

2. La Planeación Estratégica y la Gestión Basada en Resultados.

2.2 Componentes de la Planeación Estratégica en el SP.



Dr. José Luis Esparza A.

Esquema del Proceso de Planeación Estratégica



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

Conceptos

- Visión
- Misión: Productos-Usuarios
- Objetivos Estratégicos
- Metas
- Indicadores

VISIÓN

Es la concepción de la organización como producto de la anticipación que le permite ver más allá de lo inmediato. La visión representa el escenario altamente deseado que la institución quisiera alcanzar en un determinado tiempo, enuncia las expectativas a mediano y largo plazo. Es el fundamento de la misión y de los objetivos estratégicos, pero su alcance lo proporciona el enfoque deseado y el tiempo.

Una visión debe articular la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la institución con el diseño de mejores cursos de acción que los actuales. La visión se construye con imaginación y sentido práctico.

¿Cómo se redacta?

- 1. ¿Qué? y ¿cómo queremos ser?** Imagine lo que será su institución en el mediano plazo.
- 2. ¿Qué deseamos lograr?** Qué logros queremos alcanzar en el mediano plazo
- 3. ¿Cómo queremos que nos describan?** Cómo le gustaría que las personas describieran a su institución en el mediano plazo
- 4. ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?** Qué se quiere transmitir al exterior y de manera interna.
- 5. ¿Qué valor queremos que nos distinga?** Aquí se debe incluir lo que se hace diferente a otras instituciones educativas
- 6. ¿Hacia dónde queremos cambiar?**Cuál es el camino hacia donde se deben orientar los esfuerzos

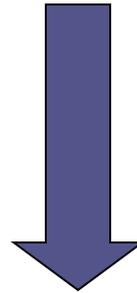
Ejemplo de VISIÓN

“Seremos una institución líder, con tecnología de punta y una sólida integración a lo interno, generando confianza en los costarricenses mediante un desempeño eficiente y la definición de una política fiscal sostenible”

Ministerio de Hacienda....de un país de América Latina.

MISIÓN

Declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción, establece su mandato



Fija los propósitos, fines y límites de la organización

Señala la dirección de las acciones a seguir

¿Cómo se redacta?

- 1. ¿Quiénes somos?** Se trata de la ubicación de la identidad de la dependencia, entidad o unidad administrativa. No necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica de la institución.
- 2. ¿Qué hacemos?** Es la determinación sintética del quehacer sustantivo de la institución pública, generalmente, se responde a través de la razón para la que fue creada.
- 3. ¿Para qué lo hacemos?** Es la finalidad de la institución consiste en la identificación de la utilidad del quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa en función de su propio compromiso.
- 4. ¿Para quién lo hacemos?** Implica determinar, de manera muy general, la población usuaria que se beneficia con la actuación de la institución gubernamental.
- 5. ¿A través de qué lo hacemos?** Permite establecer los medios o recursos fundamentales con los que se cuenta para cumplir con el quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa.

Ejemplo de Misión

- **Garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad.**

Ministerio de Salud... país América Latina

Aspectos a considerar en la declaración de la Misión

- Nivel de concreción o abstracción:

Ejemplos: “Humanizar el trato a los jóvenes”

Departamento Juvenil de Massachusetts. USA

“Reducción de la contaminación”

Departamento Medio Ambiental. USA

- Riesgo implícito en los compromisos asumidos:
¿Cómo se rinde de cuentas de los resultados comprometidos?

Utilidad de una “buena” declaración de Misión

- Establecen el marco que justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidad
- Capacidad de mantener el foco directivo en lo importante
- Lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución
- Mostrar a los grupos de interés la creación de valor público esperado

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Los Productos Finales (Bienes y servicios)
- Los Usuarios y beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales
- Cuál es el impacto que se espera lograr (resultado final) en la población objetivo a que se dirige su accionar

Análisis de productos y usuarios

Para lograr una formulación consistente de la misión QUÉ-PARA QUIÉN, deben definirse cuales son los:

PRODUCTOS ESTRATEGICOS , FINALES

USUARIOS/ CLIENTES/BENEFICIARIOS

PRODUCTOS FINALES

“Principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo”

- **Prioridad Estratégica:** relacionado con el mandato legal, las prioridades de gobierno, las prioridades institucionales.
- **Demanda de los usuarios:** continua, sistemática, permanente, cautiva.
- **Número de transacciones:** significativa

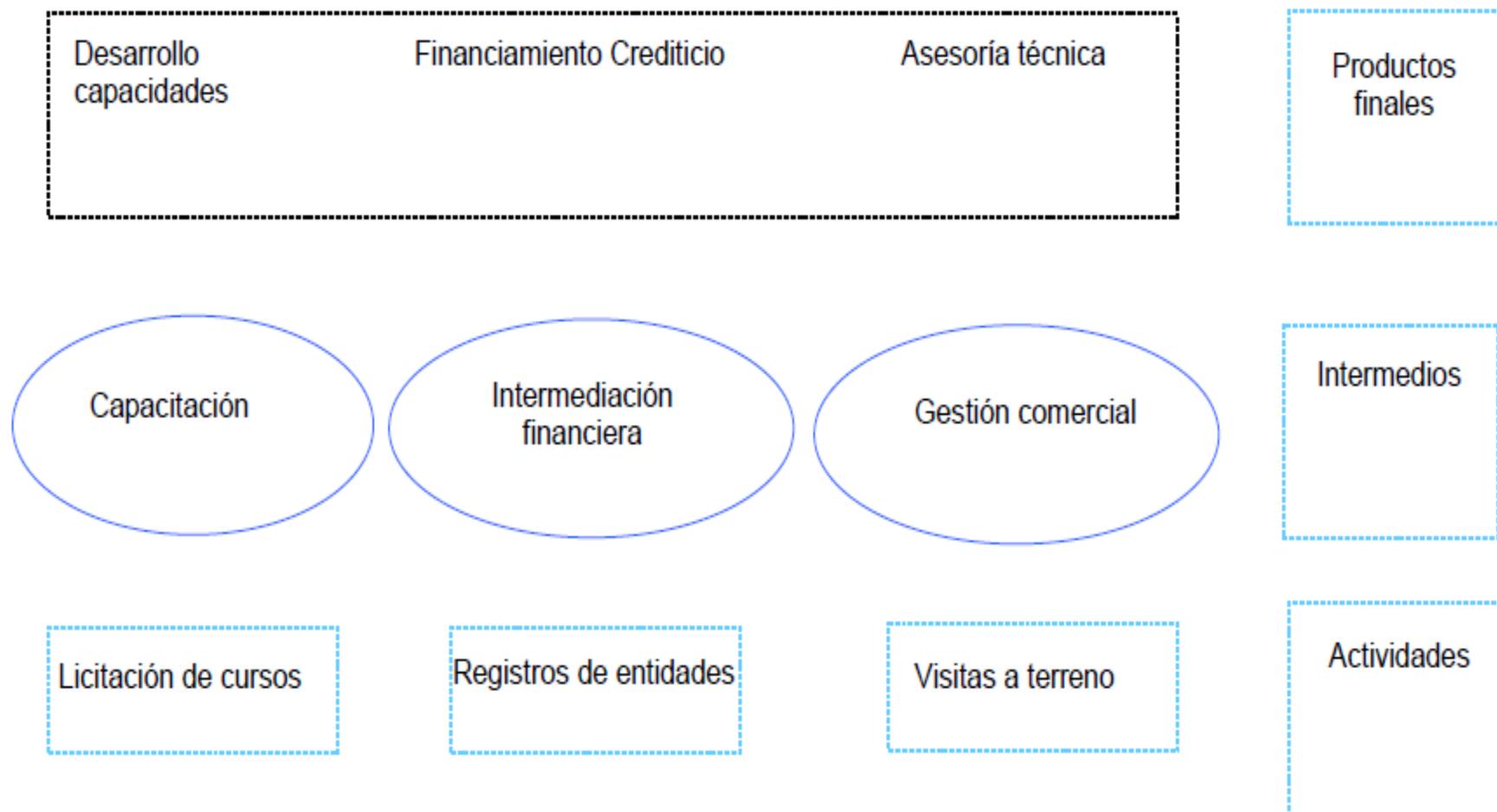
Productos Finales

- Recursos que se consumen en su generación (porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio) o de recursos humanos (porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio).
- Tiempo: cantidad de tiempo importante en su generación
- Importancia para la información externa: Alta

PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Subproductos obtenidos a partir de los insumos ocupados para la obtención del producto final
- No son productos críticos
- No necesitan un monitoreo regular
- Baja importancia para la información externa

EJEMPLO DE PRODUCTOS FINALES E INTEREDIOS



Fuente: Rosario Bello. Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores en el Sector Público. PES. 2008. ILPES/CEPAL.

Usuarios Externos, Población Objetivo, Beneficiario

- Usuarios externos: quien recibe directamente el bien o servicio
- Población potencial corresponde a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y por ende pudiera ser elegible para su atención
- Población Objetivo: población que el programa tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella
- Beneficiarios efectivos:son aquellos que están siendo o han sido atendidos por el programa.

PRODUCTOS ESTRATEGICOS/CLIENTES-USUARIOS-BENEFICIARIOS

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
1	<u>Subsidios Habitacionales</u>	<p>Familias y/o pobladores de escasos recursos (1er al 3er decil) que no poseen viviendas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Familias que viven en condiciones de allegados o arrendatarios <p>Discapacitados</p> <p>Adulto mayor</p> <p>Organizaciones Comunitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Corporaciones. •Fundaciones que representan poblaciones de escasos recursos. <p>Familias de ciudades que viven en condiciones de allegados o arrendatarios.</p> <p>Fundaciones que representen poblaciones de escasos recursos</p> <p>Familias y/o pobladores de sectores pobres y medios (4° al 6° decil) que no poseen viviendas</p> <p>Familias y/o pobladores de sectores emergentes medios (7° al 8° decil) que no poseen viviendas</p>

PRODUCTOS ESTRATEGICOS/CLIENTES-USUARIOS-BENEFICIARIOS

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
2	<u>Viviendas</u>	<p>Familias y/o pobladores de escasos recursos (1er al 3er decil) que no poseen viviendas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Familias que viven en condiciones de allegados o arrendatarios <p>Discapacitados</p> <p>Adulto mayor</p> <p>Familias de ciudades que viven en condiciones de allegados o arrendatarios.</p> <p>Familias y/o pobladores de sectores pobres y medios (4° al 6° decil) que no poseen viviendas</p> <p>Familias y/o pobladores de sectores emergentes medios (7° al 8° decil) que no poseen viviendas</p>

PRODUCTOS ESTRATEGICOS/CLIENTES-USUARIOS-BENEFICIARIOS

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
3	<u>Obras Urbanas y Programas Concursables</u>	<p>Habitantes de Condominios de Vivienda Sociales que postulan a programas de condominios</p> <p>Organizaciones Comunitarias.</p> <ul style="list-style-type: none">•Corporaciones.•Fundaciones que representan poblaciones de escasos recursos. <p>Usuarios de calles urbanas de la región</p> <p>Intendencias, Gobiernos Regionales, Gobiernos Provinciales y Municipalidades</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son **logros** que la organización persigue en un **plazo** determinado. Estos deben ser **coherentes** con la misión y orientaciones de las políticas ministeriales

La definición de los objetivos permitirá seleccionar las **actividades prioritarias** para el mejoramiento de la organización y aprovechar las ventajas.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para tener un accionar coherente con la misión?

Objetivos Estratégicos

- Constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Su definición debe permitir identificar acciones en ámbitos de:

- ◆ **programación**
 - ◆ **procesos**
 - ◆ **cobertura**
 - ◆ **calidad**
- ◆ **oportunidad del servicio, etc**

“Mejorar, ampliar, rediseñar, optimizar, alcanzar, generar, adecuar”

¿Cómo se redactan?

- Señalar la expresión de logro, evidenciar un cambio o transformación que se esperan con las políticas a cargo de la Institución
- Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar los “esfuerzos” tales como “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar” (con excepción cuando se comparten resultados con otras instituciones)
- La ciudadanía debe conocer hacia donde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad
- Deben responder a que problema social o aspecto relacionado con la misión que responde

Ejemplos de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Optimizar la calidad de las obras definiendo, analizando y mejorando los procesos constructivos”

“Mejorar la atención al usuario, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de los beneficios.”

“Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el servicios”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Se fortalecerá la acción normativa, de control, prevención y promoción de salud”

“Se focalizará la asistencia médica gratuita hacia los sectores de población indigentes y de escasos recursos”

“Se promoverá la reforma gradual de gestión de las prestaciones de los Hospitales Públicos, fundado a través de la descentralización operativa”

Ministerio de Salud Pública.. Uruguay.

Objetivos Estratégicos

Mejorar el servicio de asistencia técnica, disminuyendo el tiempo de entrega del servicio, a través de la informatización del registro de solicitudes de asistencia

Ampliar instrumentos de Asistencia Técnica y uso efectivo de éstos

Servicio de Cooperación Técnica. Chile

Objetivos Estratégicos

SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO

Descripción

Priorizar la focalización de nuestros productos y servicios, en la población regional de escasos recursos, sin desatender otros grupos demandantes del sector.

Avanzar en la superación del déficit habitacional, a través de la ejecución y administración de Planes y Programas Habitacionales, orientandos a satisfacer necesidades territoriales de nuestros beneficiarios.

Avanzar en la superación del déficit urbano, mediante la materialización de proyectos urbanos integrales y la recuperación del patrimonio urbano, para que aporten nuevos espacios públicos y mejoren la calidad de vida del habitante urbano.

¿Qué capacidad tienen los directivos públicos para establecer Objetivos Estratégicos?



**Facultades, flexibilidad
Recursos presupuestarios
Apoyo político
Comprensión del titular,
Usuarios, Ciudadanía
ETC,,,,,**

Estrategias

- Son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización”
- las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos
- Constituyen un medio para establecer el PROPÓSITO ORGANIZACIONAL en términos de:
 - Establecimiento de las metas
 - Los programas y planes de acción
 - Las prioridades en la asignación de recursos

Estrategias

La definición de las estrategias debe permitir:

- Establecer un patrón de decisiones que sea coherente, unificador e integrador para la institución
- Identificar cuales son las ventajas sostenibles a largo plazo en las áreas clave de los productos y servicios que son brindados. Por ejemplo: servicios brindados en todo el país, procesos productivos con tecnología de alto estándar
- Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollará

Para concretar los Objetivos Estratégicos, se determinan metas, que posteriormente nos sirven para establecer los niveles esperados de desempeño.

METAS

- Constituyen la expresión concreta, cuantificable, de los logros que se planean alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación al objetivo y producto identificado
- Contienen declaración explícita de niveles de actividades que se quiere alcanzar tienen un horizonte limitado de tiempo
- Tienen un horizonte limitado de tiempo

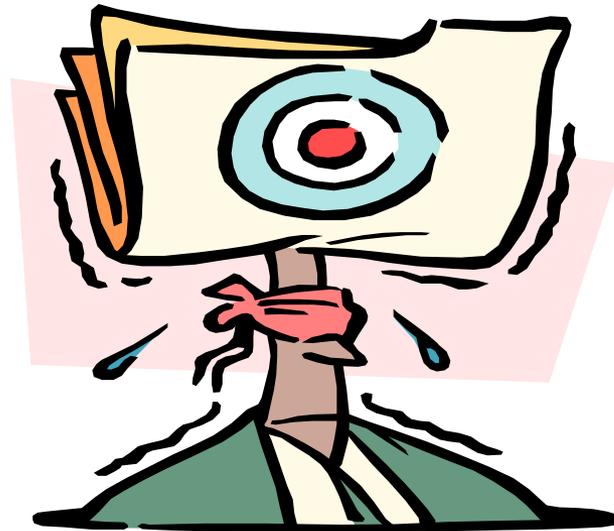
Diferentes aportes metodológicos en la aplicación de las metas

- En la Planificación Estratégica de las Instituciones:
 - Reino Unido
 - Uruguay
 - Costa Rica (hasta 2006)
 - Chile (hasta 2000)

Se definen las metas explícitamente a partir de los objetivos estratégicos

REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE METAS

- **DEBEN TENER UN COMPONENTE DE REALISMO: QUE PUEDAN SER ALCANZADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.**



REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE METAS COMO DESEMPEÑO ESPERADO DEL INDICADOR

- **IMPLICA LA GENERACIÓN DE COMPROMISOS INTERNOS, POR LO QUE SU CUMPLIMIENTO NO DEBE DEPENDER DE OTRAS ENTIDADES O FACTORES EXÓGENOS**



REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE METAS

- **ABARCAR EL CONJUNTO DE DIMENSIONES DE LA GESTIÓN: EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, ECONOMÍA**



Ejemplos de Metas ambiguas y adecuadas

- **Metas ambiguas**

- Mejoremos el sistema de tramitación de Quejas
- Compraremos la mayor cantidad de libros posibles para las escuelas
- Llegaremos a tener el mejor servicio de buses de la región
- Lograremos que nuestros usuarios estén completamente satisfechos con nuestros servicios

- **Metas adecuadas**

- Aumentar a un 10% la cobertura de beneficiarios del Programa Salud para todos
- Reducir a 30 minutos el trámite de iniciación de actividades comerciales
- Aumentar el número de visitas a las bibliotecas locales en un 20% antes del 31 de Diciembre de 2006

FIN DE LA PRESENTACIÓN..... continuar con Análisis estratégico (FODA)

**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

