

Seminario –Taller: Planificación Estratégica Institucional en los Gobiernos Regionales  
“ En el camino hacia la Gestión de Excelencia”

Subsecretaría de Desarrollo Regional  
Ministerio del Interior. Chile

# Planificación Estratégica en las Instituciones Públicas

¿Cómo desarrollar Objetivos Estratégicos e  
Indicadores que sirvan para una gestión eficiente,  
de calidad y transparente?

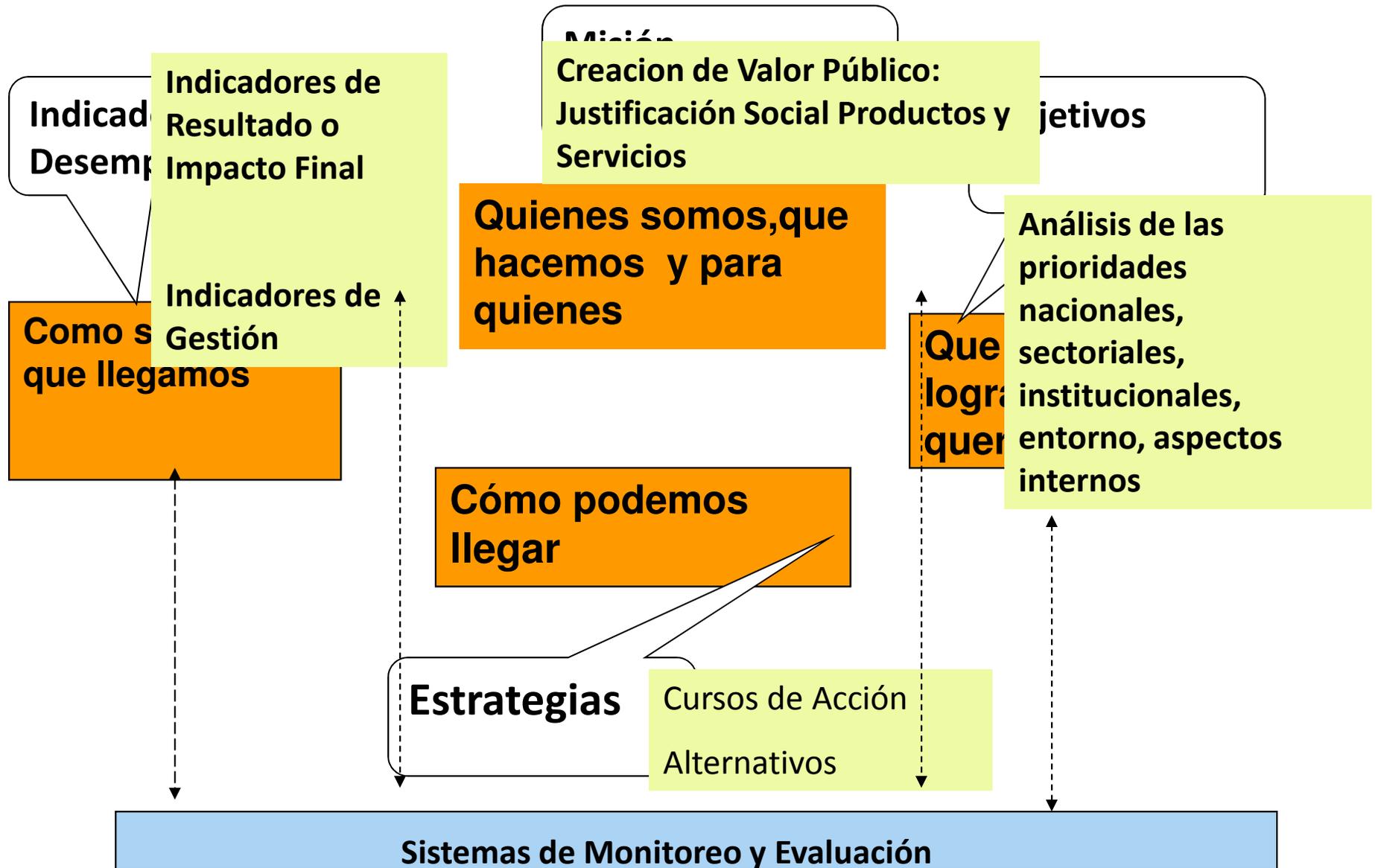
Parte I

15 y 16 de Noviembre 2011

Marianela Armijo.  
Consultora de Gestión Pública

# La Planificación no es un FIN en si mismo:

Apoya la identificación de las preguntas básicas para la toma de decisiones en el ámbito público



## Planificación Estratégica Gubernamental:

Consiste en un ejercicio de **formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario**, para definir los  **cursos de acción (estrategias)** que permitan alcanzar dichos objetivos.

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

- **PARA RESPONDER A LOS CAMBIOS Y A LAS DEMANDAS Y LOGRAR LA MAYOR EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD EN LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SE PROVEEN.**

Situación Actual



Situación deseada

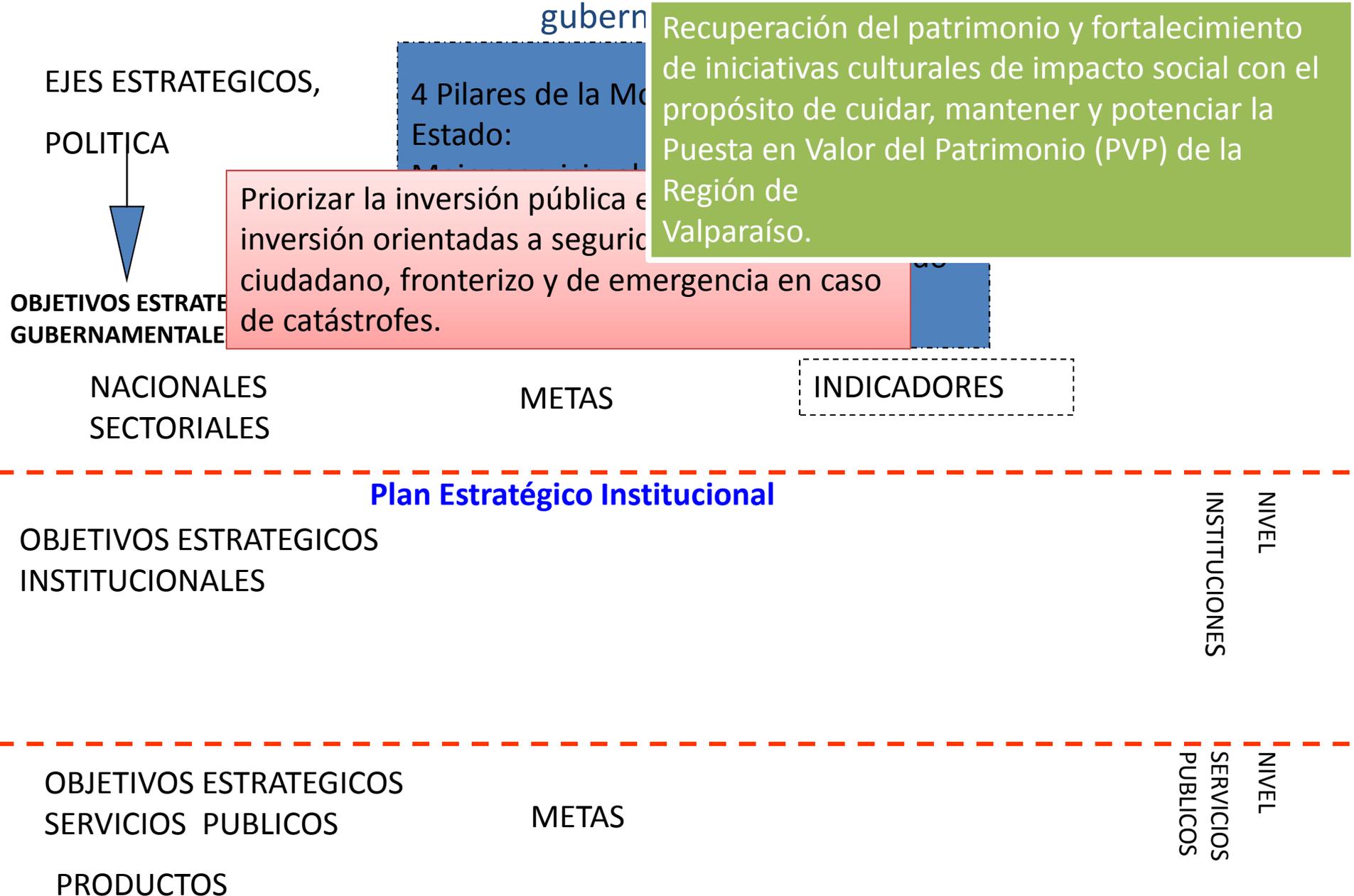
Brechas

# Planificación Estratégica Institucional

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

# La PEI se articula a las prioridades de desarrollo y objetivos

gubern



# Prioridades en la Agenda de Modernización del Estado del Gobierno de Chile

## 4 Una profunda revolución descentralizadora

Descentralización  
Administrativa

- Mejoramiento de la gestión de personas en los gobiernos regionales y locales
- Adaptación de sistema de ADP para gobiernos regionales y locales
- Eliminación de gobernaciones en capitales regionales
- Sistema de acreditación municipalidades y GORES

Descentralización  
Fiscal

- Traspaso de nuevos roles y competencias a gobiernos locales y regionales

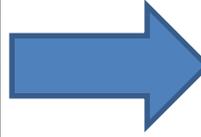
Descentralización  
Política

- Perfeccionamiento de plebiscitos locales
- Elección de autoridades regionales



Programas de Gobierno	
Número	Descripción
1	Proteger a nuestra Gente: Orientado a los más pobres, a los más necesitados, a la clase media abandonada, a los desempleados, los discapacitados, a los abandonados y adultos mayores mejorad el acceso, políticas y programas hacia ellos, se mejorarán las jubilaciones.
2	Hacia una Sociedad de Seguridades: Proteger a nuestra gente, aumento del empleo en regiones (un millón de nuevos y buenos empleos), mejorando la equidad, cobertura y calidad en la educación, superar la pobreza, disminuir la drogadicción, creación del ingreso ético familiar, derrotar la delincuencia.
3	Mejor Salud para Todos los Chilenos: Mejorar el acceso, equidad, calidad en la salud, Construcción de nuevos Hospitales y Consultorios, mejorar la atención de público eliminado las listas de espera.
4	Hacia una Sociedad de Oportunidades: Dar un salto al Desarrollo en Ciencia, tecnología e innovación, atracción de inversiones de alta tecnología, desarrollo de nuevas tecnologías, emprendimiento de la PYMES y MIPYMES, Potenciar nuevos y mejores emprendimientos, hacia un Chile como potencia agroalimentaria.
5	Vida Nueva: Cultivar la calidad de vida, Construcción de centros de rehabilitación y reinserción social, apoyo al deporte y la recreación, apoyo a los organismos de seguridad ciudadana, tener barrios en paz.
6	El Verdadero Servicio Público: es el que está al servicio de todos los ciudadanos, mejor acceso a la gestión pública, mejor comunicación con la ciudadanía y una verdadera participación ciudadana. Se impondrá el sentido de urgencia ya que el gobierno no se puede perder el tiempo.
7	Un Estado moderno al Servicio de la Gente: Potenciar la Descentralización de las regiones, regiones capaces de competir, gestionar el desarrollo en terreno, la meta es tener un Estado fuerte, moderno y con servicio de urgencia.
8	Chile somos todos: apoyo a la cultura para que este al alcance de todos, cultura identidad y diversidad, más creación mas cultura.
9	Chile un país Innovador y Emprendedor: fortalecer las relaciones internacionales, gobernar la

## 11 Programas de Gobierno



## 4 Objetivos Estratégicos



Objetivos Estratégicos		
Número	Descripción	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
1	Administrar las iniciativas de inversión financiadas a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) de manera eficiente, eficaz y transparente en base a las programaciones financieras y en función de la normativa vigente, con finalidad de efectuar un mejor uso de los recursos.	1, 2, 3, 4, 8, 10, 11
2	Definir, desarrollar e instalar políticas de planificación de inversión regional basadas en la Estrategia Regional de Desarrollo, mediante la participación y coordinación de los actores públicos y privados, con finalidad de resolver problemáticas regionales identificadas.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
3	Coordinar y monitorear la inversión y gasto público de la región en el marco de las orientaciones estratégicas definidas por los instrumentos de planificación formulados en la región, a través del sistema informático Chilendica de manera de hacer coherentes la inversión pública y mantener el avance del gasto efectuado por los diferentes servicios públicos en la región.	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11
4	Implementar actividades de difusión del quehacer del Gobierno Regional, y cooperación con organismos nacionales e internacionales a través de instrumentos de difusión y convenios de colaboración, con el propósito de fortalecer los vínculos con la ciudadanía y organismos internacionales.	6, 7, 9



## 4 Productos

Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios)				
Número	Nombre	Objetivos Estratégicos a los cuáles se vincula	Aplica Enfoque de Género (Si/No)	Aplica Gestión Territorial (Si/No)
1	Administración del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la inversión</li> <li>Puesta en marcha de la inversión</li> <li>Seguimiento y control fiscal-financiero de las iniciativas de inversión</li> <li>Revisación de las iniciativas de inversión que no ingresan al Sistema Nacional de Inversiones</li> </ul>	1, 3	Si En el análisis de datos de la variable género en la administración del FNDIR y la incorporación de datos relacionados al género en la plataforma CHILE INDICA. Por otro lado la capacitación a las Unidades Territoriales Municipales	Si Los proyectos de inversión de iniciativa responden las problemáticas de los diferentes territorios. También se trabaja en temas que permitan mejorar la eficiencia en la programación financiera de los criterios.



## 11 Indicadores de gestión

# EL proceso de Planificación Estratégica

**MISION**

**VISION**

RAZON DE SER DE LA ENTIDAD,  
FIN, PROPOSITO

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

**Situación  
inicial**



**Situación  
Futura  
deseada**

**BASADA EN LAS PRIORIDADES DE POLITICAS, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMIENZA DANDO RESPUESTA A ESTAS TRES PREGUNTAS:**

**i) ¿Dónde estamos hoy?**

- Análisis de situacional.
- Análisis de la Misión y Visión.

**ii) ¿Dónde queremos ir?**

- Objetivos estratégicos y metas.

**iii) ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- Comprender las prioridades
- Qué cursos de acción se requieren (estrategias)
- Qué decisiones debemos tomar.

**Análisis  
Situacional**

**Dónde y  
Cómo estamos?**

**Dónde queremos estar,  
y dónde debemos estar**

**Análisis de Problemas  
Análisis FODA**

**RESULTADOS ESPERADOS**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**MISION**

**VISION**

RAZON DE SER DE LA ENTIDAD,  
FIN, PROPOSITO

FUTURO, ESCENARIO DESEADO,  
COMO QUIERE SER LA ENTIDAD

PROPOSITOS  
FUNDAMENTALES

**OBJETIVOS  
ESTRATEGICOS**

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

ANALISIS  
DEL MEDIO  
EXTERNO E  
INTERNO

*ESTRATEGIAS*

MEDIOS PARA LOGRAR LOS  
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

*METAS o LINEAS DE ACCION*

**COMO**

*PROYECTOS, PROGRAMAS,  
ACTIVIDADES*

CONCRECION DE LOS  
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

*PRESUPUESTO*

MEDIDAS PARA ESTABLECER EL  
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE  
LOS OBJETIVOS

PLAN ESTRATEGICO

**INDICADORES**

# Los Objetivos Estratégicos de una Institución...

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

La definición de los objetivos permitirá seleccionar las estrategias y proyectos **prioritarios** 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:

- ◆ **Productos estratégicos**
  - ◆ **procesos claves**
    - ◆ **cobertura**
      - ◆ **calidad**
- ◆ **oportunidad del servicio, etc.**

**“Mejorar, ampliar, rediseñar, optimizar,  
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
  - Lograr mejores estándares de competitividad
  - Disminuir niveles de pobreza regional
  - Mejorar los niveles de seguridad ciudadana en la región
- **Evitar los “esfuerzos”** tales como “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar” (con excepción cuando se comparten resultados con otras instituciones)

# Para validar los Objetivos Estratégicos es necesario hacer una **Lista de Chequeo....**

1. Es **consistente con la misión de la entidad**, expresa las **variables asociadas a los resultados esperados** en sus clientes, usuarios o beneficiarios (impacto, cobertura, calidad del servicio, entre otros). Se visualiza claramente que operacionaliza la misión y/o visión.
2. Es **consistente con las Prioridades Institucionales**
3. Permiten **ser especificados en efectos o resultados deseados**, susceptibles de revisar y evaluar.)

## (Cont...) Lista de chequeo Objetivos Estratégicos..

4. Es posible de **traducir en objetivos específicos o metas y ser traducidos en tareas asignables a la organización.**
5. Es factible de **realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.**
6. **El conjunto de objetivos estratégicos** de la Institución o el Programa (son suficientes), permitirá lograr plenamente lo señalado en la Misión con eficiencia, eficacia y calidad (se lograrán evaluar posteriormente los resultados esperados)

# Algunos ejemplos de Objetivos Estratégicos de GORES

- Diseñar e implementar instrumentos de planificación, en coordinación con la institucionalidad pública y privada, para orientar y/o promover el desarrollo regional.
- Ejecutar eficientemente los recursos públicos asignados, contribuyendo al desarrollo equitativo y sustentable de la región.

# Algunos ejemplos de Objetivos Estratégicos de GORES

- Orientar la inversión pública regional, en el marco de la Estrategia Regional de Desarrollo XXX, gestionando con los servicios públicos y municipios la aplicación de los objetivos de desarrollo de la estrategia en los Planes, Programas y Proyectos, así como en el Ante Proyecto Regional de Inversiones (ARI).

# Algunos ejemplos de Objetivos Estratégicos de GORES

- Coordinar y monitorear la inversión y gasto público de la región en el marco de las orientaciones estratégicas definidas por los instrumentos de planificación formulados en la región, a través del sistema informático ChileIndica, de manera de hacer coherentes la inversión pública y monitorear el avance del gasto efectuados por los diferentes servicios públicos en la región.

**Taller Nº 1:**  
**Diagnóstico de la Situación Actual**  
**Análisis FODA**

Definición de los Objetivos  
Estratégicos



¿Amenazas?



¿Oportunidad es en el horizonte?

¿Con qué contamos para el viaje?

¿Quiénes van en el viaje y como nos ayudan?

¿Qué lastres llevamos?

¿Peligros?

¿Quiénes nos acompañan desde fuera?



¿De qué nos falta desprendernos?



# Orientaciones

- Con qué Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del dibujo identifica la situación actual de su institución.
- Redacte algunos objetivos estratégicos que le permitan disminuir las brechas identificadas en el FODA
- Aplique la lista de validación de Objetivos Estratégicos adjunta en la presentación