

I. Introducción a la Planeación Estratégica en el SP.

1.3 Planeación Estratégica en el SP.



Dr. José Luis Esparza A.

Planeación Estratégica para las instituciones del sector público

- La PE en el ámbito público debe considerarse como una herramienta de gestión, útil para la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades.
- Dependiendo del nivel de decisiones y ámbitos de gobierno el enfoque y metodología de PE puede variar (desde la Planificación Estratégica Situacional, hasta el establecimiento de sistemas estratégicos como el *Balanced Scored Card*).

Planeación Estratégica para las instituciones públicas

- Como herramienta organizacional que surge desde el ámbito privado, debe contextualizarse en el ámbito público:
 - Análisis del entorno y del ambiente interno
 - Usuarios-ciudadanos v/s clientes
 - Dificultad para establecer los fines, propósitos y resultados esperados
 - Muchas veces es sólo una herramienta **referencial** para establecimiento de prioridades y la formulación presupuestaria

Planeación Estratégica para las instituciones públicas

- Existen diferentes abordajes metodológicos, etapas, etc....
- Lo importante es que permita establecer adecuadamente...las preguntas básicas para orientar la asignación de recursos a prioridades...y resultados esperados...

Planeación Estratégica para las instituciones públicas

- Una herramienta de gestión que apoya el proceso de definición de prioridades e identifique que hacen las entidades y para quienes.
- Como apoyo para el establecimiento de indicadores de desempeño que permite el monitoreo y la evaluación.
- Como insumo para la programación y formulación presupuestaria.

Planeación Estratégica para las instituciones públicas

- Debe por lo tanto cumplir con ciertos requisitos:
 - Ser simple de realizar (en el marco del proceso de presupuestación).
 - Orientada a servir de apoyo al presupuesto orientado a resultados.
 - Apoyar la transparencia.

La medición y evaluación del desempeño es parte de un largo proceso de planeación

Indicadores de Desempeño

¿Cómo sabemos que llegamos?

Misión

¿Quiénes somos, qué hacemos y para quiénes?

Objetivos

¿Qué esperamos lograr, dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar?

Estrategias

Planeación Estratégica en las organizaciones públicas

- Marco de referencia para la asignación de recursos del presupuesto a los objetivos y metas prioritarias de las organizaciones públicas

Presupuesto orientado a resultados y planeación estratégica

- Es un Presupuesto cuya formulación esté apoyada por una fase de planificación que permita “ priorizar “ objetivos y asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados.
- Es un Presupuesto que provea información sobre lo que las entidades hacen con los recursos y cuales son los logros (productos, resultados intermedios y finales)
- Presupuesto con definición de responsables por la gestión
- Es un Presupuesto transparente tanto al interior de la entidad como hacia fuera)

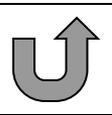
Aplicación de la PE en diferentes niveles de decisión gubernamental

- Planeación Nacional de Desarrollo –Lineamientos Estratégicos
 - Prioridades Sectoriales (Metas Sectoriales)
 - Planificación Estratégica Institucional- Ministerial
 - Planificación Estratégica Programa (Entidad descentralizada, etc)
 - Programación Anual Operativa
- 

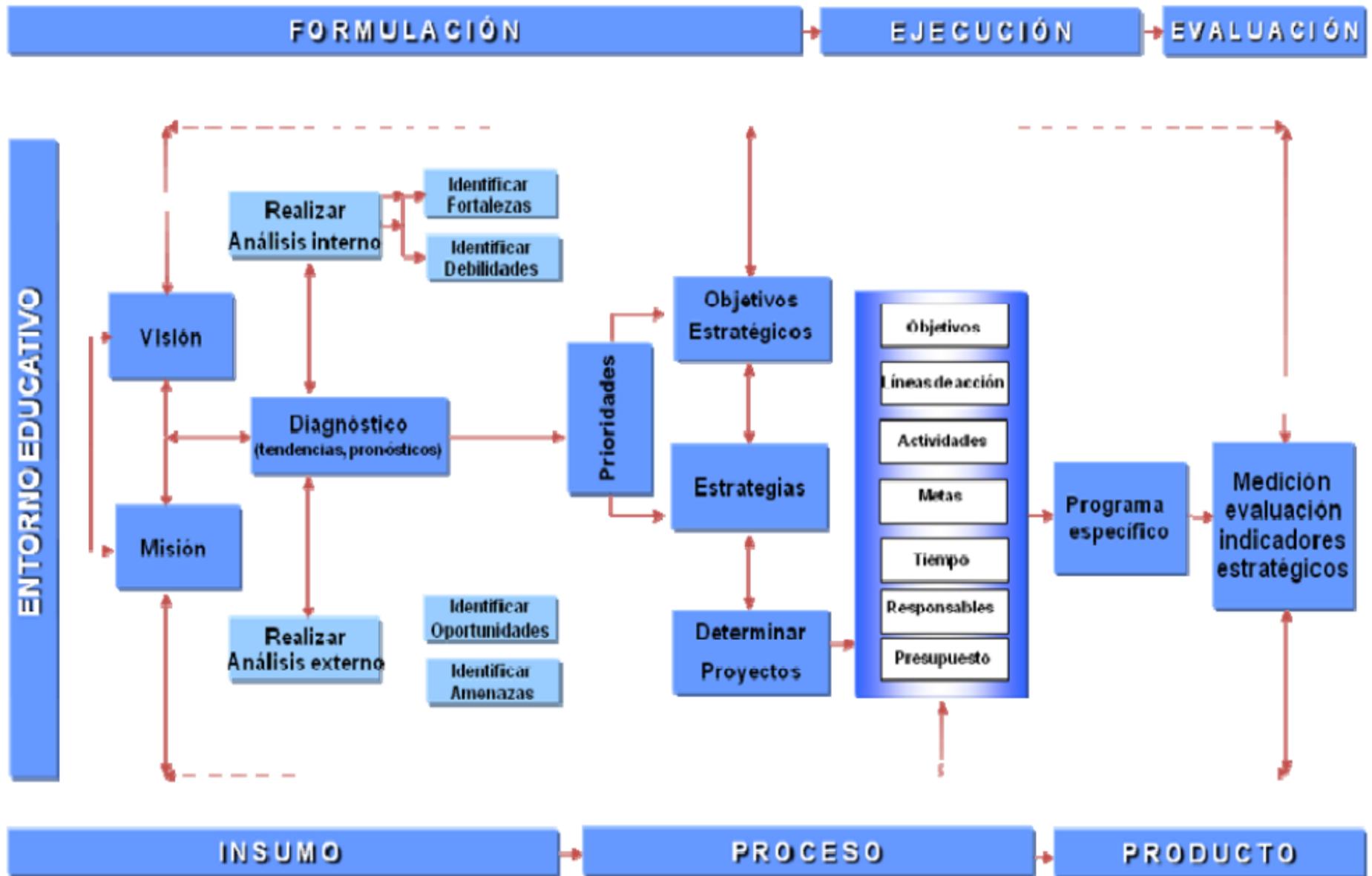
Definiciones estratégicas al interior de la institución, entidad



Esquema del Proceso de Planeación Estratégica



Modelo de Planeación Estratégica (S.E.P)



MISIÓN

VISIÓN

RAZÓN DE SER DE LA ENTIDAD,
FIN, PROPÓSITO

FUTURO, ESCENARIO DESEADO,
CÓMO QUIERE SER LA ENTIDAD

PROPÓSITOS
FUNDAMENTALES

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

ESTRATEGIAS

METAS o LINEAS DE ACCIÓN

*PROYECTOS, PROGRAMAS,
ACTIVIDADES*

PRESUPUESTO

**INDICADORES
DESEMPEÑO**

QUÉ ESPERA LOGRAR LA
ENTIDAD PARA CUMPLIR SU
MISION

MEDIOS PARA LOGRAR LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CÓMO

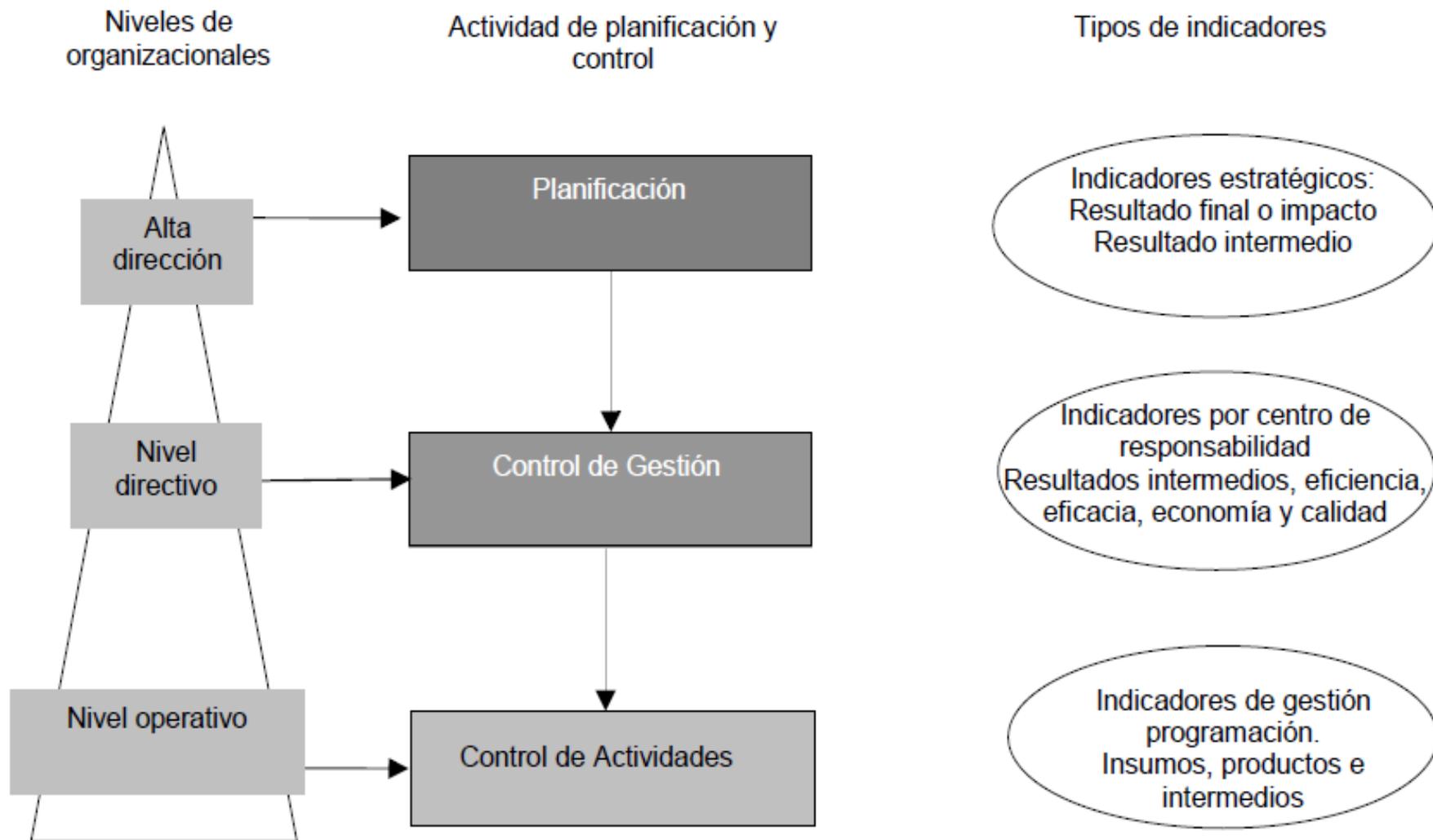
CONCRECIÓN DE LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MEDIDAS PARA ESTABLECER EL
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS

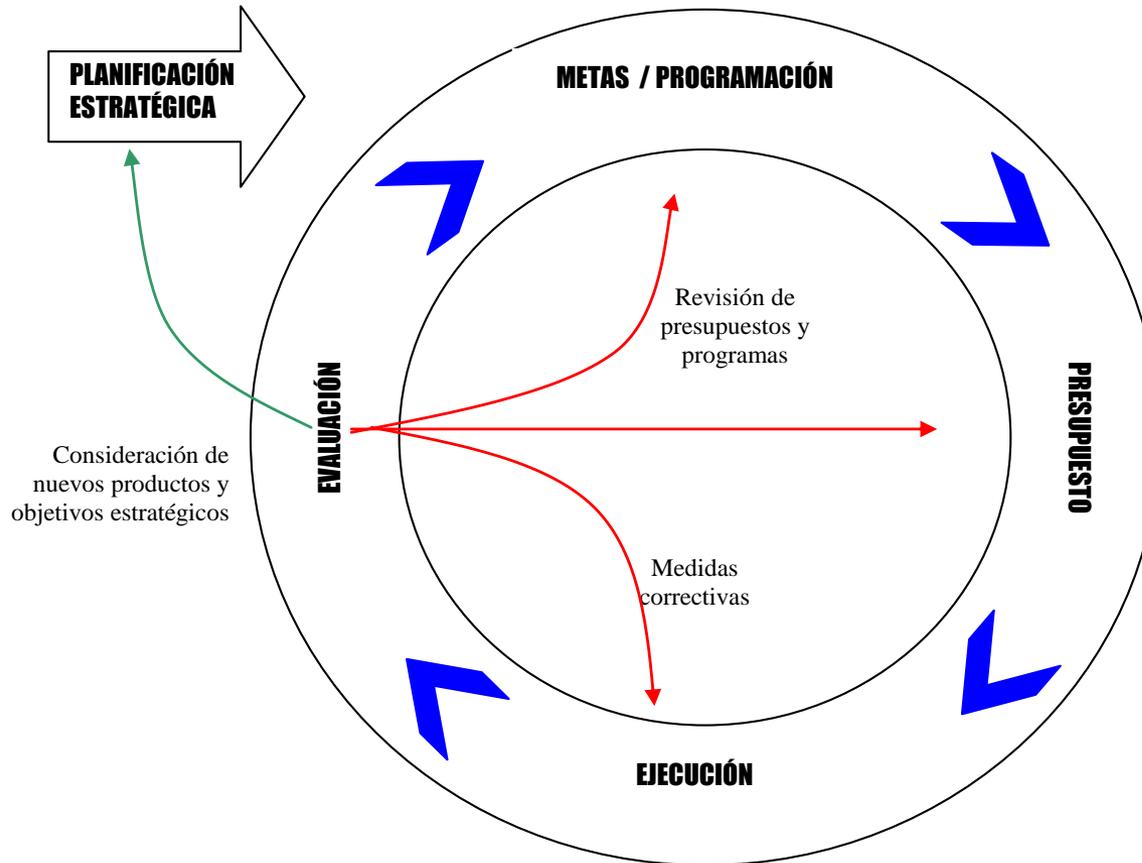
ANÁLISIS
DEL MEDIO
EXTERNO E
INTERNO

PLAN ESTRATÉGICO

ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y TIPOS DE INDICADORES



CICLO DEL CONTROL DE GESTIÓN



(*) Adaptado de Figura: Las cuatro etapas del control de gestión.

Anthony Robert N. "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998



EJEMPLOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PARTE DEL PRESUPUESTO NACIONAL

Planificación y Proceso Presupuestario: mecanismos de articulación teoría....y práctica

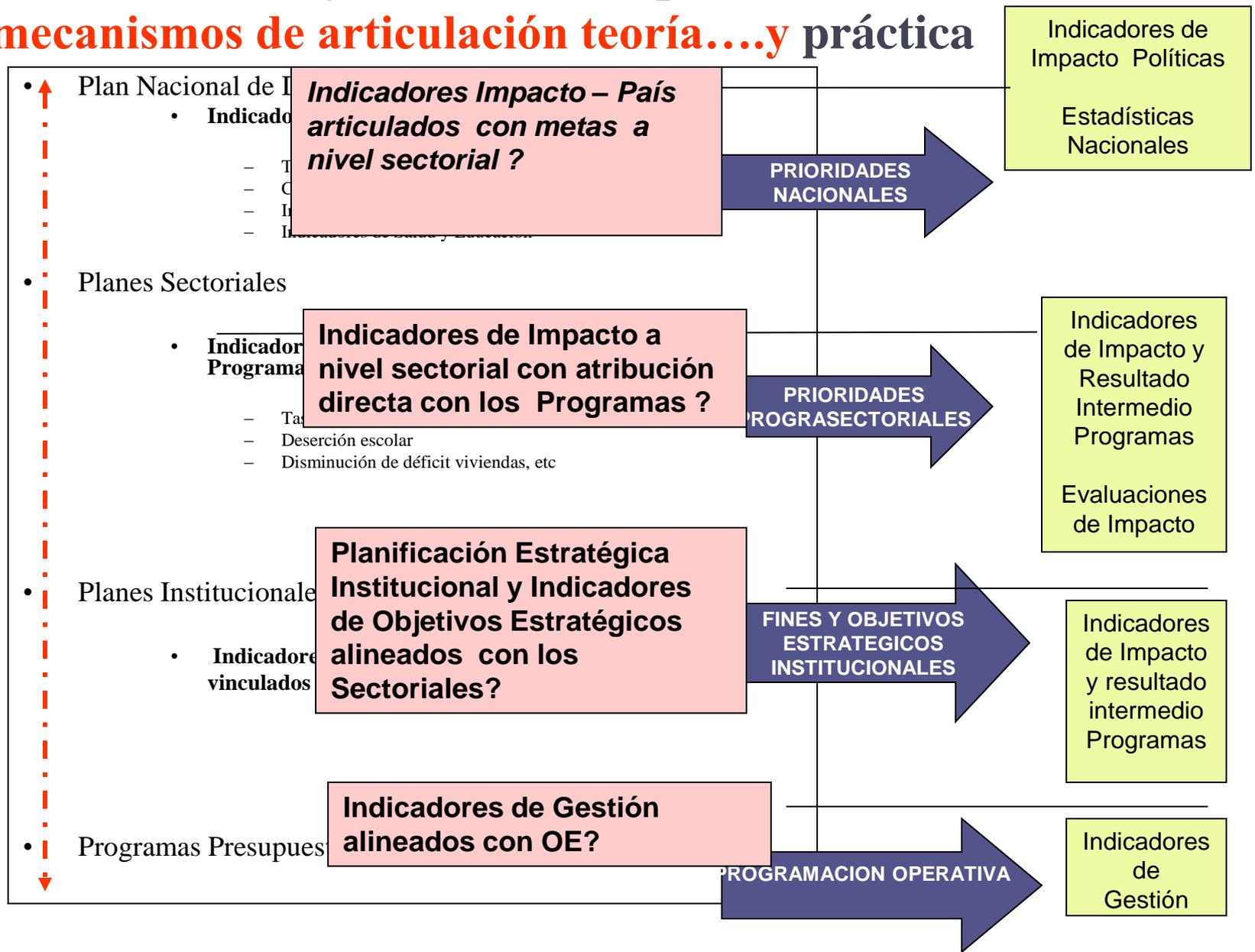
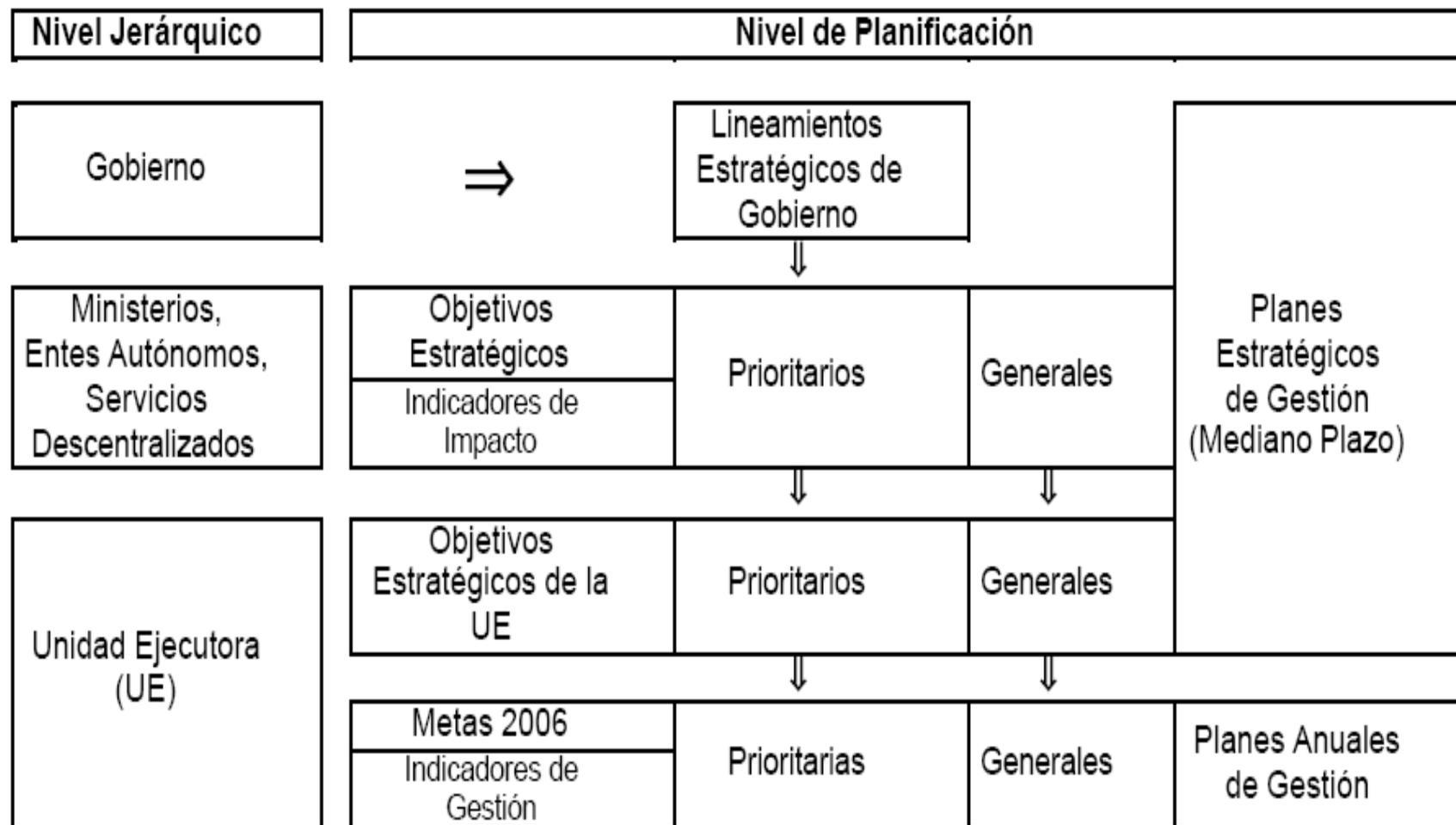


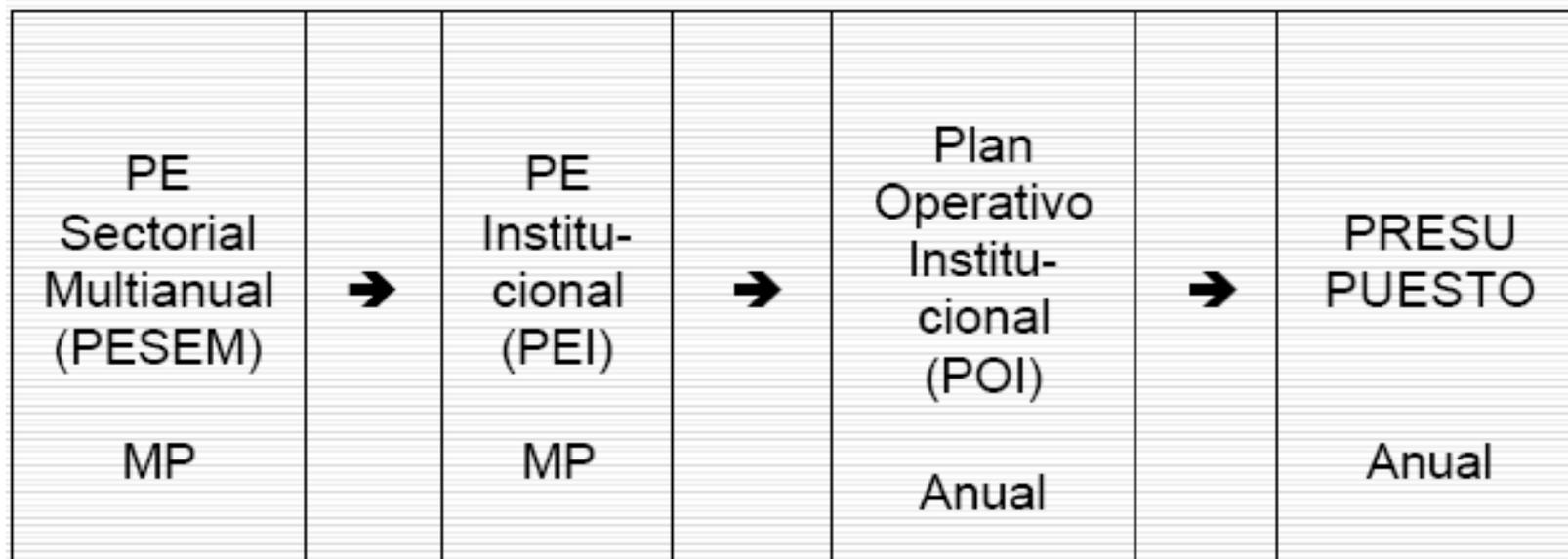
Figura 1

ESQUEMA GENERAL DEL PRESUPUESTO QUINQUENAL 2005-2009 DE URUGUAY

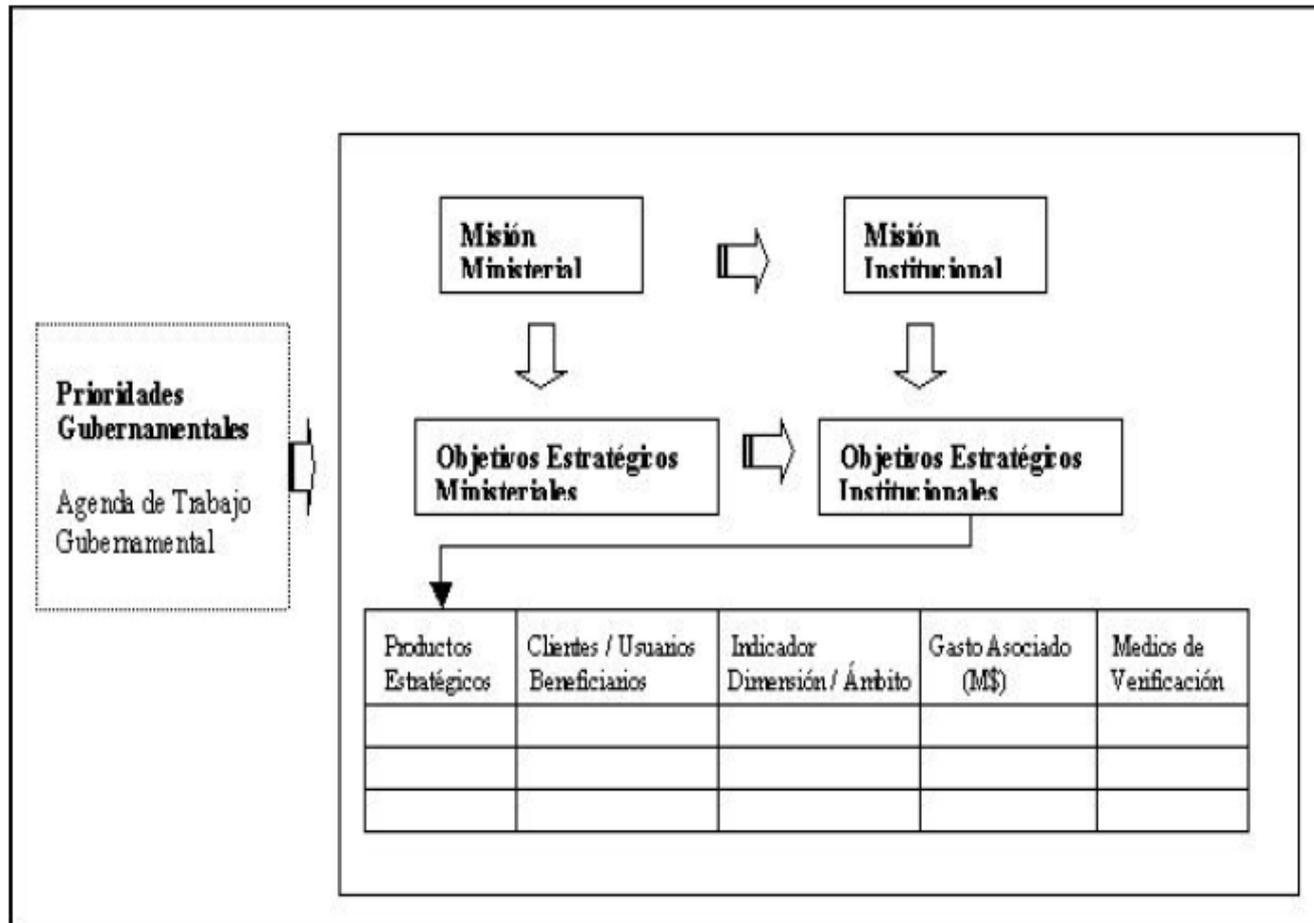


Fuente: Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado del Uruguay – CEPRE, 2005-a.

Perú: recursividad de la Programación Estratégica Multianual



Chile: Definiciones Estratégicas en el Presupuesto



FICHA DE IDENTIFICACIÓN AÑO 2003 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

MINISTERIO	Ministerio De Obras Publicas	PARTIDA	12
SERVICIO	Direccion De Vialidad	CAPÍTULO	02
PROGRAMA	Direccion De Vialidad	PROGRAMA	04

Ley orgánica o Decreto que la rige

El D.F.L. N°850, Ley que fija el marco de acción Ministerial y específicamente para la Dirección de Vialidad los artículos 24 y siguientes, publicada en diario oficial el 25 de febrero de 1998.

Misión Institucional

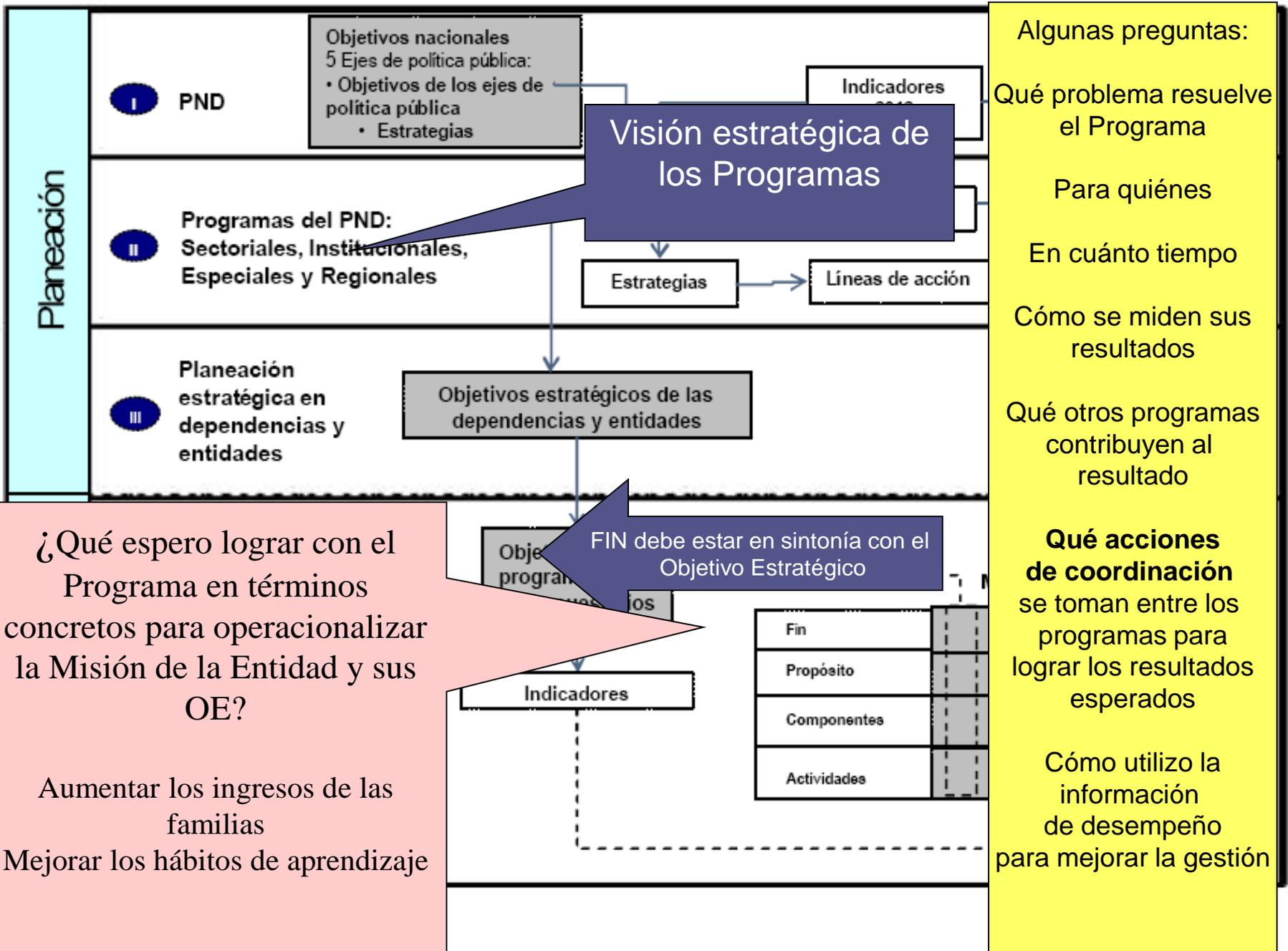
Mejorar la conectividad entre los chilenos y entre Chile y los países de la región, planificando, proyectando, construyendo, conservando y explotando oportunamente la infraestructura vial necesaria para el desarrollo del país y su gente, resguardando su calidad, respetando el medio ambiente e incorporando sistemáticamente tecnologías innovadoras en el ámbito vial y de transporte.

Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Desarrollar y mantener la infraestructura vial de acuerdo a la planificación programada, con el fin de mejorar la conectividad entre los chilenos y entre Chile y los países de la región.
2	Incorporar innovaciones tecnológicas viales, que permitan mejorar los niveles de eficiencia y calidad en las obras viales.
3	Incorporar los instrumentos de gestión ambiental y territorial en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos viales, con el fin de situar armónicamente los proyectos en su entorno, mejorando la gestión global en ellos.
4	Lograr una regionalización efectiva.
5	Priorizar la explotación sobre la construcción de nuevos caminos.
6	Mejorar la efectividad en la cadena de toma de decisiones mediante el reforzamiento de la figura del Inspector Fiscal.

Caso México

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS



Planificación Estratégica como insumo para un Presupuesto orientado a Resultados: factores críticos

- Rol de las entidades centrales con competencias en Planificación, Presupuesto y Evaluación
- Incentivos para los Jerarcas y funcionarios: cómo potenciar un uso efectivo como insumo para la Programación y formulación presupuestaria

Planificación Estratégica como insumo para un Presupuesto orientado a Resultados: factores críticos

- Compromiso y liderazgo de directivo : Más que hacer un Plan ASEGURARSE QUE FUNCIONE
- Regularidad, continuidad en la aplicación y articulación entre la Planificación Institucional y Programática
- Alinear la planificación estratégica al ciclo presupuestario y considerarlo como insumo para su formulación

Planificación Estratégica como insumo para un Presupuesto orientado a Resultados: factores críticos

- Internalización de la PE en los procesos de la institución
- Unidad de control de gestión, profesionales capacitados en las técnicas de gestión (planificación, indicadores, evaluación)
- Tecnologías de información (simples y accesibles) para asociar la planificación estratégica al control de gestión.

Planificación Estratégica como insumo para un Presupuesto orientado a Resultados: factores críticos

- Capacidad de retroalimentar a los niveles directivos (centros de responsabilidad) el nivel de logros de compromisos alcanzados y generar acciones correctivas.
- Comunicación de los resultados de la planificación estratégica

FIN DE LA PRESENTACIÓN

Presentación adaptada de la autora: Marianela Armijo

Consultora

Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública

ILPES/CEPAL

Marianela.armijo@cepal.org

Curso Internacional

Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados

INDETEC

Cancún México

12 al 21 de Mayo

