual?

## ANEXO 6

Por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, información que nos proporcione será utilizada únicamente para los fines de la investigación  
 Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que llevamos a cabo para el departamento de obras.

<i>1.- EXISTENCIA DE OBJETIVOS Y MISION Y VISION</i>	SI	NO
a) ¿Cuenta el departamento de obras del municipio de BÁCUM con un documento amplio acerca de su misión?		
b) ¿El departamento tiene visión?		
c) ¿El departamento cuenta con objetivos claros por alcanzar?		
d) ¿Se determina objetivos específicos?		
e) ¿Se tienen objetivos a corto, mediano y largo plazo?		
f) ¿Existe unidad entre los objetivos de la dirección y los programas de trabajo?		
g) ¿Son los objetivos generales suficientemente para promover el desarrollo de la dirección y a la vez alcanzables?		
<i>2.- PROCESO PARA LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS</i>		
a) ¿Existe un proceso para la determinación de los objetivos?		
b) ¿Participa el grupo de trabajo en la definición de los objetivos?		
c) ¿Se aportan ideas sobre como alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los mismos?		
d) ¿Se reúnen todos los grupos de este departamento para planear?		
f) ¿Actualmente el departamento de obras de BÁCUM cuenta con un proceso y aplicación de planeación estratégica?		
<i>3.- COMUNICACIÓN Y ACEPTACION DE LOS OBJETIVOS.</i>		

a) ¿Se enuncian claramente los objetivos que se desean en la dirección de obras?		
b) ¿Entiende y aceptan los grupos de trabajo los objetivos de la dirección?		SI NO
c) ¿Están los objetivos relacionados con alguna unidad de medida?		
d) ¿Existen bitácoras o monitores de trabajo?		
<b>4.- EXISTENCIA DE ESTRUCTURA</b>		
a) ¿Existe la estructura básica en la dirección de obra?		
b) ¿Es congruente la estructura organizacional con los objetivos de la dirección?		
c) ¿Cuenta este departamento con organigrama?		
d) ¿Coincide los organigramas de la dirección de obra con la estructura real?		
e) ¿Se revisan y se adaptan los organigramas a los cambios de la estructura?		
f) ¿Saben los individuos a quien deben de informar y a quien deben de orientar en su trabajo?		
g) ¿Están satisfechos los funcionarios de primer nivel con al estructura de la dirección de obra?		
<b>5.- UNIDADES DE ORGANIZACIÓN ( PUESTO)</b>		
a) ¿Existe un equilibrio entre la delegación de funciones y el control de funciones?		

b) ¿Están señaladas claramente las responsabilidades de los puestos de la dirección de obra?	
c) ¿Se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre las unidades distintas para ejecución del trabajo?	
d) ¿Hay conciencia entre los puestos respecto a la necesidad de integración para la ejecución del trabajo?	SI NO
e) ¿Existen traslape o duplicación en la ejecución de los labores?	
f) ¿Es la comunicación vertical y horizontal?	
g) ¿Existen procesos rápidos para la comunicación?	
h) ¿Es la comunicación verbal o escrita congruente con al actividad que se va a desarrollar?	
i) ¿Existe un clima de comunicación en la institución?	
<b>6.- CONFLICTOS EN LA ESTRUCTURA</b>	
a) ¿Facilita la estructura la toma de decisiones?	
b) ¿Se basa esta dirección para la toma de decisiones en un criterio del conocimiento tecnológico?	
c) ¿Existen conflictos frecuentes o fuertes entre los directivos y sus subordinados?	
d) ¿Existen normas claras para manejar dichos conflictos?	
e) ¿Existen recompensas o estímulos para el trabajador?	
f) ¿Provoca conflictos las recompensas o estímulos para el trabajador	
g) ¿tiene el trabajador una visión de su realización dentro de la dirección?	

h) ¿Existe un anhelo del trabajador de cómo quisiera que fuera la dirección de obra?	
i) ¿Existe el personal adecuado en cuanto número y capacidad, para el desarrollo de sus actividades en la dirección de obra?	
j) ¿Se utiliza todo el personal disponible?	
	SI NO
k) ¿Se propicia el desarrollo de una “carrera” dentro de la dirección?	
l) ¿Se capacita al trabajador para el trabajo en conjunto?	
m) ¿Se establece con claridad en la dirección el conjunto de habilidades que se requiere de sus subordinados?	
<b>7.- MANEJO DE CONFLICTOS</b>	
a) ¿Existe el concepto o la idea de equipo de trabajo?	
b) ¿Son los directores y los subordinados en verdad colaboradores?	
c) ¿Se tramite con facilidad entre el equipo de trabajo, los procesos, la información sobre objetivos, reglamentos, etc.?	
d) ¿Se maneja abiertamente los conflictos de los trabajadores la dirección de obra?	
<b>8.-MARCO JURIDICO</b>	
a) ¿Esta clara la naturaleza jurídica de la estructura?	
b) ¿Existe reglamento interno de trabajo?	
c) ¿Existe reglamento de construcción de obras?	

d) ¿Están previstas las actividades jurídicas de la dirección o sea relación de obligaciones y derechos?	
e) ¿Se conoce en la dirección cuales son los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos y procesos administrativos?	
f) ¿Se sabe cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la dirección?	
g) ¿Se capacita al trabajador para el trabajo en conjunto?	
h) ¿Existe en la dirección de obra la función jurídica?	
i) ¿Se tiene una idea clara de cuales son los principales actos jurídicos que celebra dirección de obra?	
	SI    NO
j) ¿Se sabe cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con Las disposiciones de carácter laboral en la dirección de obra?	
k) ¿Se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las leyes y reglamentos para la celebración, licitación y ejecución de contratos de obra?	
l) ¿Existe un órgano jurídico en la dirección de obra?	
m) ¿Tiene el órgano jurídico capacidad para representar a la dirección de obras ante terceros?	
<b>9.- ADMINISTRACION.</b>	
a) ¿Usa la dirección conceptos de la administración estratégica?	
b) ¿Son los objetivos y las metas de la dirección mensurables y debidamente comunicados?	
c) ¿Delega el director correctamente su autoridad?	
d) ¿Es la estructura de la organización apropiada?	
e) ¿Es baja la rotación de empleos y el ausentismo?	

f) ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		
g) ¿ Cuenta este departamento de obras con controles de materiales y personal de obra?		
h) ¿ Cuenta este departamento de obras con bodega de materiales en la obra?		
i) ¿ Participa el departamento de obras en el plan de desarrollo municipal?		
<b>10.- FINANZAS</b>		
a) ¿Puede la dirección reunir el capital que necesita a corto plazo?		
b) ¿Puede la dirección reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?		
c) ¿Cuenta la dirección con capital de trabajo suficiente?		
d) ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	SI	NO
e) ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?		
f) ¿Tiene la dirección buenas relaciones con sus proveedores de Programas de obra?		
g) ¿Tiene experiencia los directores financieros de la institución y están bien preparados?		
<b>11.- PRODUCCION</b>		
a) ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la Maquinaria y las oficinas?		
b) ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?		
c) ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?		
d) ¿Es suficiente el equipo tecnológico que se tiene?		

e) ¿Es suficiente la maquinaria con que se cuenta?
<i>12.- SISTEMAS DE INFORMACION POR COMPUTADORA</i>
a) ¿Usan los directores el sistema de información para tomar decisiones?
b) ¿Existe en la dirección de obra el puesto de gerente de información o Director de sistemas de información?
c) ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
d) ¿Entiende todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a la dirección de obra?
e) ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del Sistema de información?
f) ¿Cuentan con Internet en el área del departamento de obras?
g) ¿Cuentan con los programas de software más actuales de ingeniería?
h) ¿Cuentan con intranet en el área del departamento de obras?

## ANEXO 7

## LISTA DE VALORES

De los siguientes valores, numere 5 valores con los que mas se identifique; del 1 al 5, colocando 1 con el que más se identifique y 5 con el que menos se identifique:

- EFICIENCIA.-** Buscar en cada una de nuestras actividades diarias la optimización de los recursos.
- CONFIABILIDAD.-** Cumplir con los compromisos asumidos con instituciones, proveedores, colaboradores y la comunidad.
- TRABAJO EN EQUIPO.-** Suma de esfuerzos y capacidades para alcanzar resultados comunes.
- ÉTICA.-** Actuar con honradez, respeto e integridad para con los ciudadanos, proveedores y colaboradores.
- CALIDAD.-** Satisfacción total de los ciudadanos, proveedores y colaboradores.
- SERVICIO.-** Brindar asesoría, soporte y apoyo a la ciudadanía a sus necesidades.
- COLABORACIÓN.** El logro de nuestros objetivos requiere que todos los de nuestro departamento de obras participemos habiendo contribuido de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros procesos
- HONRADEZ.** Proceder con rectitud y honestidad
- PROFESIONALISMO.** Aplicación responsable, congruente y ordenada tanto de la normatividad como de los procesos técnico-administrativos
- ESPÍRITU DE SERVICIO.** Actitud para atender y responder amable y satisfactoriamente a todos los usuarios.
- RESPECTO.** Cumplimiento de las reglas socialmente aceptadas, así como comprender las creencias y características propias de la persona.
- PALABRA DE ORO.** Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que hacemos.

## ANEXO 8

## Plan para Planear

EVENTO	OBJETIVO	FECHA	LUGAR Y CONDICIONES DE LA REUNION	ASISTENTES	
				Planeados	Reales
1°.-REUNION DE SENSIBILIZACIÓN	CONCIENTIZACIÓN DEL PROBLEMA, CONOCIMIENTO DE LA INICIATIVA, EXPLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN		Sala de juntas del H. Ayuntamiento de Bacum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del departamento de obras</li> <li>• Secretaria del director del departamento de obras</li> <li>• Coordinador de obra</li> <li>• Coordinador de servicios públicos</li> <li>• Supervisores (2)</li> <li>• Secretario del ayuntamiento</li> <li>• Tesorero</li> <li>• Líder social de una comunidad</li> <li>• Proveedor (1)</li> </ul>	
2°.- INVESTIGACIONES ALTERNAS	TENER UN PANORAMA DEL DESEMPEÑO PASADO Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL.		En el lugar de trabajo de cada persona planeada, haciendo entrega de un cuestionario, para recogerse dos días despues, con la finalidad de no entorpercer sus actividades y/o funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del departamento de obras</li> <li>• Secretaria del director del departamento de obras</li> <li>• Coordinador de obra</li> <li>• Coordinador de servicios públicos</li> <li>• Supervisores (2)</li> <li>• Secretario del ayuntamiento</li> <li>• Tesorero</li> <li>• Líder social de una comunidad</li> <li>• Proveedor (1)</li> </ul>	

3°.- CUESTIONARIOS PARA INVESTIGACIÓN FODA	CONOCER LOS PUNTOS DE VISTA DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN, ESTABLECER BASES PARA LAS ESTRATEGIAS, ESTABLECER CONSENSADAMENTE VALORES CON QUE SE DESEA OPERE LA INSTITUCIÓN O EL DEPARTAMENTO EN ÁNIMOS DE MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.		En el lugar de trabajo de cada persona planeada, haciendo entrega de un cuestionario, para recogerse dos días despues, con la finalidad de no entorpercer sus actividades y/o funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del departamento de obras</li> <li>• Secretaria del director del departamento de obras</li> <li>• Coordinador de obra</li> <li>• Coordinador de servicios públicos</li> <li>• Supervisores (2)</li> <li>• Secretario del ayuntamiento</li> <li>• Tesorero</li> <li>• Líder social de una comunidad</li> <li>• Proveedor (1)</li> </ul>	
4°.-TRABAJO DE DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO Y TÁCTICO	DISEÑAR UNA RUTA DE LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS INICIALMENTE.		En la oficina general, con toda la información recabada del desempeño y análisis FODA	GRUPO DE TESIS	
5°.- REUNIÓN PRESENTACIÓN DEL PLAN	DAR A CONOCER EL PLAN Y MOTIVAR A LA COOPERACIÓN PARA SU IMPLEMENTACIÓN		Sala de juntas del H. Ayuntamiento de Bacum	TODO EL EQUIPO DE PLANEACIÓN	
6°.-REUNIÓN DE VALIDACIÓN DEL PROYECTO	VALIDAR LA CALIDAD DE SUS APORTACIONES FRENTE AL GRUPO Y EVALUAR SU INTERVENCIÓN ASÍ COMO PRESENTAR EL TRABAJO FINAL		En aula de tutorias del ITSON	Grupo de tesis, titular de planeación, sinodales, invitados.	

 Reuniones formales con el Ayuntamiento

## ANEXO 9

FACTOR INTERFASE	CIUDADANIA	IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS	CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	EQUIPO Y TECNOLOGIA	RECURSO HUMANO
FORTALEZAS	Existe confianza de la ciudadanía hacia el departamento de obras.	Existe la formalidad en la atención y el trato a la solución de los problemas.	Hay un buen clima en la organización, ya que no existen conflictos entre los miembros del departamento de obras y los demas departamentos.	Se tiene proyectado un mayor numero de obras que se realizaron en el periodo anterior.		El recurso humano con que cuenta el departamento de obras cuenta con experiencia administrativa, ya que en gran parte es el mismo personal, por lo que se conoce la forma de trabajo del mismo.
			Existe compañerismo entre los empleados del departamento de obras.			El recurso humano cuenta con experiencia tecnica en la realización de obras publicas y privadas.

<b>DEBILIDADES</b>	El servicio que presta el departamento de obras no es suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad.	Falta modernizar las instalaciones, mobiliario nuevo, ya que el mobiliario existente esta deteriorado.	Falta de coordinación entre los departamentos con los que interactúan el departamento de obras.	En periodos anteriores no se concluyeron todas las obras proyectadas por falta de presupuesto (recurso financiero).	Falta de actualización en equipo y tecnología informática en el departamento de obras.	Actividades sin definir en el departamento de obras.
	La atención se centra en las comunidades con mayor población (Campo 60, Bacum, San jose y Campo 77)	La infraestructura a esta muy reducida, se necesita que esten mas amplias las oficinas.	No hay participación del personal para la realización de objetivos.	Poca supervisión y control de las obras que se estan realizando.	No se cuenta con equipo y maquinaria suficiente para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, en cuanto a realización de obra.	Mala comunicación en el departamento de obras.
		No hay presupuesto para reparación y mantenimiento de obras, que provoca tomar recursos de obras proyectadas.			El equipo y maquinaria con que se cuenta esta viejo y deteriorado.	Ineficiencia en costos en la ejecución de las obras.
		No se cuenta con reglamento de construcción para regular las obras del municipio, ni particulares.				No se cuenta con recurso humano suficiente para atender las necesidades de la ciudadanía.
						No hay registros de que si los apoyos otorgados realmente cubrieron el

						total de la necesidades de los solicitantes.
<b>AMENAZAS</b>	Desconocimiento de la problemática de cada una de las comunidades.	No se cuenta con plan de desarrollo municipal.	Incertidumbre de la permanencia de los puestos, debido al cambio de administración.	Los pagos de tesorería son tardados.		Desconocimiento del seguimiento de los programas estatales y federales.
	Los recursos de las obras que se están ejecutando son absorbidos por necesidades urgentes de la comunidad.	Aproximadamente un 70% de la ciudadanía tiene la percepción de que el departamento es un satisfactor de necesidades particulares, y no de la comunidad como conjunto.	Falta de preparación para la recepción de auditorías del estado hacia el departamento de obras.	La intervención de contratistas poco calificados por compromisos políticos.		No hay regulación y control de los desarrollos constructivos privados y comerciales en el municipio de Bacum.
	Crecimiento desordenado y descoordinado del municipio de Bacum.	Flujo mas lento de los apoyos de gobierno por diferencias partidistas entre el estado y el municipio.		Hay proveedores que surten material de mala calidad, con el pretexto de los largos plazos de pago.		Falta de regulación en las construcciones de obra pública del municipio de Bacum.
	Se tiene la apreciación de que las necesidades de la ciudadanía han aumentado; aunque no existe un control para saber					Discontinuidad en los programas realizados.

	si realmente han aumentado .					
	Hay ciudadanos que acuden mas de una vez a solicitar servicios y/o apoyos, poniendo esto en evidencia que no se satisfacen sus necesidades.					
	La falta de conciencia de la ciudadanía para respetar los recursos de los programas que ya estan autorizados y ejecutando se.					
<b>OPORTUNIDADES</b>	El ambiente politico actual es favorable para el desarrollo del departamento de obras.	Disponibilidad de la gente para participar, porque ven al departamento como una ente trabajadora.	Hay afinidad profesional entre el personal directivo del departamento.	Los contratistas cuentan con capacidad de financiamiento.	Apoyo de instancias gubernamentales (CNA, Junta de Caminos, Distrito de Riego), facilitandole equipo al departamento o solamente teniendo que cubrir	Acercamiento de instituciones sin finalidad de lucro, con intención de capacitar al personal.

					este el costo del operador y del combustible.	
	Interes de la ciudadanía en participar en las decisiones de la administración.	Ante la ciudadanía se tiene la percepción de ser un departamento que trabaja constantemente y que no se quedan sentados, viendo pasar los problemas.	Las auditorias externas como herramienta para demostrar al estado, de que se esta trabajando bien y con buena intención.	El departamento de obras cuenta con credito disponible con sus proveedores.	Credito disponible en BanObras para la compra de maquinaria, descontable del gasto corriente del municipio.	
	Disposición para colaborar, trabajando, con apoyo economico o en especie.	Intención de realizar audiencias publicas en cada comunidad con la finalidad de abarcar todas las comunidades .		Los proveedores son responsables en la entrega de insumos y servicios contratados .		
				Los contratistas son oportunos en la entrega de obra con calidad.		

<b>VISION</b>	Ser un departamento que trabaje apoyado en la confianza y participación que nos da la ciudadanía abarcando con nuestras obras y servicios a todas las comunidades, aplicando los recursos a los intereses comunes.	Ser un departamento con instalaciones amplias y modernas, que ofrezca un trato formal y soluciones comunes en base al conocimiento de la problemática de las comunidades.	Ser un departamento con afinidad profesional, que funcione coordinadamente con los demás áreas adscritas, preparados para recibir auditorias externas	Realizar obras con control y calidad, respaldadas por proveedores y contratistas profesionales y experimentados.	Trabajar con tecnología actualizada y equipo eficiente y suficiente para ejecutar las obras y servicios de la comunidad.	Contar con el suficiente personal con experiencia profesional y capacitado para realizar los programas estatales y federales logrando eficiencia en la ejecución de las obras.