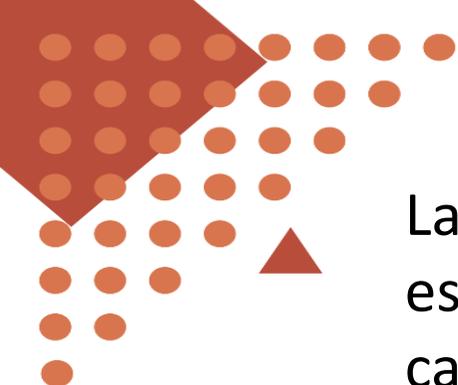
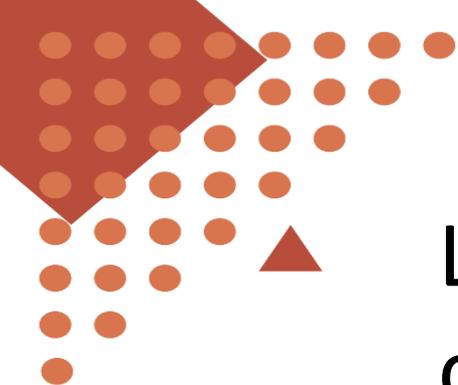


PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



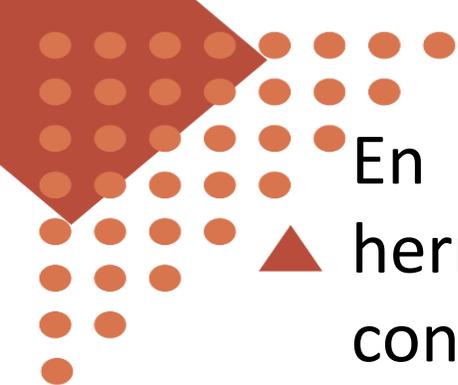
La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. La PE tiene una larga data, su uso más intensivo se da en las organizaciones privadas alrededor de la década de los sesenta. Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a mediados de los ochenta en los países de la OCDE. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

Marianela Armijo /Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público/ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)



Los planes estratégicos son un ejercicio de coherencia entre lo que soñamos, lo que favorece y restringe el sueño. Entre los medios que tenemos y los que están a nuestro alcance para implementar dicho sueño.

Cristina Torres Andrade, Magíster en Desarrollo Rural, Facultad de Medicina- Instituto de Salud Pública- Planificación estratégica bajo un enfoque de marco lógico para unidades proveedoras de servicios de salud 2010



En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Componentes del Plan Estratégico

Introducción

Misión, Visión y Valores

Objetivos Estratégicos

Análisis de la situación Actual (Contexto político, económico, social y cultural)

Diagnóstico (DOFA - DRP)

Plan de acción

Seguimiento, monitoreo y evaluación

Visión

¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado a través del Plan. Se refiere a cómo quieren que sea reconocida la población objeto del Plan, incluye los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la Misión y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar del Plan en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de corto plazo.

¿Qué no debe faltar?

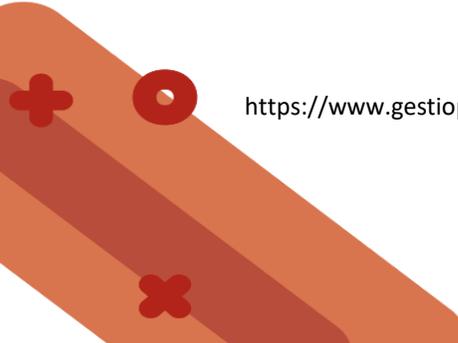
- Los valores del Plan.
- Y el futuro ideal al que se quiere llegar con la implementación del Plan.

Importancia de la declaración de Visión para la gestión del Plan

- Compromete públicamente a las Administraciones Municipales, Regionales y/o Nacionales, dando un efecto de cohesión al Plan.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer del Plan en los valores que la sociedad espera de las entidades públicas.



Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.



<https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>

Misión

¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser del Plan, establece su “quehacer”, su razón de ser, los bienes que entrega y servicios que presta.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito del Plan.
- Qué hace: descripción de los productos finales, de las metas
- Para quiénes: identificación de los beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

Marianela Armijo /Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público/ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

¿Cómo se redacta la misión?

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente.

Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (la propia institución, los usuarios, los ciudadanos, el Ministerio de Hacienda, Congreso, etc.) comprender ***cuál es la esencia o especificidad del quehacer del Plan*** (lo que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?

- Logros finales o estratégicos (metas)
- Los usuarios o beneficiarios, población objetivos a quienes se dirige la intervención.
- Que pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos)
- El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local, internacional)

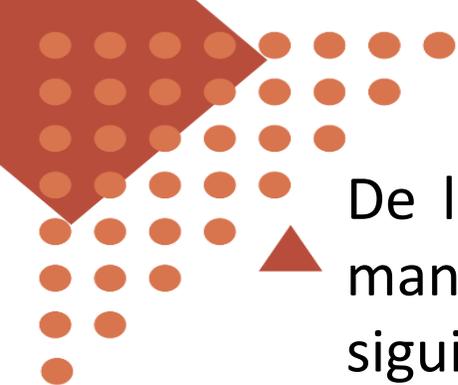
Marianela Armijo /Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público/ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

Objetivos Estratégicos

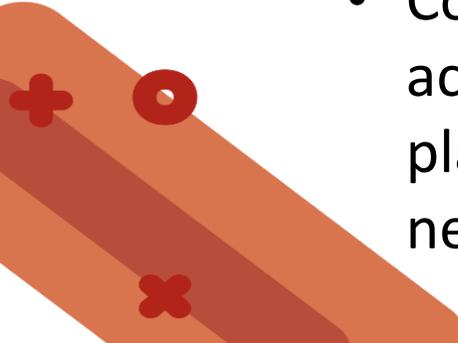
Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
 - Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
 - Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
 - Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.
- 
- 

Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este proceso consiste básicamente en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad responsable del Plan para el logro de los objetivos. Las brechas pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, de la Política, o bien de eventuales desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la Situación.

Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la Entidad Pública estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con la implementación del Plan.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Debe permitir responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos que se asignarían al Plan en su globalidad.
- Debe permitir responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Debe permitir responder sobre el beneficio esperado para las personas a las cuales van dirigidas las políticas, programas y/o Planes.

Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional

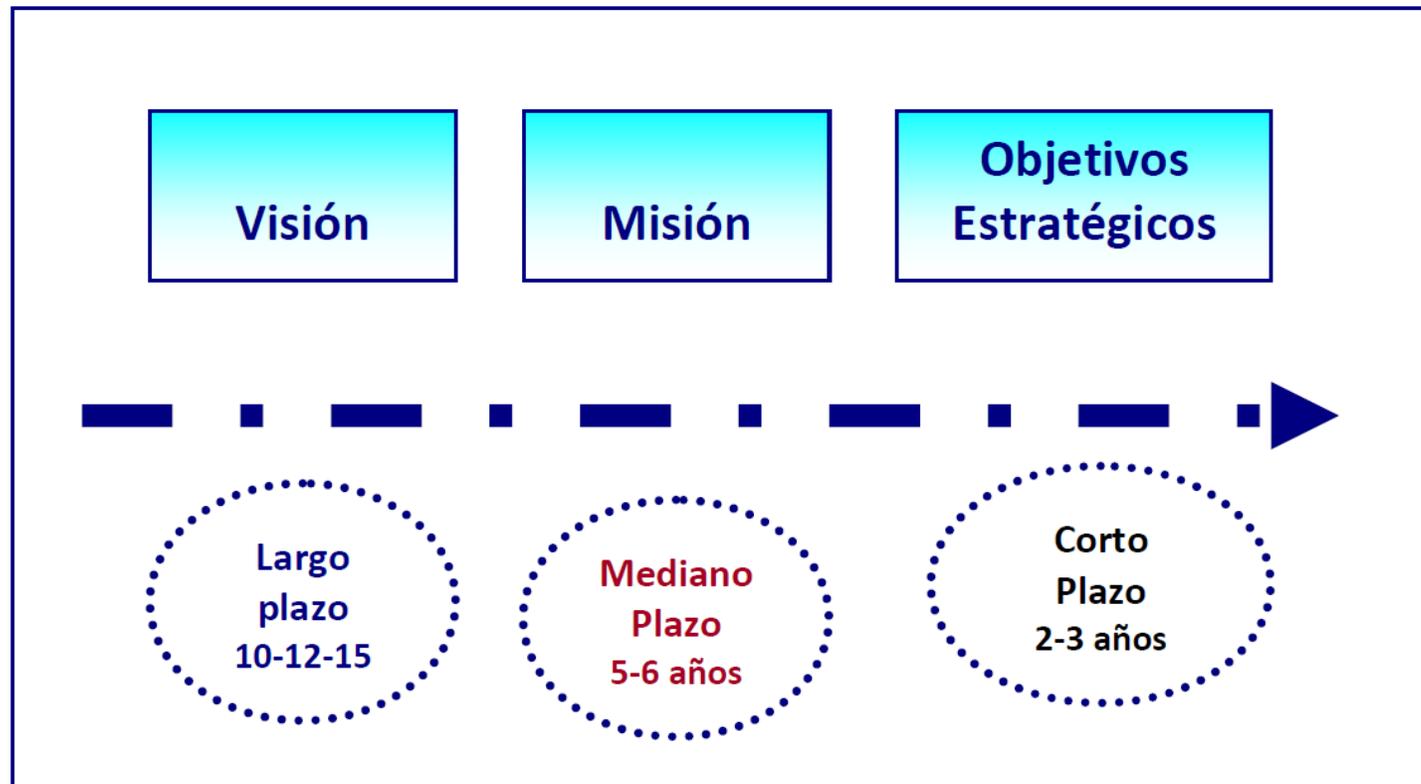
Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona. El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

Los objetivos de un programa, o proyecto, deben estar alineados a los objetivos estratégicos del Plan, esto permite tener indicadores en cascada que sean pertinentes.

Por ejemplo



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



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

D.R.P.

El diagnóstico rápido participativo tiene como su máxima finalidad que los grupos humanos identifiquen sus intereses, y fortalezcan sus capacidades de decisión y solución acerca de las propias necesidades. En esta medida, el diagnóstico rápido participativo, a través de la capacitación y la motivación de los grupos meta, pretende que éstos:

- Investiguen y analicen su situación.
- Definan sus prioridades.
- Desarrollen las alternativas factibles para la solución de sus problemas.
- Compartan sus conocimientos y experiencias con otros.

Las ventajas del método diagnóstico rápido participativo son:

- Valora el conocimiento local permitiendo un intercambio mutuo entre los participantes.
- Democratizan el saber. Los grupos meta analizan conjuntamente su realidad, y son los dueños de los resultados.
- Promueve la autogestión. Las diversas responsabilidades se distribuyen en los grupos, sin estar en una o pocas personas.
- Relativiza el concepto de la investigación científica flexibilizando la noción de verdad y de ciencia universal.
- Los facilitadores también aprenden y no tienen la última palabra, asumen un rol facilitador y catalizador, y no de promotor del desarrollo.
- Es una metodología que facilita el aprendizaje con y a través de los miembros de los grupos poblaciones y su desarrollo autónomo.
- El proceso de construcción es creativo y flexible, y permite la utilización de materiales conocidos y que se encuentren disponibles en forma inmediata.
- El método posibilita la participación activa del grupo y su identificación con el trabajo, ya que la información que se produce es continuamente visible para todos.

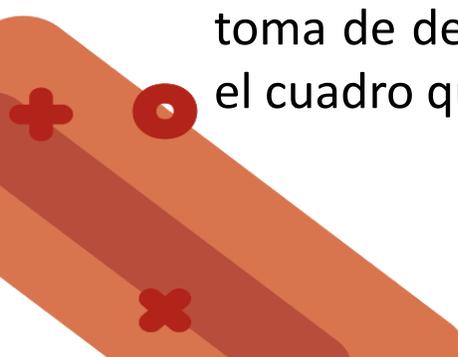


Estrategias y Planes de Acción

¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?

Estrategias:

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas del Plan. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en el cuadro que sigue:



Objetivo Estratégico 1:

Mejorar los tiempos de respuesta de tramitación de la entrega de pensiones

Objetivo Estratégico 2:

Alcanzar estándares ISO/9000 de Supervisión de las entidades prestadoras de salud

Objetivo Estratégico 3:

Mejorar la posición financiera de las entidades de salud supervisadas.

Estrategias:

- 1.** Impulsar cambio tecnológico y capacitación funcionaria en todo el país.
- 2.** Establecimiento de convenios internacionales para la estandarización de los procesos.
- 3.** Impulsar política de recuperación de cobranzas y disminución de subsidios cruzados.



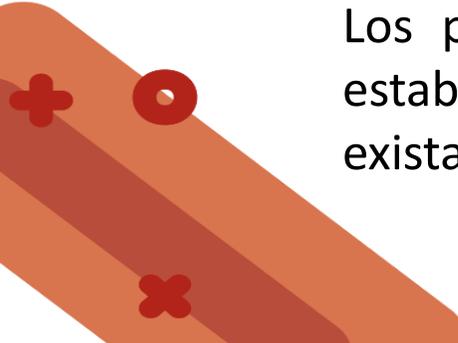
Establecimiento de Estrategias y Planes de Acción

Tal como vemos en La Figura N° 1 anteriormente expuesta, el proceso de establecer un Plan Estratégico, es algo de carácter interactivo.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y como voy a medirlas (o sea los indicadores)

Una vez que se han definido a grandes rasgos los **Indicadores** para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuales serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la Entidad responsable del Plan establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.



▲ Planes de Acción

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuales serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las problemáticas y necesidades que se quieren enfrentar a través del Plan.

Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de los Objetivos estratégicos, que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto.

EVALUACIÓN

El vocablo evaluación proviene del latín valere, que significa valorar. Evaluar es fijar el valor de una cosa y para hacerlo se requiere un procedimiento que permita comparar aquello a evaluar respecto de un criterio o un patrón determinado (Cohen y Franco, 1988).



Fuente: CIPPEC.

La evaluación se compone de:

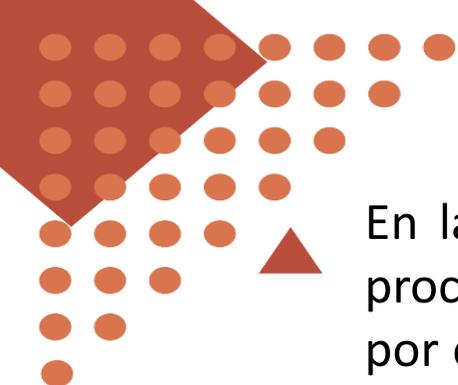
Un objeto: la política, programa o proyecto sobre el que se emite un juicio de valor.

Un referente: el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación.

Una estrategia o procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información.



▲ La evaluación no debe ser entendida como un proceso aislado. Muy por el contrario, es a la vez un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de aprendizaje y mejora que acompaña toda la vida de una política social. En otras palabras, es una herramienta para la toma de decisiones. Como cualquier producto de un proceso de investigación aplicada, los resultados de una evaluación constituyen un nuevo conocimiento práctico. La evaluación busca conocer “para hacer, para actuar, para construir, para modificar” (Padrón, 2006), y así nos ayuda a construir un futuro deseado en relación con una determinada política o programa social.

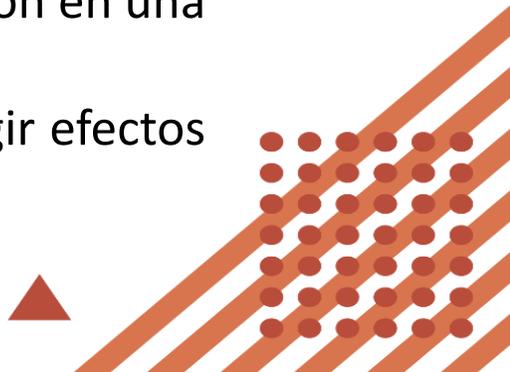


En la evaluación se combinan distintos tipos de información. Por un lado, el propio proceso produce información; por el otro, se basa en la información que se produce, por ejemplo a través del monitoreo, sobre el grado de ejecución de las actividades que se desarrollan en el marco de una política, la utilización de los recursos y el nivel de logro de los resultados esperados.

La construcción de un futuro deseado, es decir, hacia dónde queremos ir, está mediada entre otros factores por los insumos que proveen el monitoreo y la evaluación para la toma de decisiones estratégicas, operativas o tácticas en el marco del desarrollo de una política. Estas decisiones pueden ser:

De tipo preventiva: nos anticipamos a los riesgos potenciales que se detectaron en una evaluación.

De tipo correctiva: reorientamos procesos, estrategias o técnicas para corregir efectos no deseados, ineficacias o ineficiencias de nuestras acciones.



Indicadores

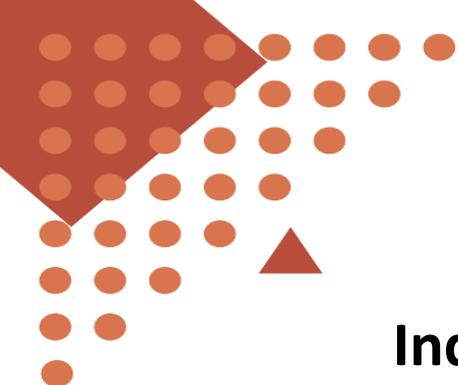
Según la Real Academia Española de la Lengua un Indicador está definido como:

“Que indica o **sirve para indicar**”

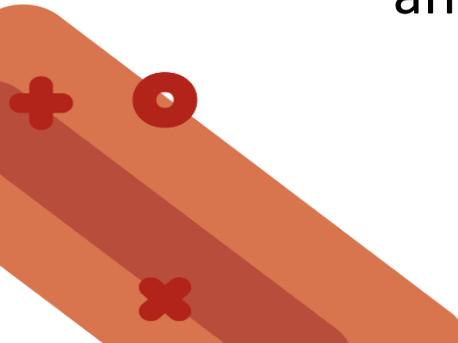
Del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”

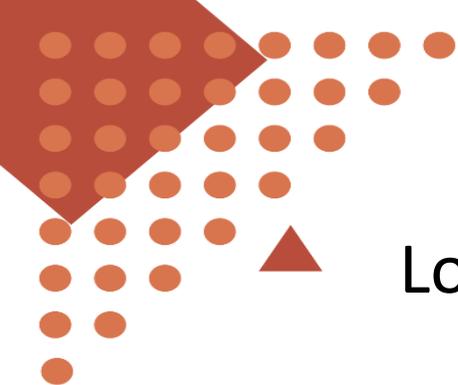
En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como:

Una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Los indicadores se pueden aplicar a todo el proceso de producción.



Indicadores: los más habitualmente utilizados son los indicadores cuantificables, es decir, los que se expresan en cifras absolutas, tasas, proporciones o porcentuales. Si bien son necesarios, no resultan suficientes para comprender cómo se producen los procesos, qué oportunidades se encuentran, cuáles son los principales obstáculos o qué factores dificultan la acción. Para mejorar esa comprensión son necesarios los indicadores cualitativos, que complementan a los anteriores (Nirenberg y otros, 2000).





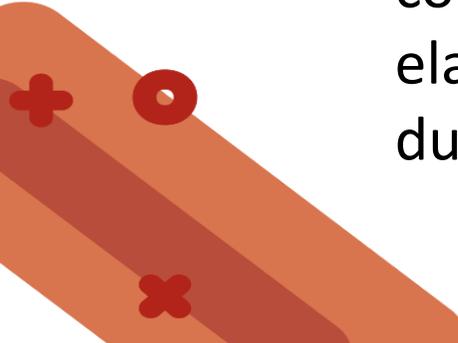
Los indicadores tienen dos funciones principales:

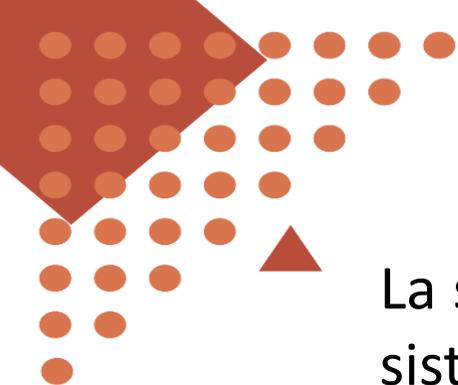
- Ayudar a monitorear los avances en la consecución de los objetivos.
- Aclarar la lógica de intervención del proyecto al indicar lo que se desea lograr, la duración, la calidad requerida y la población objetivo.



Sin una correcta definición de los indicadores, se dificulta la recolección de datos y disminuye la posibilidad de monitorear o evaluar en forma adecuada la relación entre lo previsto y lo realizado.

La selección de los indicadores no depende solo de la estructura y de los objetivos del proyecto, sino también de la disponibilidad de datos, del tiempo y de las capacidades necesarias para su recolección. Puede suceder que los datos disponibles sean poco confiables, y que por eso la información más importante para la elaboración de los indicadores relevantes sea también recogida durante el proceso evaluativo.





La selección de indicadores es un paso clave para construir un buen sistema de monitoreo. Su elección requiere tener en cuenta criterios como independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad. Si a través de la consulta con los actores involucrados es posible definir los indicadores y acordar su importancia y características específicas, quiere decir que los objetivos de la política, del Plan son claros, compartidos y están consensuados entre los/as responsables de su implementación.

Construcción de indicadores

Para el monitoreo se proponen cuatro categorías de indicadores: de proceso, de producto, de cobertura y de resultados.

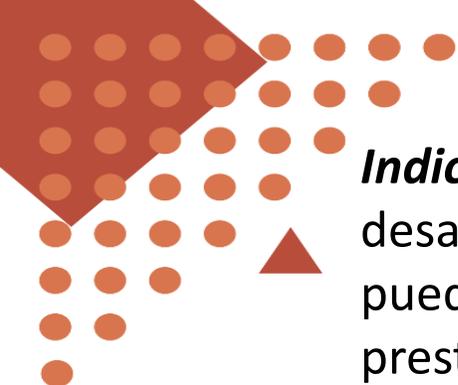
Indicadores de proceso: Los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado. Estos indicadores se relacionan con los insumos que se proveen para concretar estas acciones y con los productos que se obtienen durante dichos procesos. Facilitan el seguimiento de la implementación de las 3 P y pueden alertar sobre su desempeño. Todo indicador debe cumplir con cuatro requisitos básicos:

Independencia: Cada indicador debe ser utilizado para medir un solo objetivo.

Verificabilidad: Cada indicador debe ser empíricamente constatable.

Validez: Cada objetivo debe contar con, al menos, un indicador.

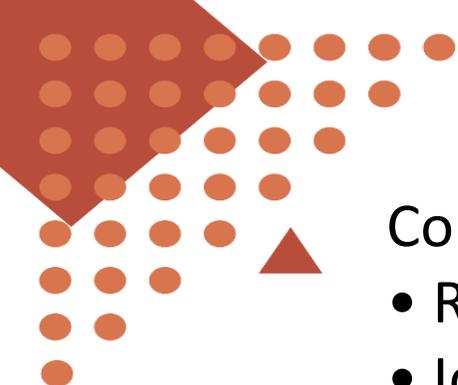
Accesibilidad: La medición de los indicadores debe ser accesible.



Indicadores de producto: Los productos son los resultados concretos de las actividades, desarrolladas a partir de los insumos disponibles. Según su carácter de materialidad, pueden distinguirse entre bienes producidos (o resultados materiales) y servicios prestados. Estos indicadores facilitan el seguimiento de la oferta que brindan las 3 P.

Indicadores de cobertura: La cobertura es la proporción de la población objetivo que efectivamente recibe los servicios que brindan una política, programa o proyecto. Estos indicadores reflejan la relación entre las 3 P y los titulares actuales o potenciales de sus prestaciones.

Indicadores de resultado: Dan cuenta del grado de alcance de los objetivos específicos de las 3 P y de su contribución concreta para mejorar la situación que les dio origen.



Consideraciones básicas para formular buenos indicadores:

- Redactarlos en un lenguaje claro y preciso.
- Identificar una lista de posibles indicadores y evaluarlos junto con los actores involucrados.
- Seleccionar los más apropiados en términos de importancia y facilidad para la recolección de los datos.
- Considerar si son consistentes en el tiempo, es decir, durante la implementación de toda la política, programa o proyecto.
- Determinar su dimensión temporal, es decir, el plazo de tiempo en el cual se evaluarán los resultados.
- Procurar que sean válidos y confiables.

Fuente: Cerezo y Fernández Prieto (2011).



¡ Muchas Gracias !