

Proceso de Planificación Estratégica 2013

Objetivo General

“Revisar las definiciones estratégicas del Servicio y formular las líneas de acción con sus respectivos indicadores de gestión, en coherencia con éstas. Asimismo, alinear los esfuerzos para la consecución de las definiciones estratégicas que rigen nuestro actuar, estableciendo una planificación institucional, considerando la participación activa de los funcionarios, con el fin de lograr un proceso con un alto grado de compromiso de los equipos de trabajo, generando una cultura de mejora continua”



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico

Conformación de un equipo interdisciplinario de profesionales, en diseño e implementación de modelos y herramientas de gestión y planificación estratégica, específicamente en Balanced Scorecard.

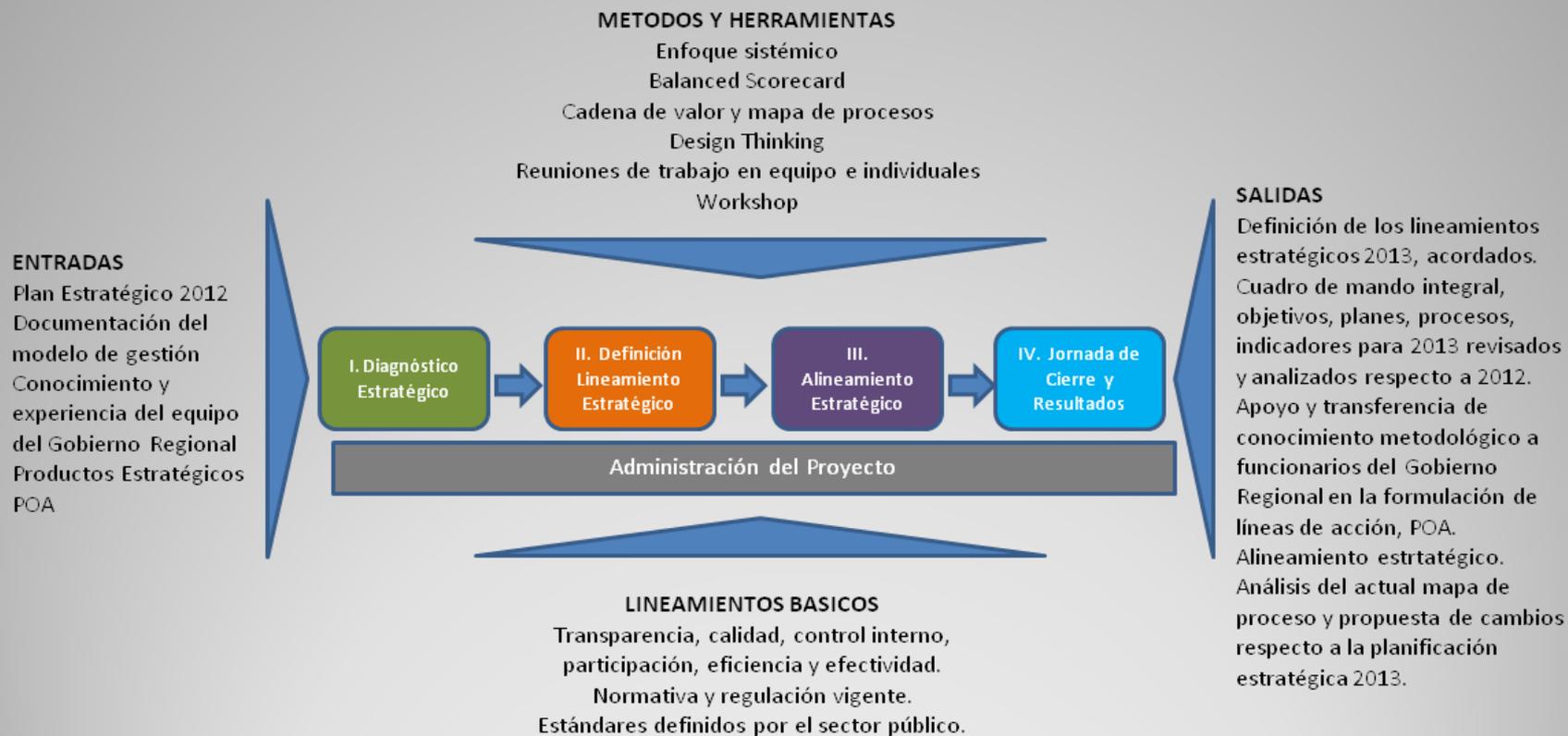
A continuación se presentan, en términos generales, las principales metodologías y estándares: Visión estratégica, BSC, Modelo de Negocio (Cadena de Valor), PMI y aseguramiento de la calidad, el enfoque general para enfrentar y desarrollar la asesoría se esquematiza de la siguiente manera:



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013



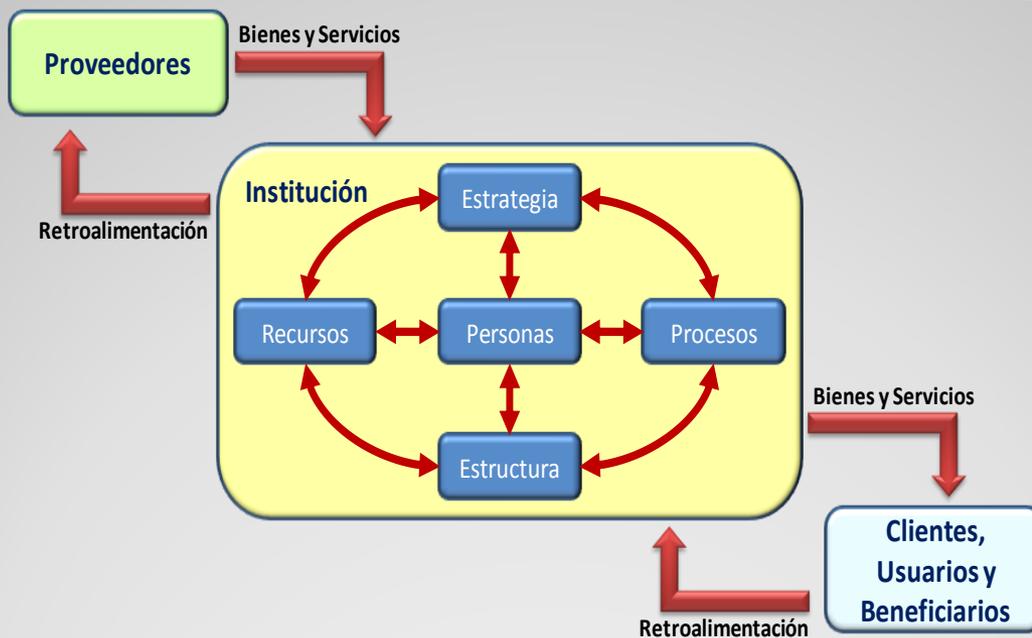
**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Visión Estratégica

“..la idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.” Michael Porter



9



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Visión Estratégica

El enfoque metodológico del plan de trabajo de esta asesoría considera una visión sistémica, en que el diseño de la Planificación Estratégica, se efectuará considerando: mejores prácticas, interrelación entre los actores relevantes, interacciones con otras entidades, información respecto a expectativas de los grupos de interés, obligaciones legales y políticas; de tal forma de alinear las definiciones estratégicas: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Balanced Scorecard

“El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos”. Robert S. Kaplan

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un método para acordar el camino que debe seguir una organización y para asegurar que no se sale de él.

Es una herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación y la implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Interrelaciona los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros, para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos internos y la innovación, el aprendizaje y la ejecución presupuestaria. Las perspectivas que orientan la definición de los objetivos e indicadores pueden ser cuatro:

- Clientes:** ¿qué objetivos en relación al mercado, a la atención al cliente, etc., deben alcanzarse y cómo deben medirse, para alcanzar la misión definida?
- Financiera:** ¿qué resultados se desean obtener en cifras?
- Procesos internos:** ¿qué procesos son clave para obtener los objetivos deseados con relación al cliente?
- Aprendizaje y crecimiento:** ¿qué desarrollos se deben realizar en los sistemas para mejorar o rediseñar los procesos claves identificados?, ¿qué niveles de motivación y capacitación se deben lograr para ofrecer una excelente atención al cliente?



Departamento
Gestión Institucional



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Balanced Scorecard

En el caso específico del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago se considera la perspectiva **Estado**, entendiendo cuál es la contribución que se desea dar a este ámbito.

El BSC se desarrolla siguiendo el siguiente conjunto de etapas:



Departamento
Gestión Institucional



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Cadena de Valor

La Cadena de Valor es el soporte al Plan Estratégico diseñado. Es una estructura jerárquica de Procesos que está constituida por tres agrupaciones de procesos:

- ❑ **Macroprocesos Primarios** o *Core*; que, como conjunto, hacen eficiente la labor del Servicio
- ❑ **Macroprocesos de Soporte** o Secundarios; que soportan la eficiencia de la primera.
- ❑ **Macroprocesos de Gestión**, que definen, administran y controlan los lineamientos generales que permiten el desarrollo de los procesos primarios y de soporte.

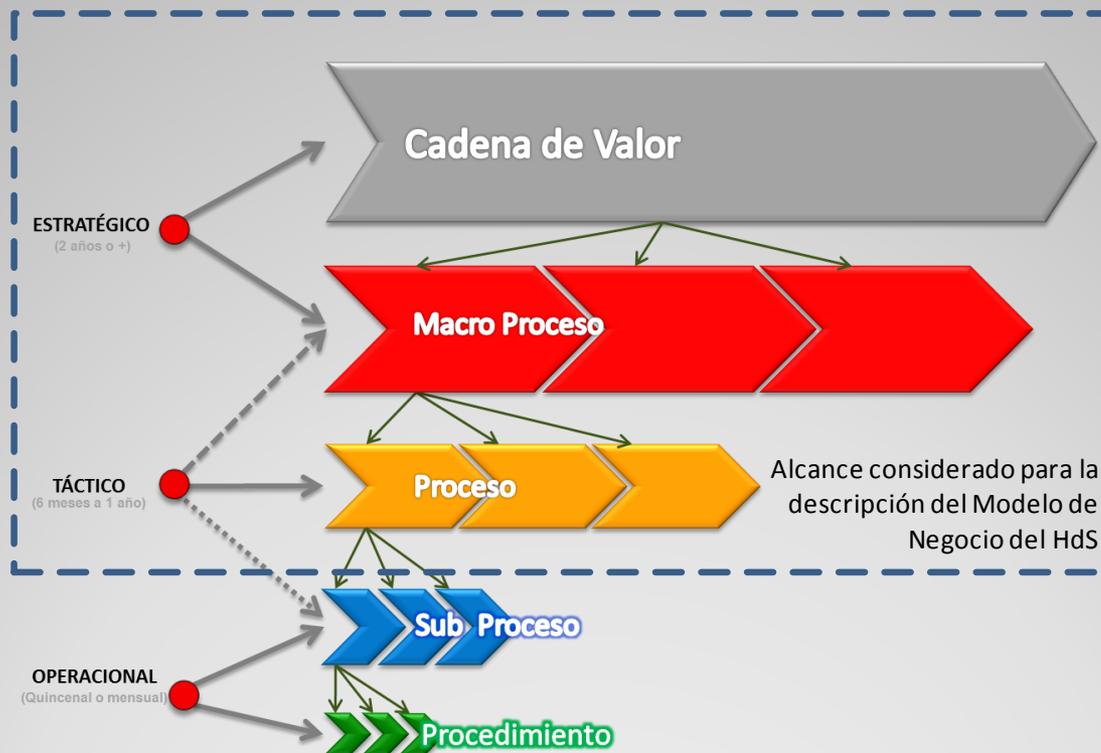


Departamento
Gestión Institucional



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: Cadena de Valor



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Enfoque Metodológico: PMI

Intellego adoptará, para la gestión del proyecto, la metodología emanada por el Project Management Institute (PMI), instituto de origen estadounidense que ha desarrollado un marco metodológico utilizado con éxito durante varias décadas en distintos países del mundo. Hemos extraído de esta metodología las cinco etapas o fases básicas de seguimiento y control, para ser aplicadas en el seguimiento del presente proyecto. Estas se describen a continuación:



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Etapa I: Diagnóstico Estratégico

Objetivo: Complementar, junto con el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, el proceso de Planeamiento Estratégico, actualizando las definiciones estratégicas del Servicio y analizando el entorno entendido como el Mercado nicho objetivo definido por la Institución y efectuando un diagnóstico interno para cumplir las aspiraciones y definiciones estratégicas.

Productos Esperados:

- ❑ Metodología consensuada y ajustada a las especificaciones del Gobierno Regional para el diseño o implementación de una Planificación Estratégica enfocada al sector de salud público, con recomendaciones específicas para su aplicación.
 - ❑ Definiciones estratégicas del Gobierno Regional.
- ❑ Modelo y análisis de gestión actual del Servicio consensuado.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Etapa II: Definición Lineamiento Estratégico

Objetivo: Generar los Lineamientos Estratégicos de acuerdo a las prioridades del Gobierno para el año 2013 y definir la consistencia de las Definiciones Estratégicas.

Productos Esperados:

- ❑ Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico: Por cada objetivo estratégico se señalarán los indicadores, metas, macro procesos y planes de acción asociados.
 - ❑ Descripción de los objetivos estratégicos.
- ❑ Análisis de la consistencia de los lineamientos estratégicos con la visión, misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos, valores y ciudadanos.
- ❑ Aspectos metodológicos para formular las líneas de acción e indicadores con las definiciones estratégicas.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Etapa III: Alineamiento Estratégico

Objetivo: Definir a nivel táctico y operativo el plan estratégico

Productos Esperados:

- ❑ Cuadro de Mando Integral a nivel táctico y operativo: Por cada objetivo se señalarán los indicadores, metas, procesos, sub procesos y planes de acción asociados.
- ❑ Descripción de los objetivos en las 4 perspectivas: procesos, subprocesos, indicadores, planes, proyectos, sub proyectos y responsables.
- ❑ Transferencia del conocimiento metodológico para formular los POA.
 - ❑ POAs por unidad y departamento, con sus indicadores de control, responsable, plazos.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Etapa IV: Jornada de Resultados y Cierre

Objetivo: Generar la participación de todos los funcionarios que participaron en las etapas anteriores en su rol de jefes de departamento, unidades y divisiones.

Productos Esperados:

- ❑ Principales conclusiones a nivel estratégico, táctico y operativo.
- ❑ Evaluación de los asistentes.
- ❑ Aspectos organizacionales a reforzar.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Presentación Consultora

Intellego Chile se constituye en Enero de 2011 en Chile formando parte del Grupo Intellego México, constituido en Ciudad de Monterrey el año 1999.

A partir de la adquisición de las empresas de servicios de consultoría, con más de 6 años de experiencia en el mercado nacional, tales como: Aporta, Maps Consultores, In limine, Minds e Info 2000 en Chile, se conforma, en un año, un equipo de más de 200 profesionales, con amplia experiencia en Planificación Estratégica, Alineamiento Estratégico, Procesos, Control de Gestión, Estructura Organizacional, etc.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

Factores Críticos de Éxito

De acuerdo a nuestra experiencia, los factores mínimos que se deben cumplir en el transcurso de la asesoría para lograr con éxito su objetivo y minimizar los riesgos asociados son:

1.- Liderazgo Interno

Es fundamental contar con un líderes internos en el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago que crea intensamente en el proyecto y que comunique persistentemente su convencimiento, de tal forma que los actores relevantes participen activamente en éste. Se recomienda que este liderazgo sea asumido por la Alta Dirección del Servicio.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

2.- Relación entre el Gobierno Regional e Intellego

El éxito de este proyecto depende de una relación de confianza que facilite una comunicación completa y transparente entre las partes involucradas y responsables que el proyecto se lleve a cabo. De este modo, toda la información recopilada tendrá el carácter de confidencial, por lo cual no podrá ser utilizada sin el consentimiento del Servicio, así mismo, se apela a la reciprocidad en este aspecto.

3.- Disponibilidad de los colaboradores y oportunidad de la información entregada

Específicamente este factor se refiere a la disponibilidad de tiempo de la Contraparte Técnica del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago y funcionarios, quienes deberán disponer de tiempo para entregar la información solicitada y participar en reuniones de trabajo y talleres, lo que es vital para que las herramientas de gestión a generar queden instaladas en las prácticas de quienes trabajaron en su diseño. Del mismo modo, se programarán con antelación las reuniones de trabajo y los talleres.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

4.- Calidad de la información

Gobierno Regional será responsable de corroborar la información obtenida por parte de los consultores a través de la contraparte presentada por ellos, para asegurar su calidad y veracidad.

5.- Planificación y control del proyecto

Los proyectos exitosos son resultado de una planificación detallada y de una administración de largo plazo. Se deben controlar periódicamente todas las situaciones que puedan poner en peligro los objetivos, planes, plazos o resultados esperados, por lo que nuestro plan de trabajo considera la realización de reuniones periódicas semanales del equipo de coordinación, para evaluar el avance. Es importante además, que al inicio de la asesoría, se definan claramente las expectativas sobre los resultados y entregables del proyecto, es por esto que se considera la revisión de los prototipos de los informes, en relación a su contenido y forma, al iniciar el proyecto.



**Departamento
Gestión Institucional**



Proceso de Planificación Estratégica 2013

6.- Sensibilización de la contraparte

Es importante comunicar a las personas involucradas de la organización, el objetivo, la importancia de este trabajo y el impacto de los resultados, con el propósito de facilitar la entrega de información.

7.- Transferencia de conocimiento

Una asesoría exitosa logra transferir conocimiento al interior de la Organización, de manera de dejarla en una mejor posición para enfrentar desafíos futuros en el ámbito de los servicios prestados.



**Departamento
Gestión Institucional**

