

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN ORGANIZACIONES PUBLICAS

Curso Reformas Económicas y Gestión Pública Estratégica

ILPES-CEPAL
Santiago

Noviembre 2003

Mariana Armijo
Consultora de Gestión Pública.
m_armijo@vtr.net

1

PLANIFICACION ESTRATEGICA

“Proceso que se sigue para determinar 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

2

ESTRATEGIAS

"Directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización"



Proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos



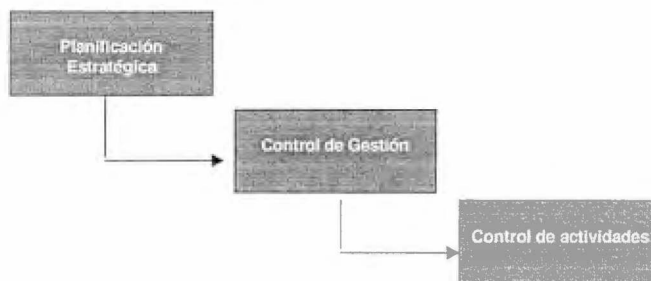
Constituyen un medio para establecer el PROPÓSITO ORGANIZACIONAL en términos de:



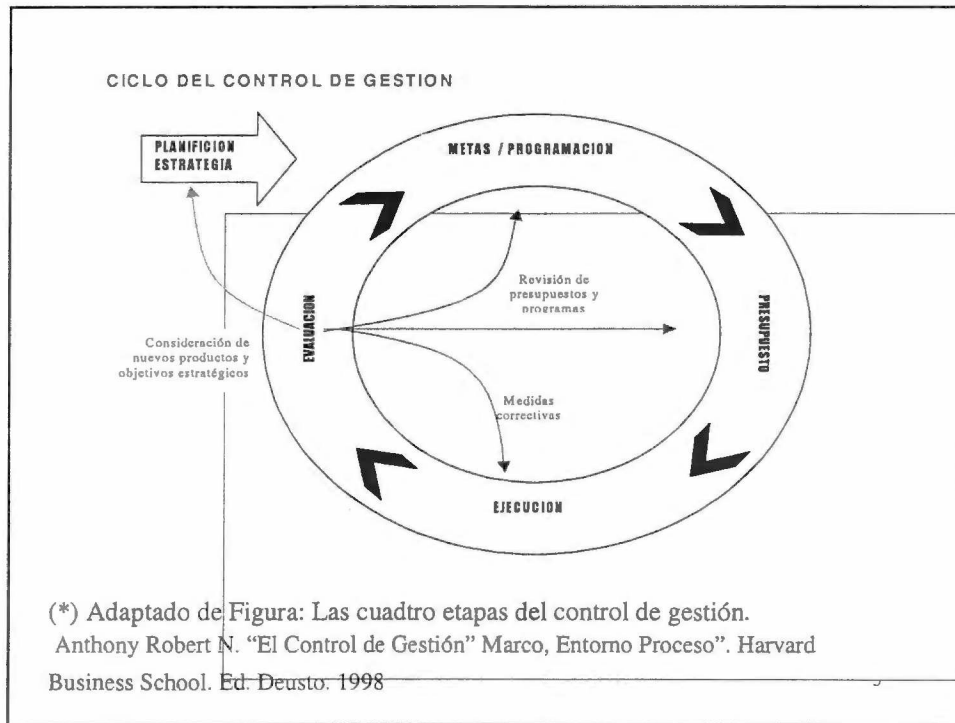
OBJETIVOS
PROGRAMAS DE ACCION
PRIORIDADES EN LA ASIGNACION DE RECURSOS

3

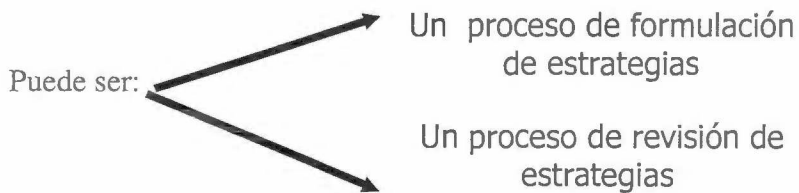
PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTION



4



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO PREVIO PARA LA EXISTENCIA DEL CONTROL DE GESTION



En este contexto la Planificación Estratégica es un proceso de toma de decisiones sobre modificaciones que deben ser incorporadas en las estrategias existentes

Esquema del Proceso de Planificación Estratégica



VISION

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

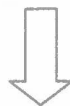
"SER LA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO, AGIL, EFICIENTE Y PROACTIVA, FOCALIZADA EN LA ATENCION DE SUS USUARIOS Y CON UNA PRESENCIA DESTACADA EN LA COMUNIDAD"

Instituto de Normalización Previsional

9

MISION

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



Fija los los propósitos, fines y límites de la organización

10

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION

- **¿PARA QUÉ EXISTE EL PROGRAMA?**
- **¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE GENERA?**
- **¿CUÁLES SON LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS?**
- **¿PUEDEN OTROS OFRECER LOS MISMOS PRODUCTOS/SERVICIOS? SI ES ASI.**
- **¿ CUAL ES LA ESPECIFICIDAD DEL PROGRAMA?**

11

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION

- **¿CUAL ES LA POBLACION OBJETIVO Y LA COBERTURA ACTUAL?**
- **¿CUALES LA PERCEPCION DEL EQUIPO DIRECTIVO Y CUAL DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DEL PROGRAMA?**

12

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?

13

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”

14

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

"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"

15

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

"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.

16

METAS

- CONSTITUYEN LA EXPRESION CONCRETA, CUANTIFICABLE, DE LOS LOGROS QUE SE PLANEAN ALCANZAR EN EL AÑO (U OTRO PERIODO DE TIEMPO) CON RELACION AL OBJETIVO Y PRODUCTO IDENTIFICADO
- CONTIENEN DECLARACION EXPLICITA DE NIVELES DE ACTIVIDADES QUE SE QUIERE ALCANZAR TIENEN UN HORIZONTE LIMITADO DE TIEMPO
- TIENEN UN HORIZONTE LIMITADO DE TIEMPO

17

REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCION DE METAS

- ABARCAR EL CONJUNTO DE DIMENSIONES DE DESEMPEÑO DE LA GESTION: EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, DESEMPEÑO PRESUPUESTARIO
- IMPLICA LA GENERACION DE COMPROMISOS INTERNOS, POR LO TANTO SU CUMPLIMIENTO NO DEBE DEPENDER DE OTRAS ENTIDADES O DE FACTORES EXOGENOS
- DEBEN TENER UN COMPONENTE DE REALISMO: QUE PUEDAN SER ALCANZADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

18

INDICADORES

- **INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LAS VARIABLES ASOCIADAS A LAS METAS**
- **MEDIDAS QUE DESCRIBEN COMO UNA INSTITUCION ESTA ALCANZANDO SUS OBJETIVOS Y METAS**

19

LECCIONES APRENDIDAS

- CONSIDERACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES PUBLICAS
- COMO UTILIZAR EL PLAN ESTRATEGICO PARA QUE SEA UTIL EN UNA INSTITUCION PUBLICA
- QUIENES DEBEN PARTICIPAR
- CADA CUANTO TIEMPO DEBE HACERSE
- CONSULTORA EXTERNA/RECURSOS PROPIOS
- OTRAS ALTERNATIVAS PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS ?

20