

Planificación Estratégica



Contenido Presentación

- Qué es y para qué sirve la Planificación Estratégica
- Requisitos
- El proceso de Planificación Estratégica
- Los conceptos y ejemplos
- Factores críticos para un buen uso de la PE en el ámbito público

¿Qué es la Planificación Estratégica?

“Proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas”



La Planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión

(*) Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998

Contexto de la Planeación Estratégica (PE): Presupuesto orientado a resultados

La fase de PE facilita "priorizar" objetivos y asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados.

Planes Estratégicos acompañan Formulación Presupuesto

La PE "permitiría" proveer información sobre lo que las entidades "quieren" hacer con los recursos asignados y cuales son los logros esperados (productos, resultados intermedios y finales)

La PE provee información sobre indicadores y metas para monitorear y evaluar

La PE "permitiría" facilitar la identificación de objetivos y metas asignando responsables por la gestión

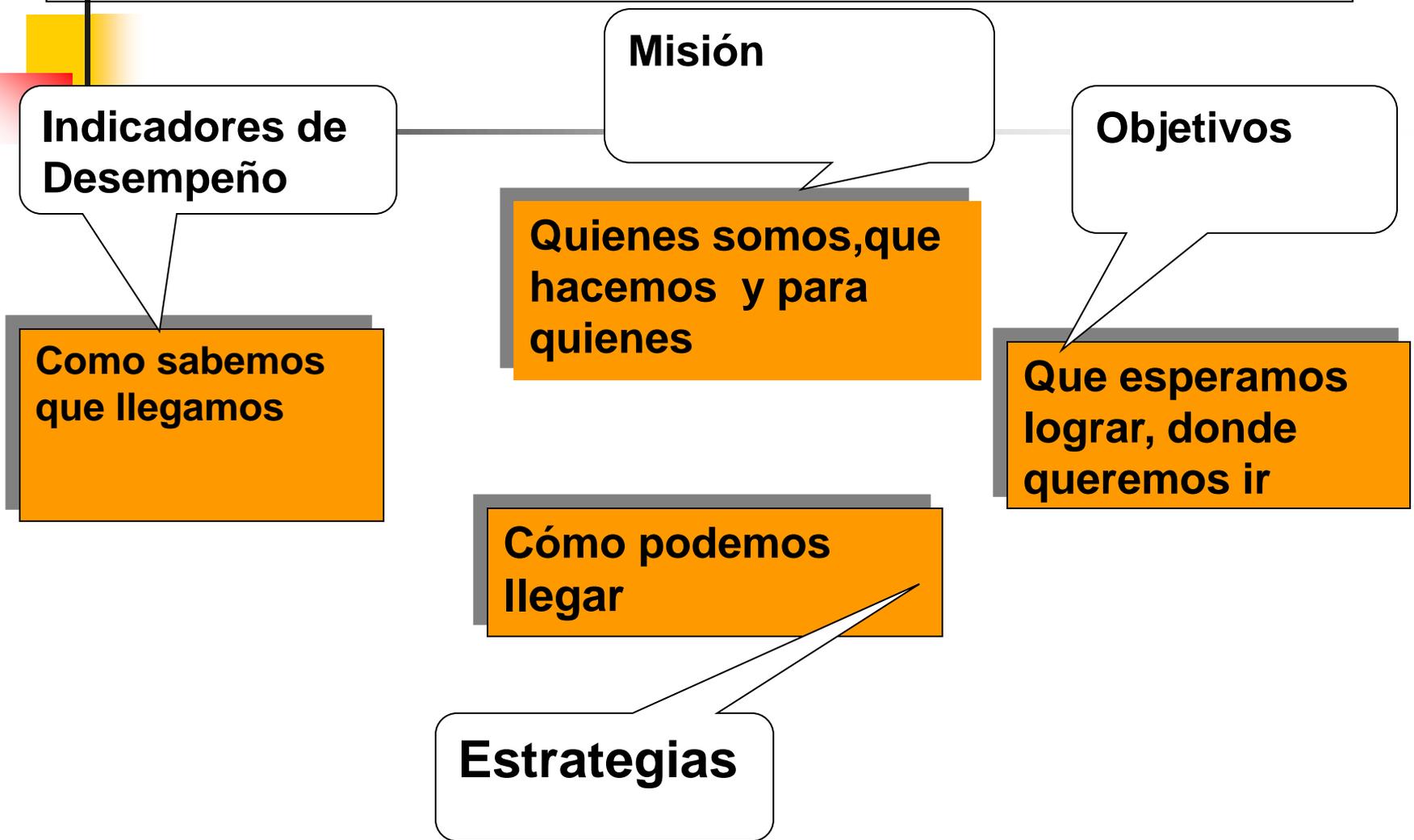
La PE provee información sobre indicadores y metas para monitorear y evaluar

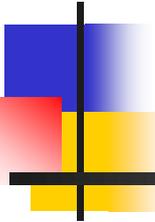
La PE posibilita generación indicadores estratégicos que facilitan la transparencia tanto al interior de la entidad como hacia fuera)

Los indicadores que se crean a partir de la PE "permitirían" mejorar transparencia y Rendición de Cuentas

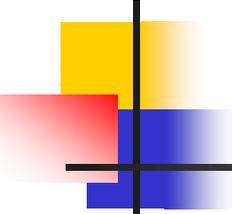
Para qué usamos Planificación Estratégica

La medición del desempeño es parte de un largo proceso de planeamiento





¿Por qué hacer PE en el ámbito público?



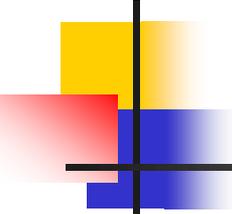
Apoyo al establecimiento de prioridades, asignación, evaluación

- Apoya el proceso de **definición de prioridades y políticas de gobierno**
- Como insumo para la **programación y formulación presupuestaria**
- Apoyo para el establecimiento de **indicadores de desempeño** que permite el monitoreo y la evaluación

QUE HARAN LOS SECTORES,
INSTITUCIONES Y
PROGRAMAS

COMO ASIGNAR RECURSOS

COMO MEDIR Y EVALUAR



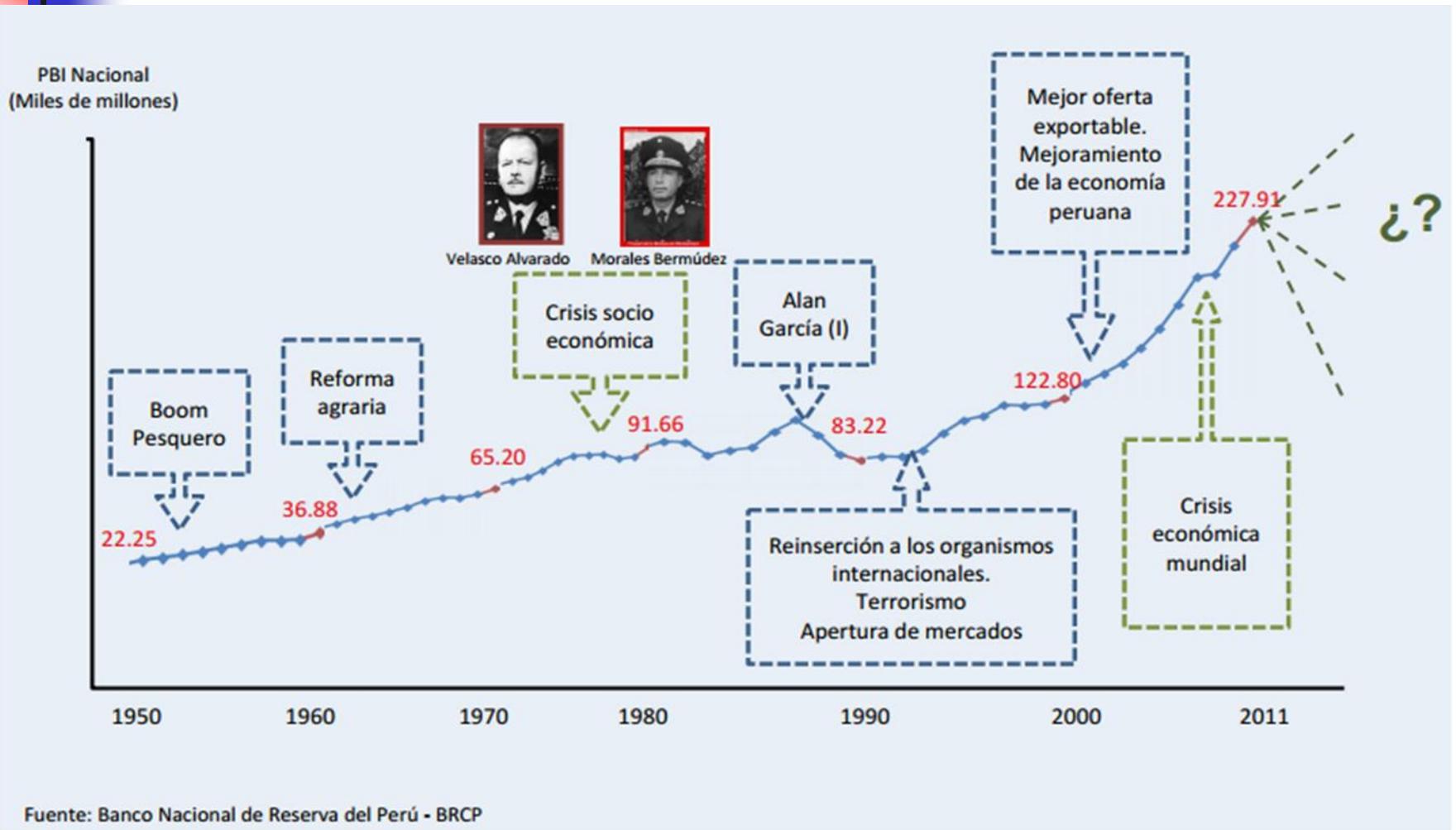
Al interior de las entidades

Validan y fundamentan el valor público de la organización.....Misión...frente a "otros" (Planificación, Congreso, Ciudadanos) **Por mandato....**

Directivos y funcionarios encuentran un cauce para discutir lo mejor para el futuro de la organización....Obj. Estratégicos

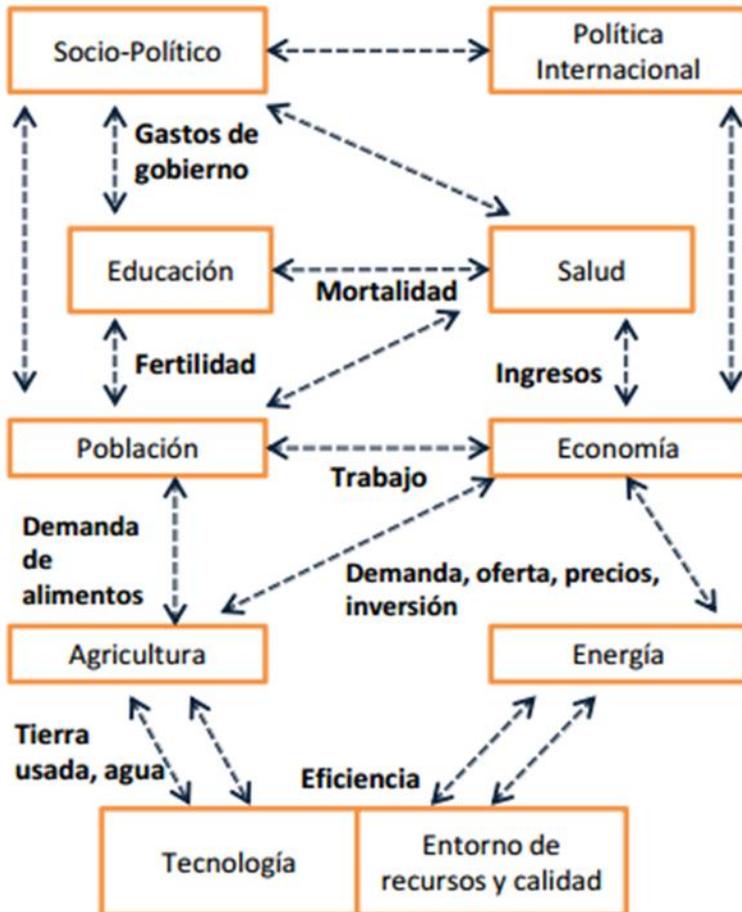
Buscan una manera para contar con un proceso ordenado de implementación de los objetivos y estrategias y poder medir el desempeño.....

La Planificación ayuda a no depender de la coyuntura...



Modificar el Presente de cara al Futuro

El Futuro depende de **TODO**



Por esta razón el **Planeamiento Estratégico** no puede ser de carácter determinista ni estricto.

El **Nuevo Concepto** de la Planificación consiste en ser **Preventivo y Proactivo**.

Preventivo: El Planeamiento Estratégico debe dar la **senda**. Debe brindar la visión para saber a dónde iremos haciendo lo que hoy hacemos y cómo redirigirlo hacia donde queremos.

Proactivo: El Planeamiento Estratégico debe vislumbrar escenarios posibles de futuro, elegir concertadamente el **escenario deseable** y luego elegir las acciones necesarias para alcanzarlo.

¿Cuál es la especificidad de la PE en el ámbito público?



Especificidades PE 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 solo una herramienta **referencial** para establecimiento de prioridades y la formulación presupuestaria

La metodología de PE depende de los diferentes niveles de decisión gubernamental en que se aplica



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

EL proceso de Planificación Estratégica

MISION

VISION

**RAZON DE SER DE LA ENTIDAD,
FIN, PROPOSITO: PRODUCTOS,
USUARIOS, EFECTOS
ESPERADOS**

**FUTURO, ESCENARIO DESEADO,
COMO QUIERE SER LA ENTIDAD**

**PROPOSITOS
FUNDAMENTALES**

**OBJETIVOS
ESTRATEGICOS**

ESTRATEGIAS

METAS o LINEAS DE ACCION

*PROYECTOS, PROGRAMAS,
ACTIVIDADES*

PRESUPUESTO

INDICADORES

**QUE ESPERA LOGRAR LA
ENTIDAD PARA CUMPLIR SU
MISION**

**MEDIOS PARA LOGRAR LOS
OBJETIVOS ESTRATEGICOS
COMO**

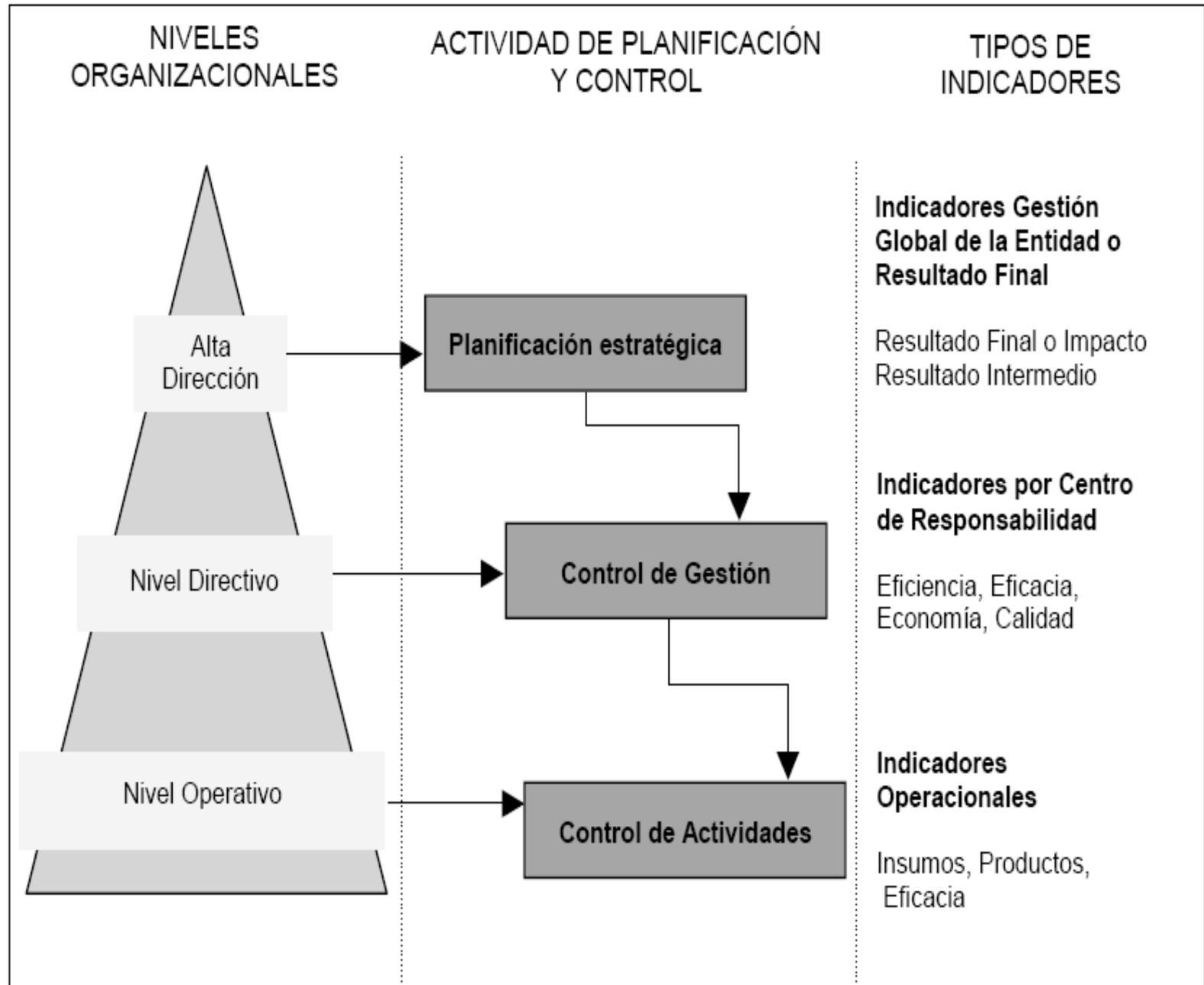
**CONCRECION DE LOS
OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**MEDIDAS PARA ESTABLECER EL
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS**

**ANALISIS
DEL MEDIO
EXTERNO E
INTERNO**

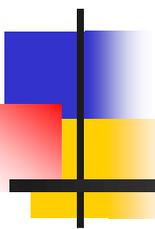
**PLAN
ESTRATEGICO**

TIPOLOGÍA DE INDICADORES SEGÚN NIVEL ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN



Los distintos niveles organizacionales determinan diferentes tipos de indicadores





Conceptos

Visión

Misión: Productos-Usuarios

Objetivos Estratégicos

Metas

Indicadores

VISION

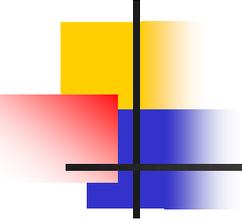


Valores y principios de la organización que orienta y dar el marco para el accionar de su propósito, imagen objetivo.

“La Molina, al año 2021, será una ciudad segura, integrada, inteligente, ecológicamente sostenible; con un desarrollo urbano ordenado, actividades económicas especializadas y focalizadas acordes con la residencialidad del distrito; con elevados niveles de desarrollo humano y participación ciudadana”

Municipalidad de La Molina

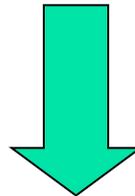
¿Cómo se redacta?



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

MISION

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



Fija los los propósitos, fines y límites de la organización

Señala la dirección de las acciones a seguir

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION:

- ¿PARA QUÉ EXISTE LA INSTITUCION?
- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE GENERA?
- ¿CUÁLES SON LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS?
- ¿PUEDEN OTROS OFRECER LOS MISMOS SERVICIOS?



PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION:

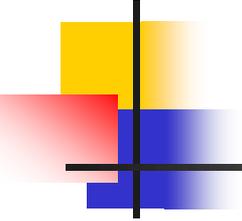
- ¿CUAL ES LA POBLACION OBJETIVO Y LA COBERTURA ACTUAL?

- ¿CUÁL ES LA PERCEPCION DEL EQUIPO DIRECTIVO Y CUAL DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DE LA INSTITUCION?

El valor de una organización no se limita al valor operativo de la MISION ACTUAL

¿Serán necesarias estas funciones y estos productos?





Aspectos a considerar en la declaración de la Misión

- Nivel de concreción o abstracción:
- 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



Misión Institucional: Municipalidad de La Molina

- Brindar servicios públicos municipales de manera eficiente, adecuada y oportuna; optimizando el uso de los recursos.
- Promover y normar el desarrollo integral y armónico del distrito y de sus vecinos, con la participación activa de la Comunidad.



Análisis de productos y usuarios

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

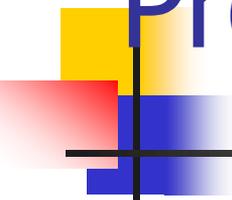
PRODUCTOS ESTRATEGICOS , FINALES

USUARIOS/ CLIENTES/BENEFICIARIOS

PRODUCTOS FINALES

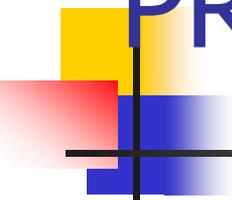
“Principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo”

- 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).
- 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

Definir productos finales e intermedios, clave para la evaluación

USUARIOS EXTERNOS

EVALUACION

ESTRATEGICA

Cuantos
Productos a
quienes

Costo PF/I

Resultado
Intermedio

Final- Impacto

OPERATIVA

Costo PI/

PI/N°

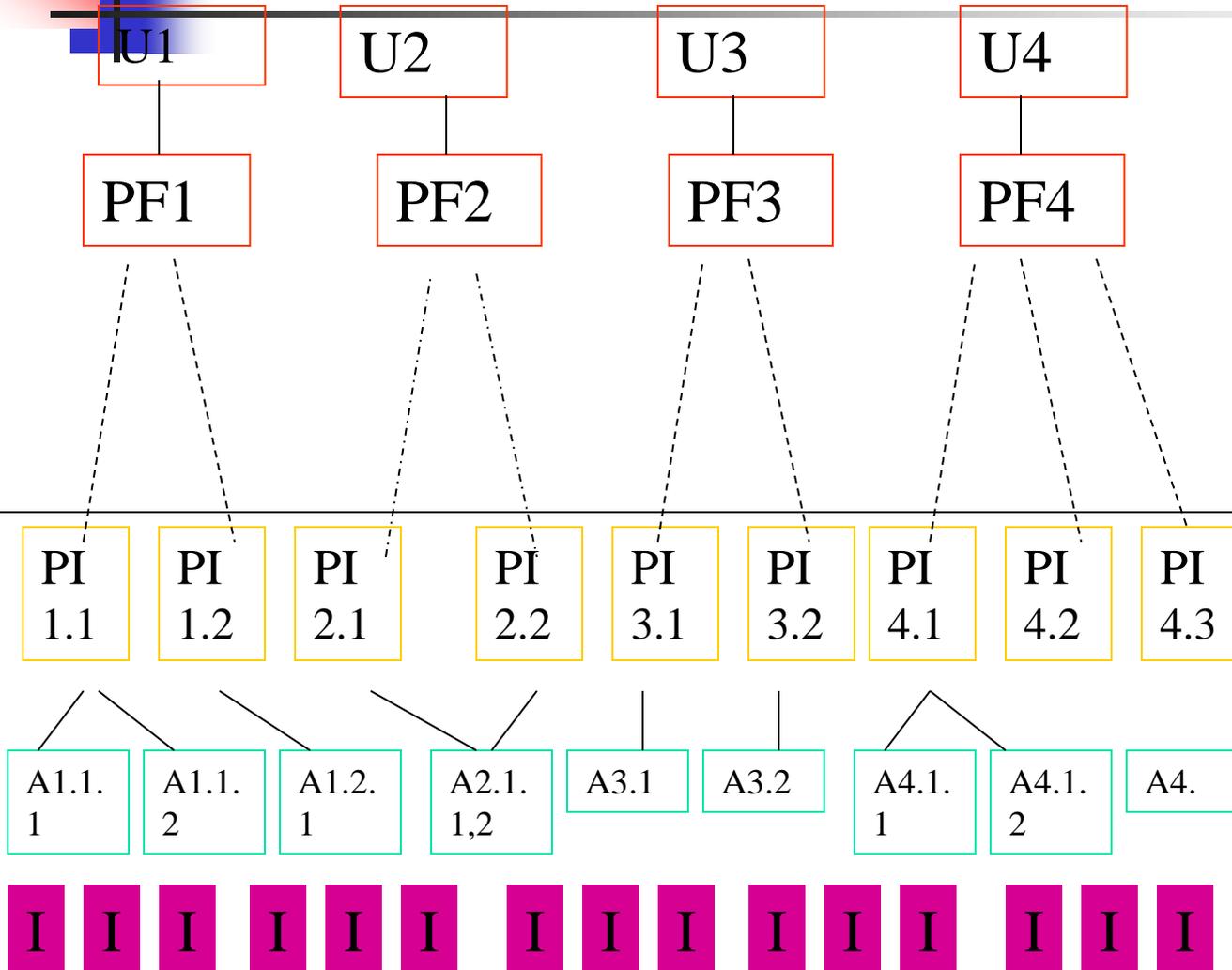
Trabajadores

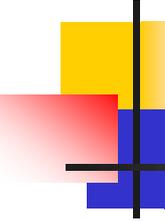
Costos Insumos

N° de trabajadores

PRODUCTOS FINALES

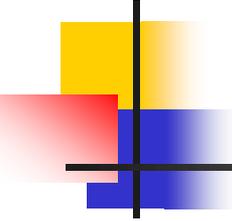
PRODUCTOS INTERM.





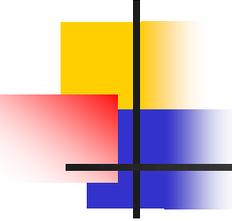
Objetivos Municipalidad de La Molina

- ✓ Ampliar las capacidades y garantizar los derechos sociales y culturales de todos y todas, con énfasis en la primera infancia y población en situación de vulnerabilidad.
- ✓ Promover el desarrollo competitivo de las actividades económicas sostenibles y emprendimientos que permitan generar ingresos y fuentes de trabajo decente para la población.
- ✓ Mejorar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana para todos y todas, afirmando una ciudadanía intercultural en una Lima inclusiva.
- ✓ Gestionar la recuperación y ocupación segura, inclusiva, concertada, ordenada y sostenible del territorio en el contexto del cambio climático.
- ✓ Mejorar las condiciones para la movilidad segura y eficiente de las personas, en especial niños, adultos mayores y personas con discapacidad.
- ✓ Liderar la gestión ambiental de Lima y preparar su adaptación para el cambio climático.
- ✓ Gestionar el Gobierno Metropolitano de Lima basado en los principios de buen gobierno.



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.



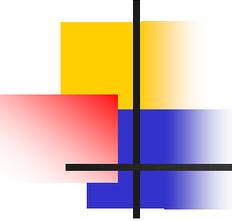
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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.

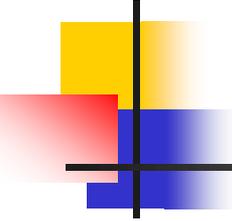
Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿**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.

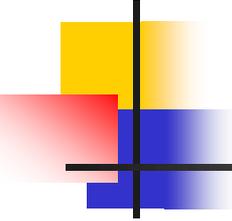


OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Su definición debe permitir identificar acciones en ámbitos de:

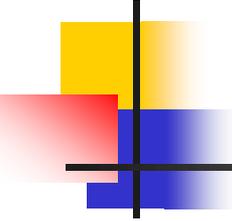
- ◆ **programación**
- ◆ **procesos**
- ◆ **cobertura**
- ◆ **calidad**
- ◆ **oportunidad del servicio, etc**

“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

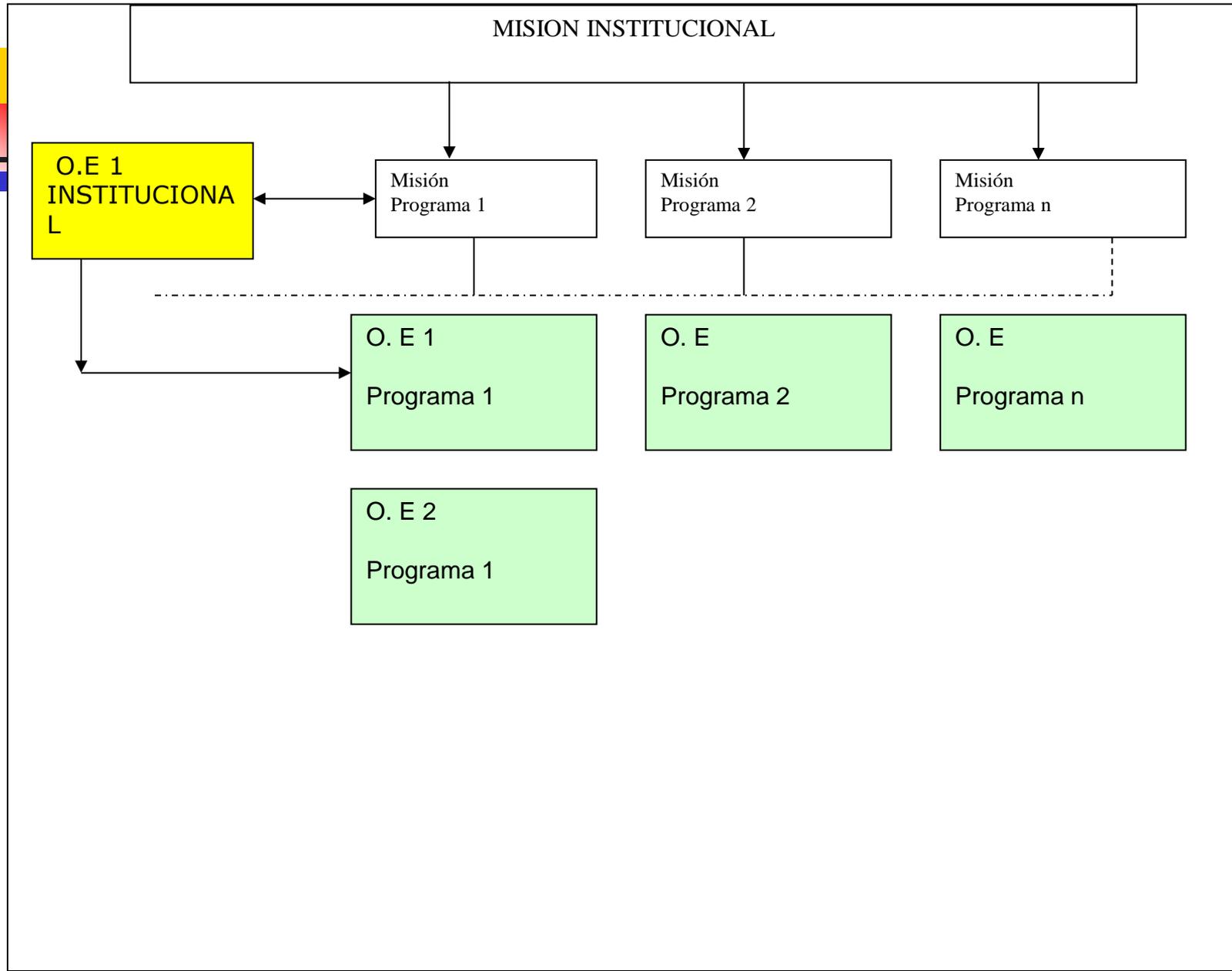


Estrategias

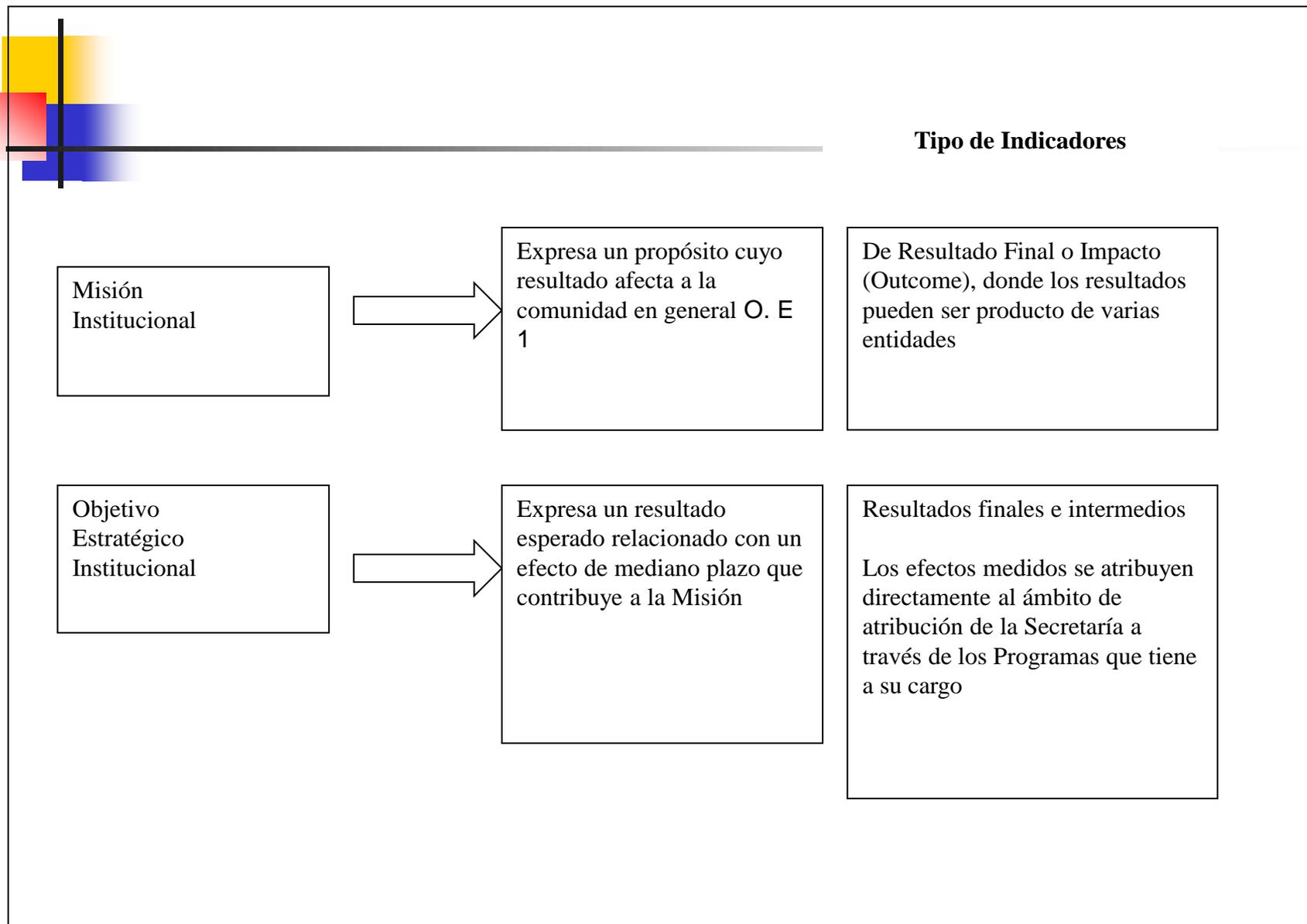
La definición de las estrategias debe permitir:

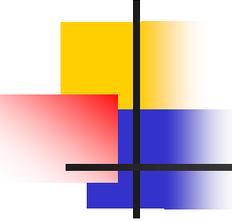
- Establecer un patrón de decisiones que sea coherente, unificador e integrador para la institución
- Identificar cuales son las ventajas sostenibles a largo plazo en las áreas clave de los productos y servicios que son brindados. Por ejemplo: servicios brindados en todo el país, procesos productivos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

RELACION ENTRE LA MISION INSTITUCIONAL, PROGRAMATICA Y LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS



RELACION ENTRE LA MISION, OBJETIVOS ESTRATEGICOS E INDICADORES

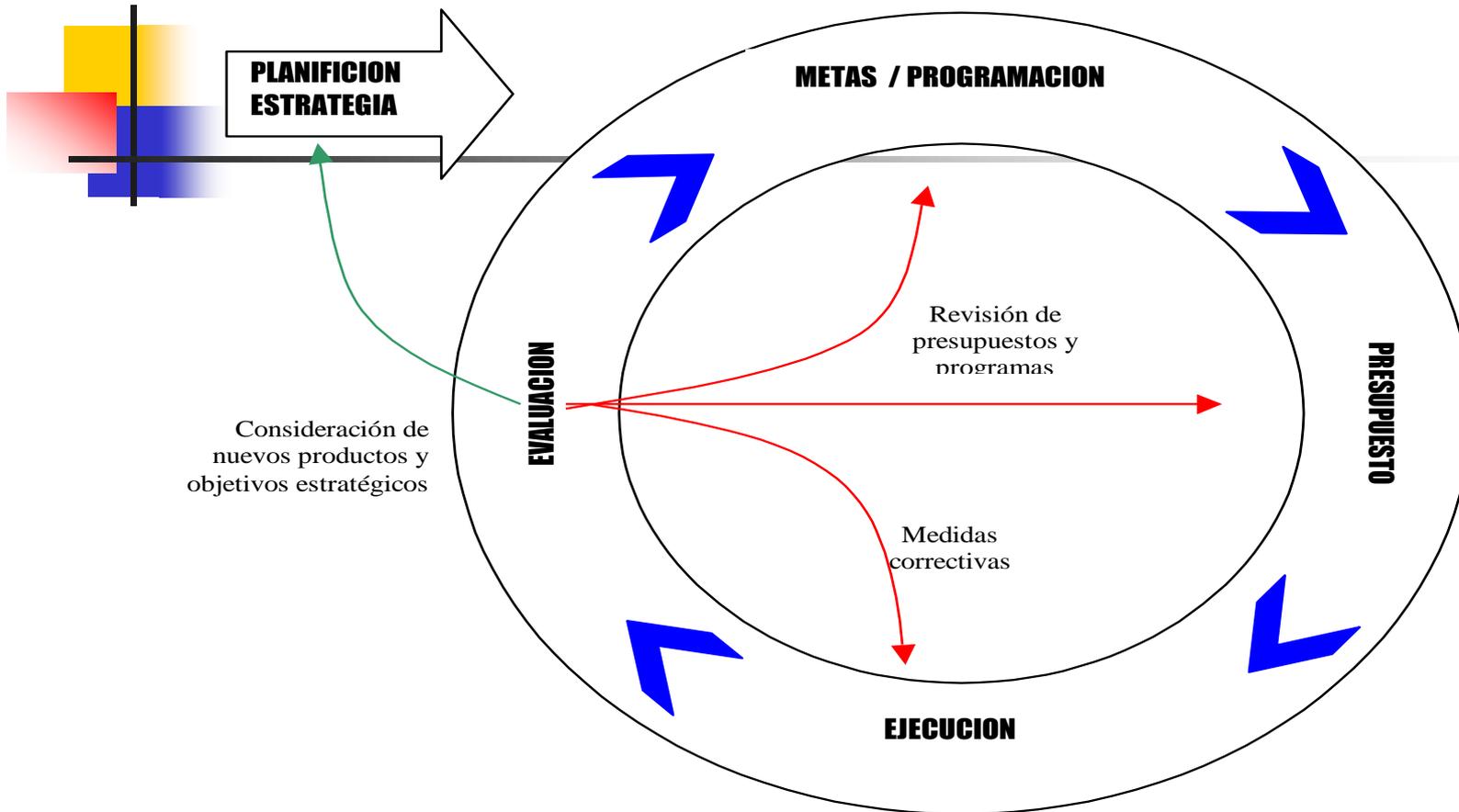




Factores críticos para la aplicación de la PE en el ámbito público

- Metodología de PE simple de aplicar y que sirva de apoyo al ciclo de presupuesto
- Articulación de la PE institucional con la Planificación operativa
- Existencia de compromiso y liderazgo de los directivos
- Capacidad de internalizar la PE en la institución y contar con apoyo de tecnologías
- La PE como un apoyo para la rendición de cuentas

CICLO DEL CONTROL DE GESTION

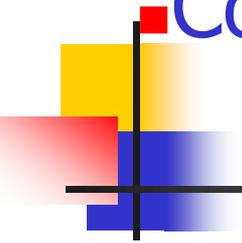


(*) Adaptado de Figura: Las cuatro etapas del control de gestión.

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

Planificación Estratégica y Presupuesto orientado a resultados

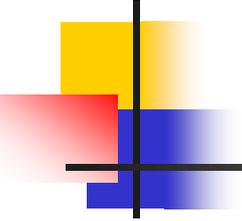




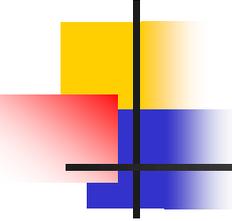
Compromiso y liderazgo de los directivos

- 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

Internalización de la PE en la institución y apoyo de tecnologías

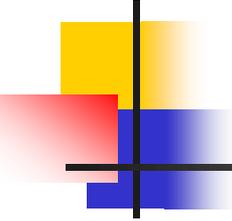


- La PE debe ser parte de los procesos de la institución
- Apoyarse de una Unidad de control de gestión, profesionales capacitados en las técnicas de gestión (planificación, indicadores, evaluación)
- Contar con tecnologías de información (simples y accesibles) para asociar la planificación estratégica al control de gestión.



Apoyar la rendición de cuentas

- 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



Dificultades para ejecutar las estrategias que surgen de la PE

- Falta de articulación entre la Planificación Estratégica y operativa
- Inflexibilidades presupuestarias
- Restricciones o lentitud de procesos administrativos claves para asegurar las inversiones
- Tipo de productos difícil de cuantificar, o costear
- Falta de gestores ¿qué área es responsable?
- Desvinculación entre los Obj. Estratégicos y los Planes y Proyectos

ARTICULACIÓN DE PLANES



Los planes y el presupuesto

