



Planificación Estratégica
Relación con los Riesgos de
la Organización

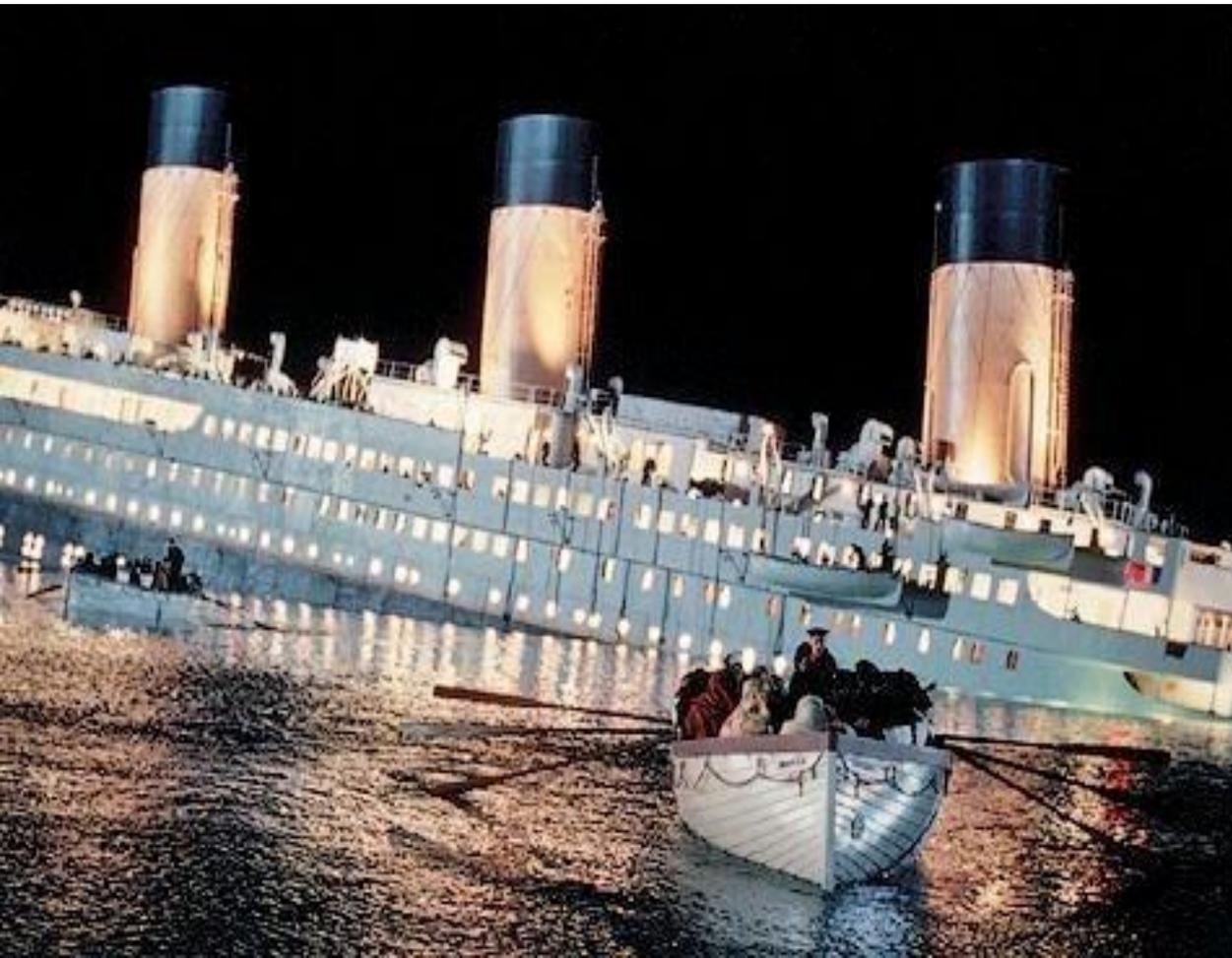
CONTENIDO

1. Introducción
2. Mejores prácticas internacionales (Parte I)
3. Plan Estratégico y la Gestión de Riesgos
4. CMI y la Gestión de Riesgos
5. Caso práctico

1. Introducción

..una breve historia verídica.....

“Cuando alguien me pregunta como puedo describir la experiencia de mis 43 años en el mar, simplemente digo: plácida..... por supuesto que han habido ventarrones, tormentas, nieblapero nunca vi un naufrago y ni siquiera alguna amenaza de un final desastroso”



***Edward J.
Smith,
Capitán del
RMS Titanic,
Abril 1912***



***J. Bruce Ismay,
vicepresidente
de la compañía
..deseaba hacer el
mejor tiempo ...***

¿Como surge la necesidad.. de la Gestión de Riesgos?

Hechos ocurridos en el último tiempo, han afectado a Instituciones públicas, empresas privadas y públicas, nacionales y extranjeras,....sucumben a fallas de su dirección superior, han tenido los siguientes impactos:

- ✓ **Instituciones públicas con pérdida de imagen y un alto costo político por: manejos ilícitos de sus fondos, mala atención a la ciudadanía, etc.**
- ✓ **Empresas que desaparecen, o su imagen y las de sus directivos se deteriora, sufriendo un importante deterioro.**

¿Cómo surge la necesidad de la Gestión de Riesgos?

CASO ENRON: desaparición de la empresa y pérdida de imagen ejecutivos



¿Cómo el 7° grupo empresarial de mayor valor de EEUU ocultó deudas mayores a seiscientos millones de dólares?



... cientos de miles de trabajadores quedaron desempleados y defraudados, sin posibilidad de recuperar sus fondos de previsión social !



... miles de inversionistas vieron esfumarse sus ahorros al pasar sus acciones de un precio récord de US\$84.85 a escasos cinco centavos a inicios de 2002!

- ✓ **Es evidente que un caso como éste amerita una seria reflexión....**
- ✓ **¿Cómo impedir que se defraude la confianza pública?**
- ✓ **¿cómo garantizar la salud financiera de una empresa?**
- ✓ **¿Cómo hacer que los mecanismos regulatorios no colapsen frente a la corrupción ?**

¿Como surge la necesidad de la Gestión de Riesgos?



ANDERSEN

: desaparición de la empresa y pérdida de imagen ejecutivos



Los acontecimientos que pueden dañar la reputación de grandes empresas surgen de infinidad de variables de riesgos...!



En agosto de 2002, Andersen fue hallada culpable por las autoridades norteamericanas del delito de obstrucción a la justicia y desaparece (caso ENRON).



El valor de las grandes empresas radica cada vez más en sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública, posicionamiento de sus productos, entre otros).



¿Como surge la necesidad de la Gestión de Riesgos?

CASO CELCO: Daño medioambiental e impacto financiero y pérdida de imagen



Inició su funcionamiento sin tener los permisos y respetar las normas..... quizá pensando en el bajo impacto del valor de las multas.



Noviembre 2004, mueren más de 120 cisnes y otros miles emigran del río Cruces por la contaminación de las aguas



Junio 2005, Grupo Angelini cierra la planta por 62 días y despide al gerente general AP



Impacto: desconfianza y la población, mucho descontento del personal, muchas protestas y pago de 4 multas por diversos incumplimientos ambientales



**AP: CELCO no mata cisnes
Nov. 2004**



¿Como surge la necesidad de la Gestión de Riesgos?



: pérdida de imagen de la institución y de los ejecutivos y alto costo político

!

Ministra Chevesich condenó a 4 años a ex Ministro Cruz por los delitos de fraude al fisco y falsificación de instrumento público.

?

¿Cómo pudo sucumbir un Ministro exitoso en tan poco tiempo y el orgullo de los funcionarios?



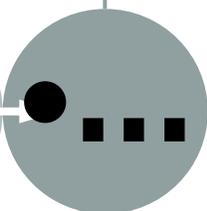
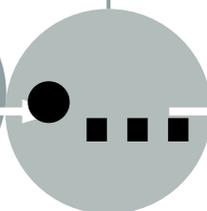
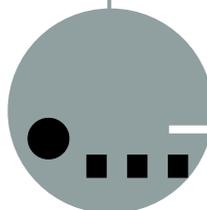
“Gerencé un ministerio que pasó de manejar presupuestos por US\$ 200 millones a uno con US\$ 5 mil millones al año.

Mi misión fue dar un fuerte salto adelante en la construcción de infraestructura. Pero no me preocupé suficientemente del back office, el respaldo administrativo”...



CASO INVERLINK y CORFO remeció al país y al gobierno:

• Impactos insospechados

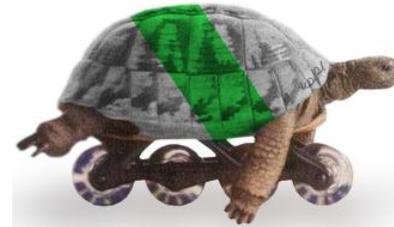


• ¿La CGR identifica y evalúa oportunamente los riesgos que asumen las instituciones que Fiscaliza?

Los montos desfalcados representarían entre 40 y 50 por ciento del patrimonio de la corporación fiscal

¿Cómo afectó la imagen de CORFO y sus ejecutivos?

TRANSANTIAGO...



por wapi tv

...SIN COMENTARIOS

NUEVO CASO: SUBPRIME

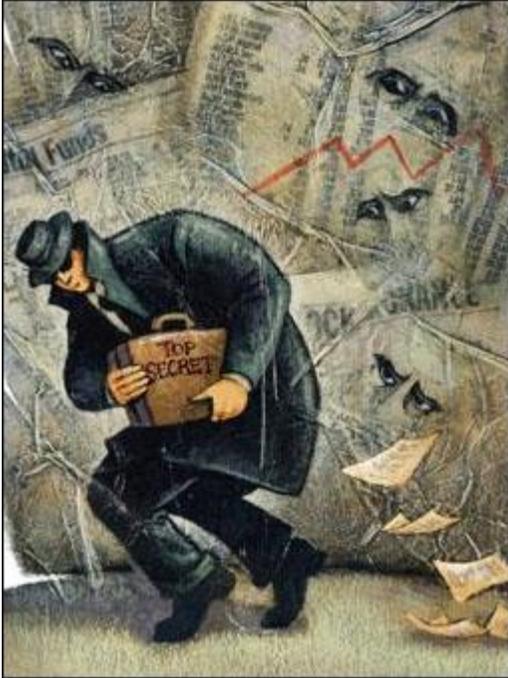
El impago de los préstamos subprime genera un **impacto económico global**. Colosos bancarios americanos como *Citigroup* o *Merrill Lynch* soportan fuertes pérdidas por ello.



"I THOUGHT WE WERE JUST BUYING A HOUSE!"

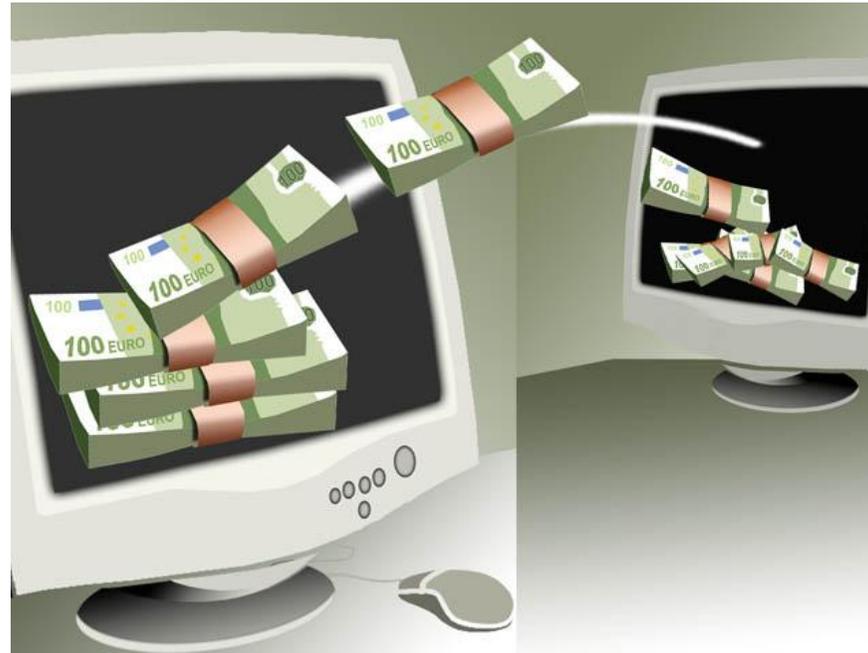


¿Sabían ustedes que.....



51% de los fraudes son descubiertos por accidentes:

- Auditoría 19%,
- Control gerencial 10%,
- Esposas y amantes 20%.



En USA el 75 % de la empresa tienen fraudes electrónicos y solo el 17% lo denuncia a los fiscales.

...por lo tanto....

Surgen nuevas exigencias que afectan a los niveles directivos y a las organizaciones y

Considerando los cambios del entorno:

¿Su organización cuenta actualmente con una adecuada Gestión de Riesgos?

2. Mejores prácticas internacionales en la Gestión de Riesgos (Parte I)

Evolución ...desde el Control Interno a la Gestión de Riesgos



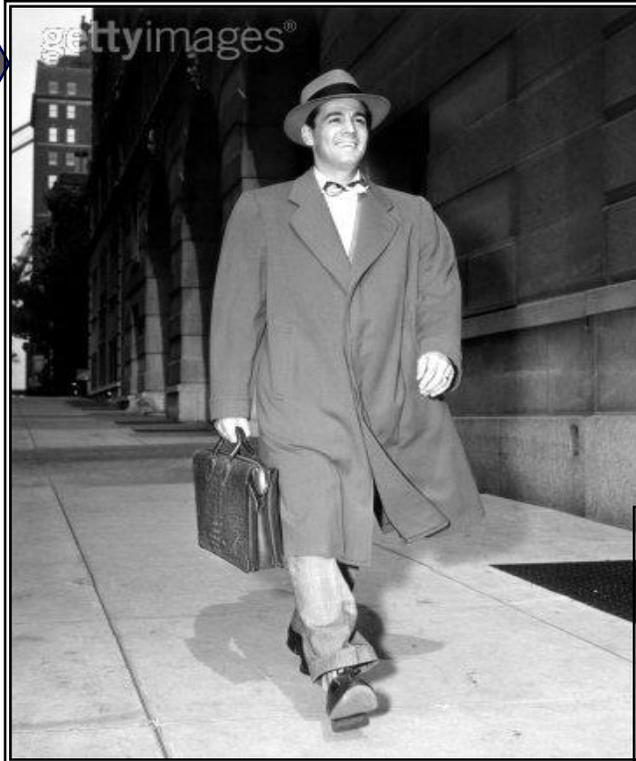
		P R O B A B I L I D A D				
		5 MUY ALTO	4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO	1 MUY BAJO
I M P A C T O	5 CATASTRÓFICO					
	4 DEVASTADOR					
	3 CRÍTICO					
	2 CONTROLABLE					
	1 INSIGNIFICANTE					

.... desde el Control Interno a la Gestión de Riesgos

●Hasta los años 1992

La organización descansa en Control Interno:

“Conjunto de Políticas, procedimientos y normas establecidas para asegurar confiabilidad de los registros, adhesión a las políticas y resguardo de los activos. Controles contables y controles administrativos”



**ROL Auditoría Interna
“Verificar procedimientos de
Control de la Organización”**

.... desde el Control Interno a la Gestión de Riesgos

●Hasta el año 1992

La Organización descansa en Control Interno:

“Conjunto de Políticas, procedimientos y normas establecidas para asegurar confiabilidad de los registros, adhesión a las políticas y resguardo de los activos. Controles contables y controles administrativos”

**ROL Auditoría Interna
“Verificar procedimientos de Control de la Organización”**

●Desde 1992 al 2004

Se redefine el CI:

1. Control Interno: Proceso de responsabilidad del Consejo Directivo y Administración.

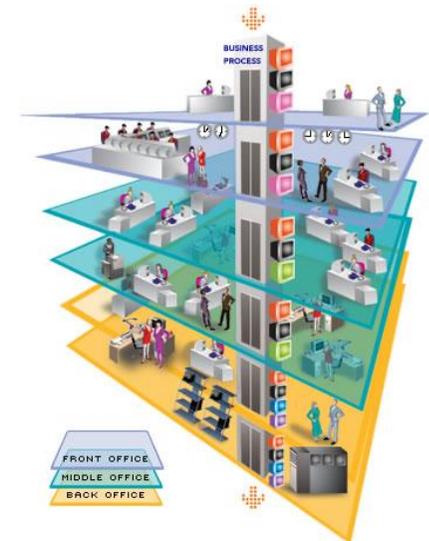
2. El objetivo del Control Interno es tener la seguridad razonable que la organización alcance los objetivos de:

- Operación (eficiencia y eficacia)
- Información
- Cumplimiento

3. Evalúa riesgos asociados a los objetivos.

ROL Auditoría Interna “Evaluar Control Interno de la Organización con una creciente evaluación Riesgos”

COSO I: Committee of Sponsoring Organizations de EEUU



1992 Se emite COSO I, con los conceptos básicos de Control Interno y Riesgos

Sarbanes Oxley 2002

.... desde el Control Interno a la Gestión de Riesgos

●Hasta los años 1992

●Desde 1992 al 2004

●2005 en adelante

La Organización descansa en Control Interno:

“Conjunto de Políticas, procedimientos y normas establecidas para asegurar confiabilidad de los registros, adhesión a las políticas y resguardo de los activos. Controles contables y controles administrativos”

Se redefine el CI:

1. Control Interno: Proceso de responsabilidad del Consejo Directivo y Administración.

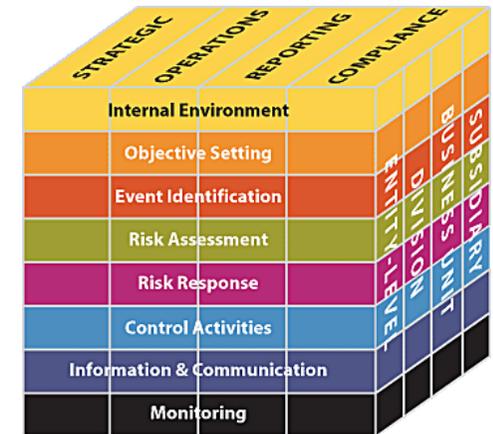
2. El objetivo del Control Interno es tener la seguridad razonable que la organización alcance los objetivos de:

- Operación (eficiencia y eficacia)
- Información
- Cumplimiento

3. Evalúa riesgos asociados a los objetivos.

**ROL Auditoría Interna
“Verificar procedimientos de Control de la Organización”**

ROL Auditoría Interna “Evaluar Control Interno de la Organización con una creciente evaluación Riesgos”



COSO II: Committee of Sponsoring Organizations de EEUU

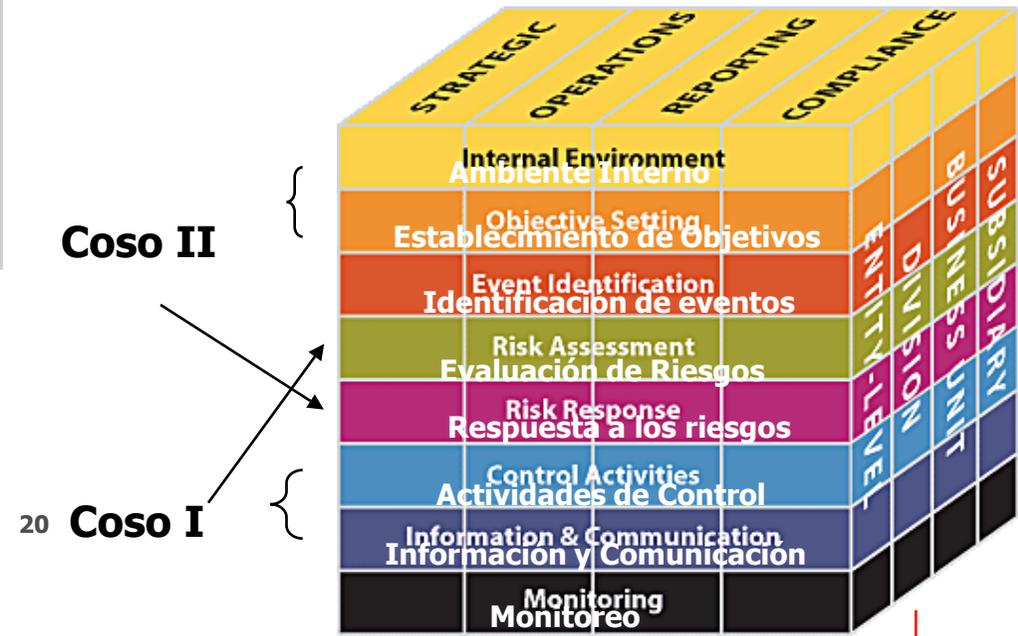
.... desde el Control Interno a la Gestión de Riesgos

•2005 en adelante

- 1. Gestión Riesgos: "Proceso efectuado por el Consejo Directivo, gerencia y resto de la organización"**
- 2. Objetivo: Gestionar riesgos potenciales que puedan afectar la organización.**
- 3. Incorpora los objetivos estratégicos.**
- 4. Crea nuevos componentes que profundiza la GR:**
 - Establecimiento de Objetivos**
 - Identificación de Eventos**
 - Respuesta al riesgo**

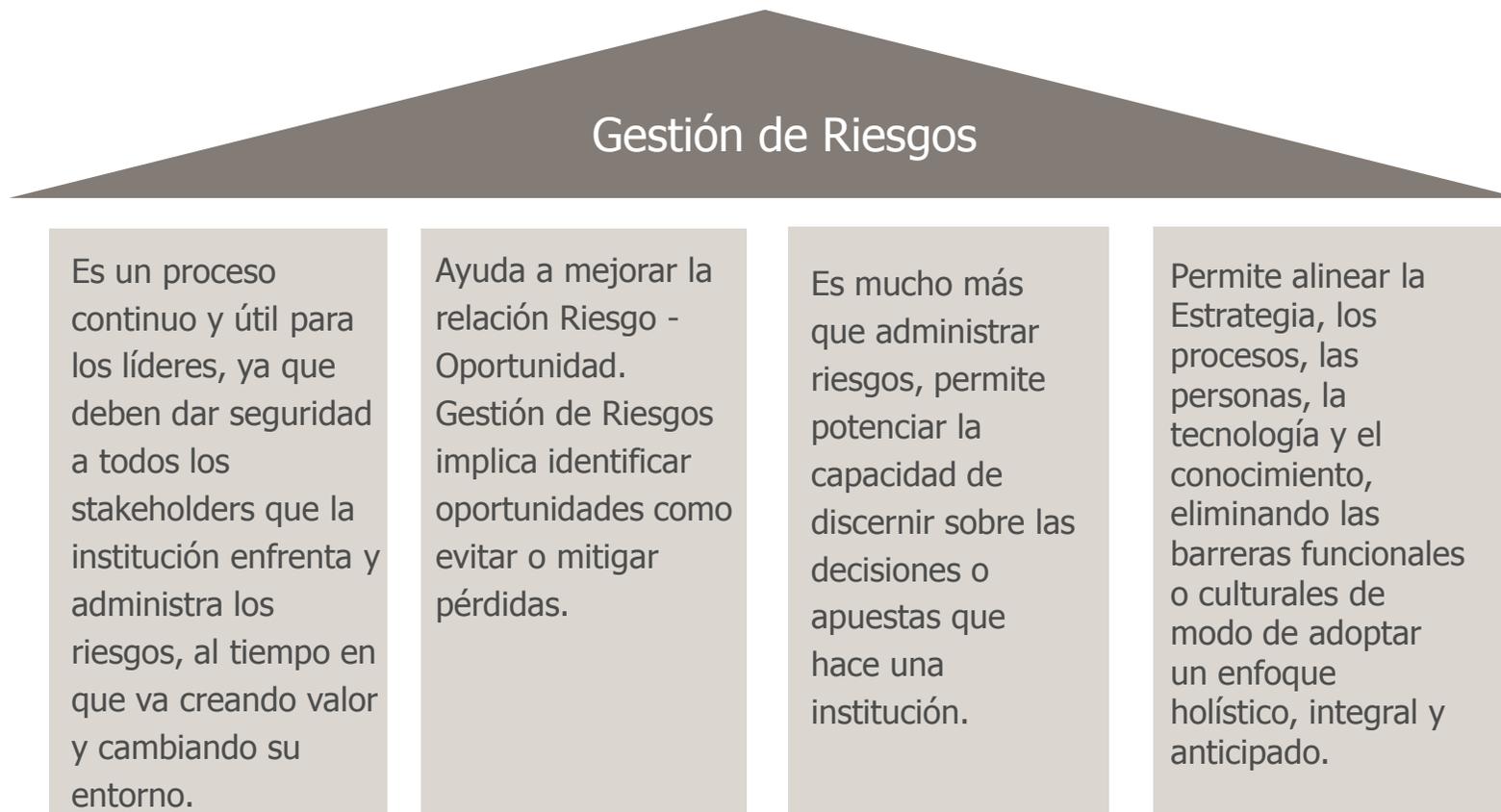
ROL Auditoría Interna "Evaluar la Gestión de los Riesgos" que realiza la administración.

COSO II



20 **COSO I**

¿Qué es la Gestión de Riesgos (COSOII)?

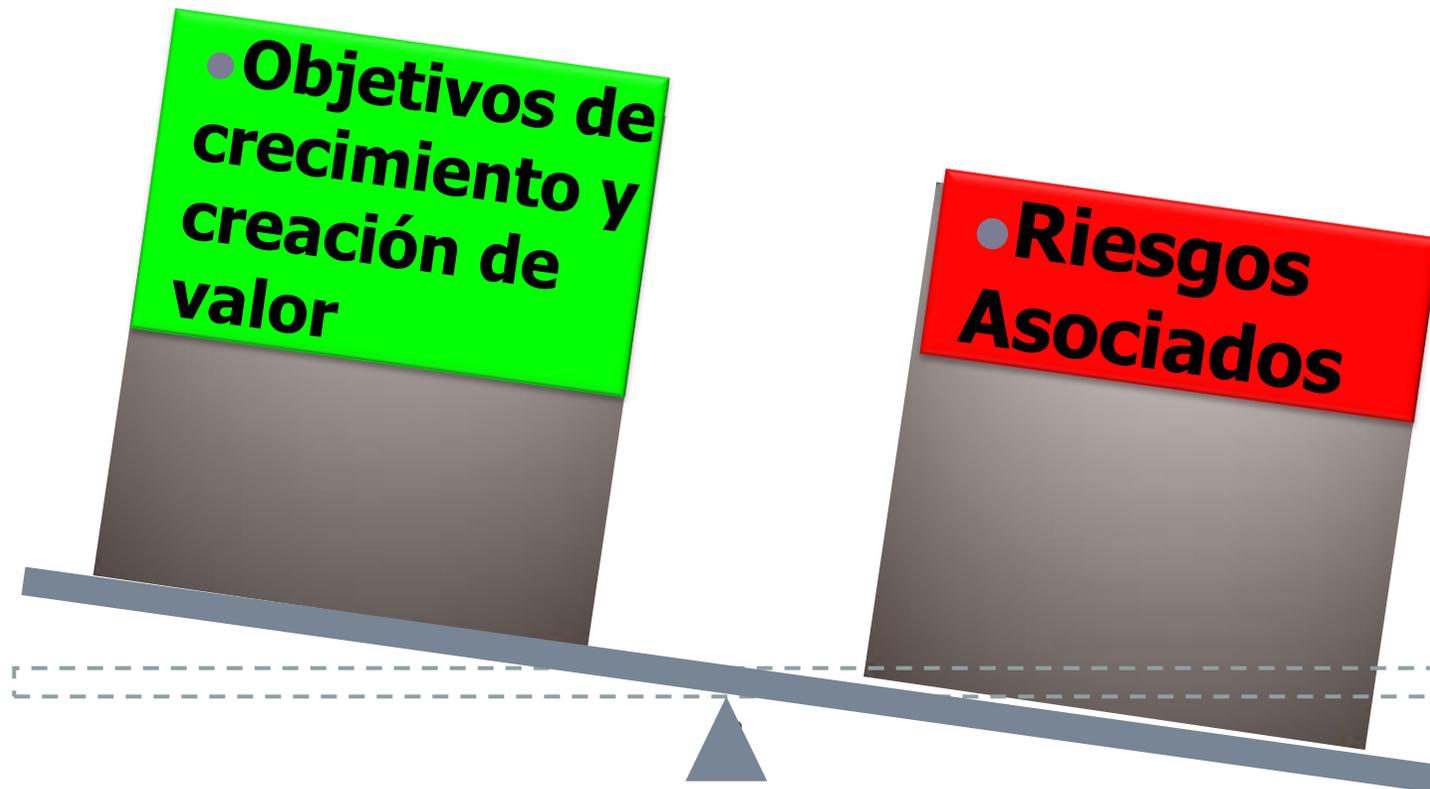


Ayuda a los ejecutivos a decidir: ¿Cuántos riesgos están dispuestos a aceptar mientras se esfuerzan en crear valor?

Gestión de Riesgos Corporativo

Ayuda a los ejecutivos a decidir: ¿Cuántos riesgos están dispuestos a aceptar mientras se esfuerzan en crear valor?

Es un proceso TOP DOWN

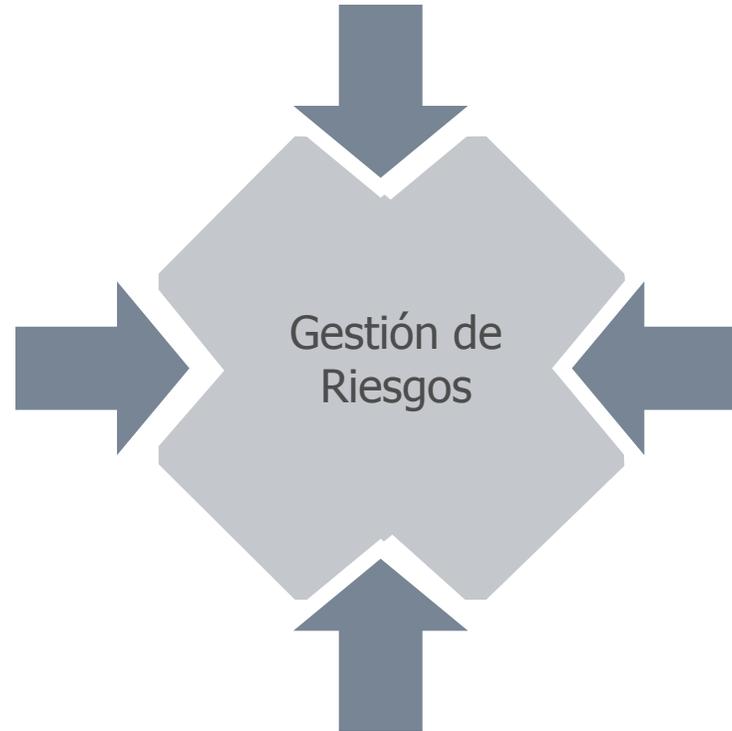


Beneficios de la Gestión de Riesgos

Anticiparse a los Cambios

Conocer, medirlos y monitorear los riesgos
Detectar las Oportunidades
Tomar decisiones más óptimas

Incrementa la capacidad de
Generar Valor



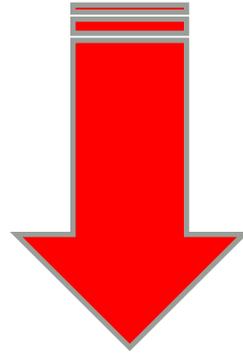
Eficiencia

Alcanzar Objetivos.
Disminuir los costos que no general valor
Mejorar la generación de recursos

Mejora el Gobierno Corporativo

(transparencia, gestión de recursos, resolución de conflicto de intereses entre los diferentes grupos que conforman el gobierno)

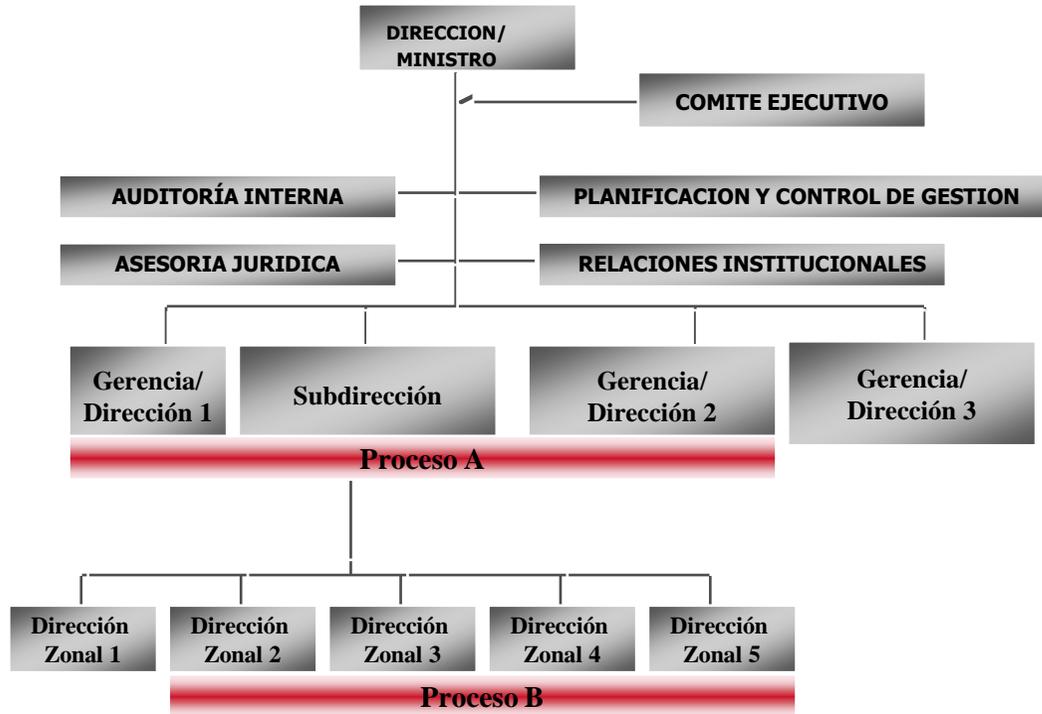
El Mayor de los Riesgos



**No cumplir con los Objetivos de la Organización,
Metas y Prioridades**



A que se aplica la Gestión de Riesgos (Universo de Materias)



✓ A nivel estratégico o táctico

✓ A áreas específicas de la organización

✓ A todos los procesos y sus componentes:

✓ A los Sistemas Computacionales que dan soporte a los procesos

✓ Normas, leyes y regulaciones

✓ A las competencias del personal

✓ Etc.

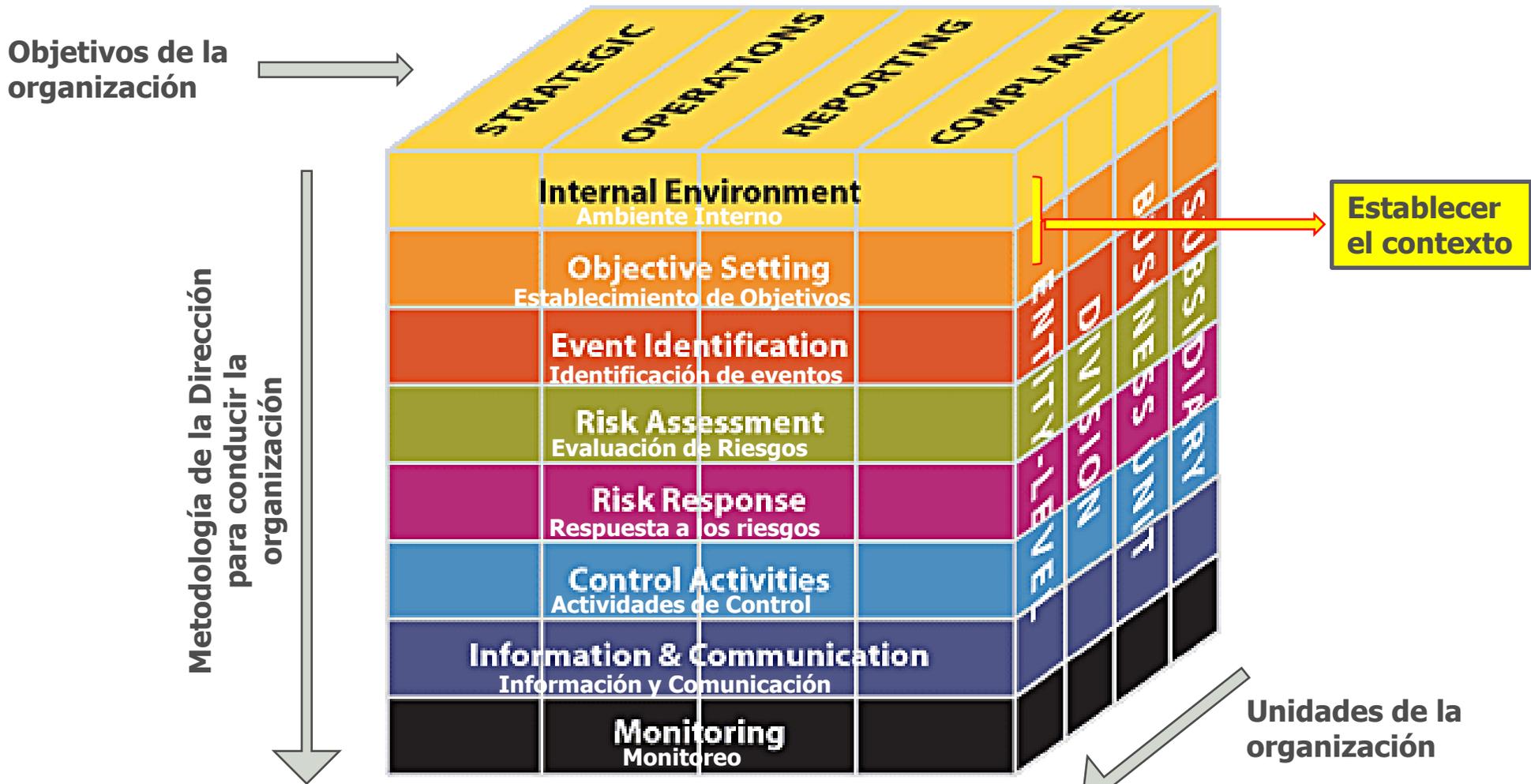
✓ A las plataformas tecnológicas

✓ A los proyectos de desarrollo y propios de la organización

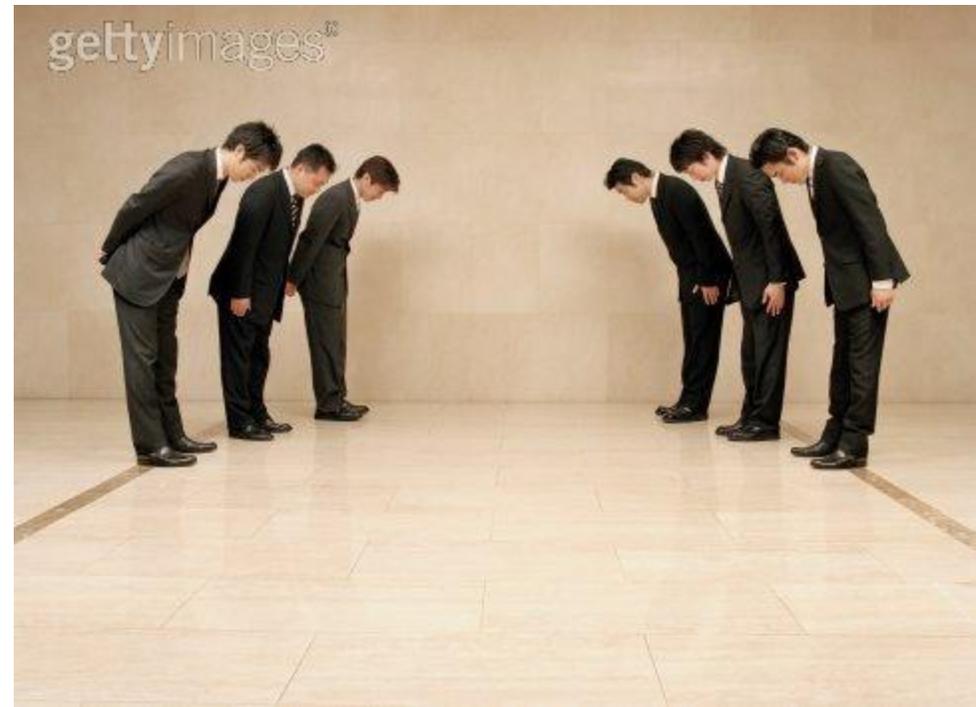


QUE ESTABLECE COSO II: Componentes GR

CUBO: Capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componentes, unidad organizacional o cualquier subconjunto deseado



- ✓ Es la base de todos los demás componentes de la Gestión de Riesgos
- ✓ Incluye el talante de la organización, que influye en la conciencia de los empleados
- ✓ El AI establece la base de:
 - ✓ Cómo se establecen los objetivos y estrategias
 - ✓ Cómo se estructuran las actividades de negocio
 - ✓ Cómo el personal percibe y trata los riesgos,
 - ✓ La filosofía del personal para su gestión,
 - ✓ El tipo y nivel de riesgo aceptado,
 - ✓ La integridad y valores éticos y
 - ✓ El entorno en que se actúa
 - ✓ Prácticas de RRHH: contratación, inducción, formación, evaluación, tutoría, compensación, etc. Orientadas a la ética e integridad.
 - ✓ La asignación de autoridad y responsabilidad((proceso de toma de decisiones)





- ✓ Las organizaciones deben establecer en base a su misión y visión:
 - ✓ los objetivos estratégicos,
 - ✓ las estrategias
 - ✓ Los objetivos operativos, de información y cumplimiento
- ✓ Al definir los Objetivos Estratégicos, las organizaciones deben identificar los riesgos asociados a las estrategias adoptadas para alcanzarlos, utilizando la metodología de Gestión de Riesgos.

- ✓ Los Objetivos estratégicos están vinculados a objetivos más específicos, relacionados a las diferentes unidades de la organización.
- ✓ Cada unidad de la organización debe definir sus objetivos, los cuales aporten a los estratégicos.
- ✓ Para cada objetivo, estratégico o específico de una unidad, se deben identificar los factores críticos y con esto los riesgos asociados.
- ✓ Los objetivos deben ser entendibles y conocidos por el personal a todos los niveles, y en relación con el ámbito del individuo.
- ✓ Todos los empleados deben tener una comprensión mutua de los que se ha de lograr y de la forma en que se medirá su logro.

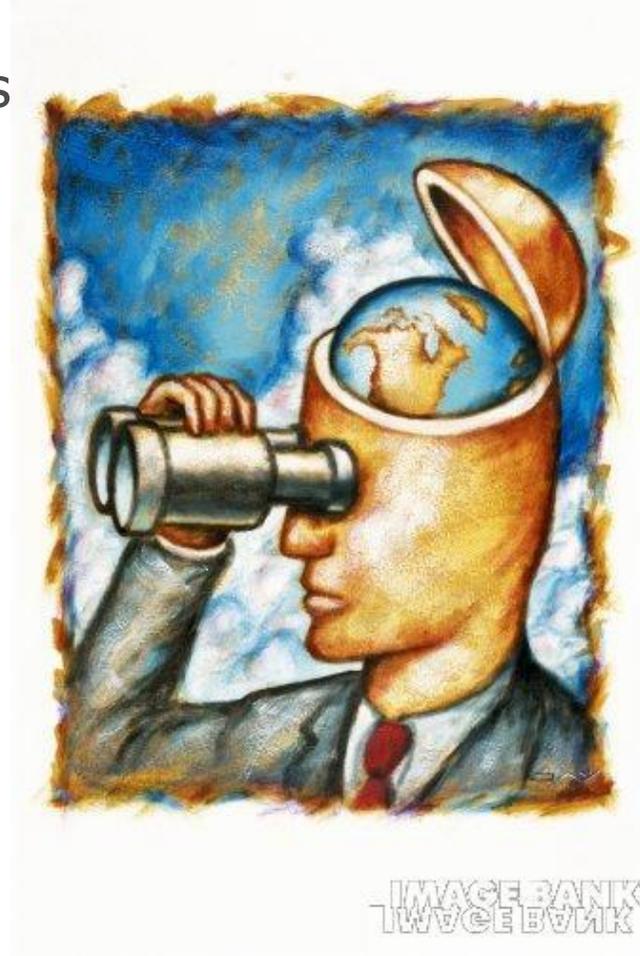


1. Establecer el contexto estratégico

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El contexto estratégico incluye también los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.

También considera identificar los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones, y establecer políticas de comunicación con estas partes.



2. Establecer el contexto interno u organizacional

Comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

Esto es importante por:

- a) La administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las amplias metas, objetivos y estrategias de la organización;
- b) La falla en lograr los objetivos de la organización, o de una actividad específica, o proyecto en consideración, es un conjunto de riesgos que debería ser administrado;
- c) La política y metas de la organización ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y constituye la base para las opciones de tratamientos.



Plan Estratégico



**¿ CUANTO
CONOCEMOS DEL
PLAN ESTRATÉGICO,
SU METODOLOGÍA DE
DESARROLLO PARA
COMPRENDER SU
IMPACTO EN LA
GESTION DE
RIESGOS?**

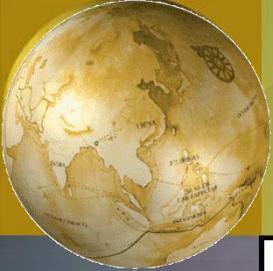


3. Plan Estratégico y la Gestión de Riesgos

PROPOSITO DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

LOGRAR UN ALTO GRADO DE CONSENSO ENTRE LOS PRINCIPALES PROFESIONALES, EJECUTIVOS Y AUTORIDADES DE LA INSTITUCION SOBRE:





¿Que es PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

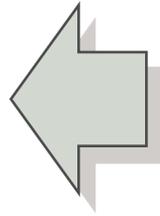
DEFINICIÓN: Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas del hoy y del futuro de las organizaciones para adecuarse a los cambios y demandas en forma eficiente y con calidad de sus prestaciones.

- ✓ Planificación NO es predecir el futuro...es tomar las decisiones pertinentes para que el futuro deseado ocurra.
- ✓ Es un proceso participativo a través del cual se obtiene la convicción del futuro deseado.
- ✓ Es la capacidad de:
 - Determinar objetivos
 - Asociar recursos y acciones a estos
 - Examinar los resultados y las consecuencias, teniendo como referencia las metas y objetivos.
- ✓ NO es una receta, ni la solución a todos los problemas o preocupaciones de una Institución.

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



MISION

ES LA DECLARACION ACERCA DEL PROPOSITO ORGANIZACIONAL. EXPRESA LA RAZON DE SER, EL SENTIDO DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACION. INCLUYE PREFERENTEMENTE UNA REFERENCIA A LOS USUARIOS, A LOS SERVICIOS Y LA FORMA DE PROVISION DE ESTOS.

"Una organización sin Misión es como un barco si Brújula"



Lo que uno le cuenta a su amiga cuando ella nos pregunta:
¿Y tu ..., donde trabajas?

¿Y allí, qué hacen?

MISION

La MISIÓN es determinante para el proceso de Planificación...con ella se determina:

- la estructura de la organización,
- los criterios de asignación de recursos,
- las posibilidades de desarrollo de las personas y
- condiciona en análisis FODA.

Algunas de las preguntas que debemos responder :

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
 - ¿Qué aportamos a nuestros clientes?
 - ¿Cómo lo haremos?
-
- No hay una respuesta única y correcta..sino una más eficaz..



EJEMPLOS DE MISION



“Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.”
(SAT)

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Qué aportamos a nuestros clientes?
- ¿Cómo lo haremos?

- CLIENTES/ USUARIOS
- PRODUCTOS / SERVICIOS
- TECNOLOGIA
- UBICACION
- VALOR SOCIAL APORTADO
- IMAGEN CORPORATIVA
- POLITICA Y VALORES
- CONSIDERACIONES HACIA LOS EMPLEADOS

EJEMPLOS DE MISION



¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestra razón de ser?

“Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.”
(SAT)

¿Cómo lo haremos?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Qué aportamos a nuestros clientes?
- ¿Cómo lo haremos?

- CLIENTES/ USUARIOS
- PRODUCTOS / SERVICIOS
- TECNOLOGIA
- UBICACION
- VALOR SOCIAL APORTADO
- IMAGEN CORPORATIVA
- POLITICA Y VALORES
- CONSIDERACIONES HACIA LOS EMPLEADOS

¿Qué aportamos a nuestros clientes?

***¿Cuál es la
MISION de su
organización?
¿la conoce?***



SERVICIO NACIONAL DE PESCA

Contribuir al desarrollo sustentable y a la competitividad del sector pesquero y acuícola nacional a través de controlar el cumplimiento de la normativa pesquera, acuícola, sanitaria y ambiental que regulan la actividad y otorgar la garantía oficial de la inocuidad de los productos pesqueros de exportación.

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Qué aportamos a nuestros clientes?

¿Cómo lo haremos?

DIRECCION DE FRONTERAS Y LIMITES DEL ESTADO

Preservar y fortalecer la integridad territorial del País, asesorando profesional y técnicamente al Supremo Gobierno y participando en la celebración de Tratados, en la negociación de Convenios, así como en los Foros y en las materias relacionadas con los Límites Internacionales de Chile y las Políticas de Integración Física, Vecinal y Regional, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores.

¿Cuál es nuestra razón de ser?

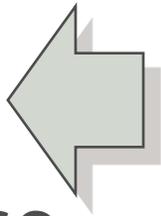
¿Qué aportamos a nuestros clientes?

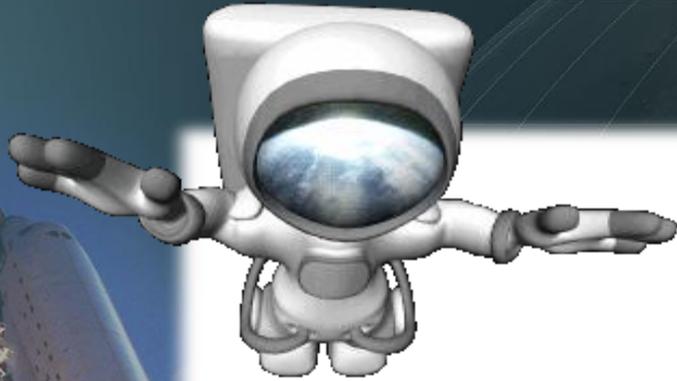
¿Cómo lo haremos?

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO





VISION

- **EL CONJUNTO DE CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION QUE QUEREMOS ALCANZAR EN UN PLAZO PRE-DETERMINADO**
- **EL "SUEÑO DEL PIBE" PERO ... ALCANZABLE**

EJEMPLOS DE VISION

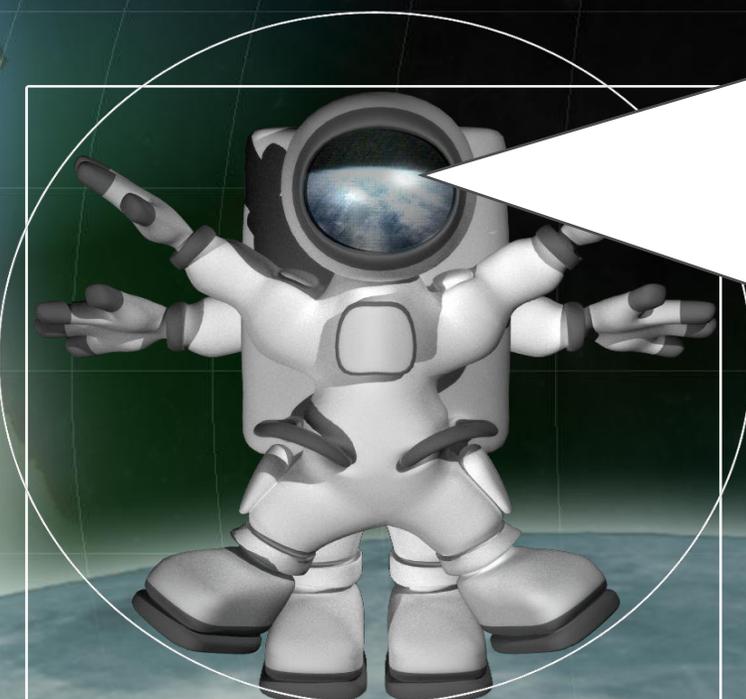


**“Ser una institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido, al servicio de los mexicanos.”
(SAT)**

- contribuyente como eje de toda la operación
- personal capaz y comprometido
- que aplique la ley con claridad y transparencia ante todo
- institución respetable y confiable para todos los ciudadanos

- CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES
- CULTURA
- RECURSOS HUMANOS
- TECNOLOGIA
- INFRAESTRUCTURA
- VALORES

- ¿Qué aspiramos ser, lograr y crear?



***¿Cuál es la
VISION de tu
organización?***

¿la conoces?

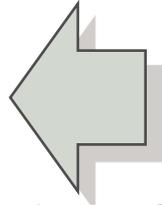
¿ la compartes?

***¿Cómo te
imaginas tu
organización en
10 años más?***

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



Valores

Dan cuenta de los principios y ética que enmarcan el quehacer y las reglas del negocio de las que se hace cargo la organización.

Por ejemplo:

- Integridad y Honestidad
- Diversidad
- Transparencia
- Innovación
- Autocrítica
- Apertura
- ETC.....

La Filosofía de las organizaciones están compuesta por los Valores

¿En qué creemos?



EJEMPLO DE VALORES

Compromiso

El personal del SAT utilizará en forma responsable los recursos públicos que se le asignen para su operación, promoverá el trabajo en equipo, y buscará siempre el desarrollo profesional de colaboradores y compañeros, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Honestidad

La actuación del personal del SAT está orientada a la atención y vigilancia permanente de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a denunciar los actos ilícitos que identifique, de tal forma que su signo distintivo será la integridad, honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.

Respeto

La actitud de servicio y consideración hacia compañeros, contribuyentes y proveedores, así como el reconocimiento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana, será la mística del personal del SAT.



***..y cuales son los
VALORES que
existen en tu
organización?***



SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



DIAGNÓSTICO

Proceso que se generalmente para solucionar un PROBLEMA, ó producir MEJORAS.

Diagnóstico: Arte o acto de conocer la naturaleza de una "enfermedad" mediante la observación de sus síntomas y signos.

Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son:
- Evaluación - Procesamiento mental de la información –
Análisis y Síntesis

Por ejemplo: **Clima laboral deteriorado** es un síntoma y las causas pueden ser: Falta de liderazgo, bajos salarios, falta de claridad en roles y funciones



EJEMPLO



Contexto del Problema (SAT)

- ❖ México requiere reducir la pobreza y asegurar el desarrollo sustentable del país a través de incrementar los recursos del sector público.
- ❖ Elevados índices de evasión tributaria
- ❖ SAT: Bajo % de recaudación tributaria, ineficiencia de la operación y alta percepción de ineficiencia, prepotencia y corrupción por parte de los contribuyentes.

DIAGNOSTICO - ANÁLISIS EXTERNO

Es la identificación de factores exógenos (fuera de la organización), que condicionan su desempeño, tanto en aspectos positivos (OPORTUNIDADES) como negativos (AMENZAS):

Algunas áreas relevantes:

- ✓ la **evolución económica del país**, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio,
- ✓ los **cambios demográficos y culturales** que alteran los niveles de demanda,
- ✓ los emergentes **recursos tecnológicos** y **avances científicos** que el servicio debería conocer y eventualmente adoptar,
- ✓ los cambios que experimenten el conjunto de las **necesidades ciudadanas** en materia de transportes, comunicaciones, información y participación,
- ✓ las **políticas públicas y las prioridades** que se han definido para el sector al que pertenece el servicio,
- ✓ el riesgo de **factores naturales** estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al servicio,
- ✓ los **mandatos legales** atinentes al servicio,
- ✓ las **condiciones presupuestarias** del sector.



EJ: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



OPORTUNIDADES: (EXTERNAS A LA ORGANIZACIÓN)

- ✓ Se prevé un aumento de la demanda en los servicios más atractivos
- ✓ Existe una oferta atractiva por la adquisición de un bien inmueble relevante
- ✓ Se recibió una donación japonesa en equipamiento de alta tecnología
- ✓ La ciudadanía reconoce ampliamente la competencia técnica y la legitimidad de la institución para intervenir en el área.
- ✓ Etc...

AMENAZAS: (EXTERNAS A LA ORGANIZACIÓN)

- ✓ Las demandas del sector privado por personal calificado, técnica y profesionalmente, formado en la administración pública, puede provocar un éxodo que afectará el cumplimiento de las metas.
- ✓ Aumento explosivo de la demanda por servicios de calidad, por parte del público usuario.
- ✓ Una nueva legislación perjudicará la posición actual de la institución
- ✓ Etc...

DIAGNOSTICO - ANÁLISIS INTERNO

- **Es la identificación de factores claves que han generado el desempeño pasado, tanto en aspectos positivos (FORTALEZAS) como negativos (DEBILIDADES) en relación con la MISIÓN.**
- **Se busca identificar la fuente de las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado.**

Algunos aspectos relevantes:

La ley orgánica

Los recursos humanos disponibles

La tecnología con que ha contado

La estructura formal

Los canales de comunicación formal e informal

La capacidad financiera,

Etc.....



EJ: FORTALEZAS Y DEBILIDADES



FORTALEZAS: (INTERNAS A LA ORGANIZACION)

- ✓ Contamos con profesionales de alta calificación y prestigio
- ✓ Profesionales comprometidos
- ✓ Contamos con nueva infraestructura adecuada
- ✓ Poseemos procesos eficientes y automatizados

DEBILIDADES: (INTERNAS A LA ORGANIZACIÓN)

- ✓ El sistema de información para la gestión es incompleto y poco confiable
- ✓ No existe compromiso del personal con el control de costos
- ✓ Falta capacidad de producción en un servicio de alta demanda
- ✓ Las comunicaciones con los usuarios son insuficientes para dar cuenta de las mejorías en oportunidad y disponibilidad de los servicios.
- ✓ Etc....

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Analizar en forma combinada el FODA (si es que se ha realizado adecuadamente) puede entregar un panorama claro para iniciar el desarrollo de los Objetivos Estratégicos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Para marcar el rumbo a seguir (Objetivos):

- **Potencialidades:** son las más prometedoras líneas de acción.
- **Limitaciones:** seria advertencia
- **Riesgos y Desafíos:** exigen cuidadosa consideración



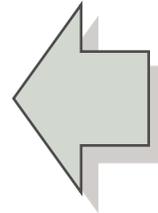


¿Podrías dar ejemplos de algún aspecto del FODA de tu organización?

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO





OBJETIVOS

OBJETIVO: La finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

El objetivo debe responder a la pregunta "¿qué?" y "¿para qué?".

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?



EJEMPLOS DE OBJETIVOS

¿Qué resultados queremos alcanzar?

Objetivos Estratégicos

1. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario
2. Combatir la evasión, contrabando e informalidad
3. Eficientar la Administración Tributaria
4. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso



EJEMPLOS DE OBJETIVOS

Objetivos Estratégicos

1. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario
2. Combatir la evasión, contrabando e informalidad
3. Eficientar la Administración Tributaria
4. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso

Pagar impuestos debe ser un acto ágil y sencillo, que no inhiba a quienes desean cumplir voluntariamente con sus obligaciones fiscales y se ven desalentados por los elevados costos en tiempo, dinero y esfuerzo, modernizar las aduanas, campaña comunicacional para los informales

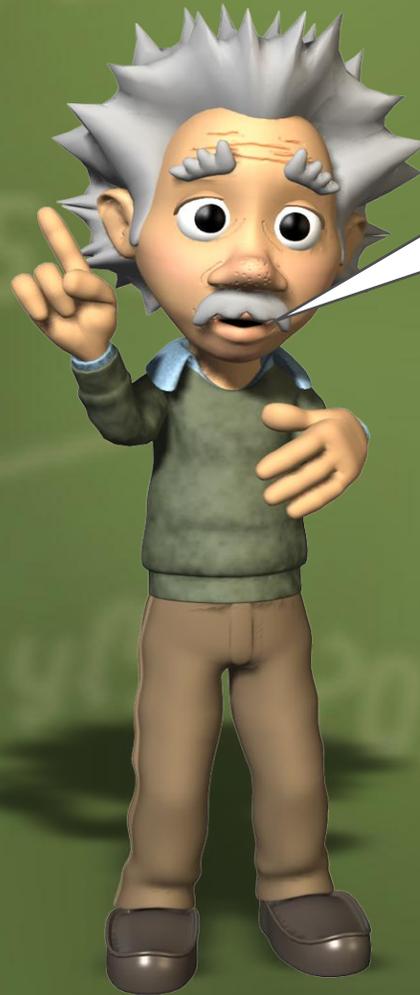


EJEMPLOS DE OBJETIVOS

Objetivos Estratégicos

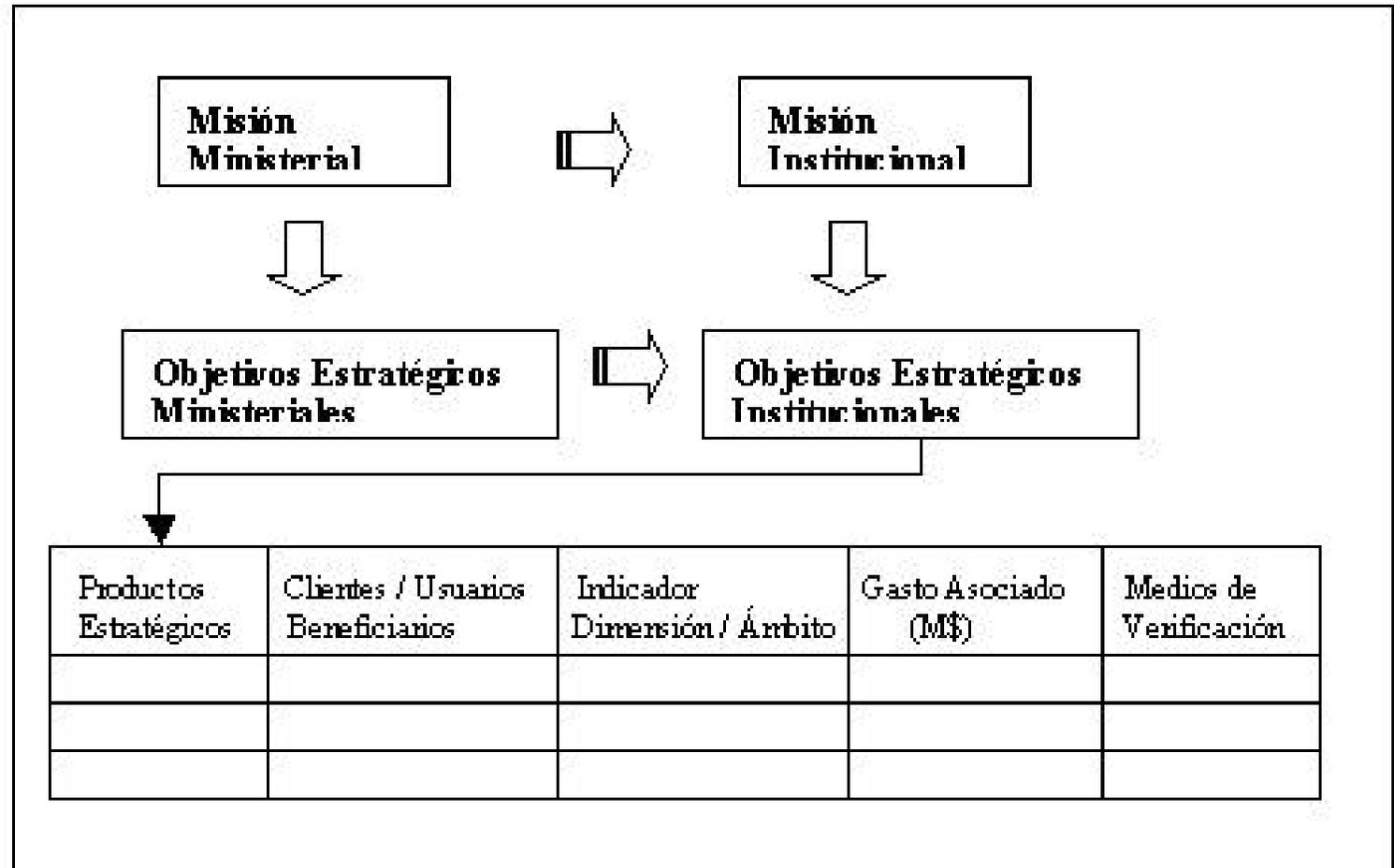
1. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario
2. Combatir la evasión, contrabando e informalidad
3. Eficientar la Administración Tributaria
4. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso

Dado que su gente es la que le da cuerpo y contenido a la Visión, garantizar un cuerpo de profesionales de excelencia, no sólo por su talento, formación y experiencia, sino también por su apego a los valores de integridad, probidad y transparencia. Para lo cual se deben identificar a sus mejores cuadros, a esos hombres y mujeres que están comprometidos con la misión y retos de la institución y que dignifican la imagen de nuestros servidores públicos ante los ciudadanos por su actuación ejemplar. Carrera fiscal que propicie su motivación y permanencia dentro de la institución, con base en el mérito y en los resultados



***¿Conoces los
OBJETIVOS
de tu
organización?***





DIRECCION GENERAL DE AGUAS

Objetivos estratégicos	
1	Operar y mantener la red hidrométrica nacional para proporcionar al público información sistemática, confiable y actualizada sobre el recurso hídrico para apoyar la toma de decisiones relacionadas con su aprovechamiento y conservación. PRODUCTO ESTRATEGICO: <i>Estadística Hidrológica Nacional.</i>
2	Resolver las solicitudes relacionadas con la adquisición y ejercicio del derecho de aprovechamiento con criterios de sustentabilidad y transparencia. PRODUCTO ESTRATEGICO: <i>Expedientes resueltos</i>
3	etc

**¿Y CUÁLES SON LOS PROCESOS
RELACIONADOS A ESTOS PRODUCTOS Y
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS???**

Objetivos estratégicos

- 1 Proteger el estado de los recursos pesqueros a través de la fiscalización de la normativa que regula la actividad, base de la economía sectorial, con el objeto de dar sustentabilidad al sector. **PRODUCTO ESTRATEGICO: *Fiscalización de la normativa pesquera, acuícola, sanitaria y ambiental, que regula la actividad sectorial.***
- 2 Colaborar con el esfuerzo exportador del país, otorgando el respaldo oficial exigido por los mercados de destino a través de la certificación de la inocuidad de los productos pesqueros de exportación. **PRODUCTO ESTRATEGICO: *Control sanitario de productos pesqueros de exportación***
- 3 Etc..

**¿Y CUÁLES SON LOS PROCESOS
RELACIONADOS A ESTOS PRODUCTOS Y
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS???**

DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS

Objetivos estratégicos

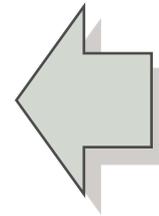
- 1 Administrar y mantener el registro nacional de contratistas y consultores del MOP, certificando que estos cumplen con los requisitos exigidos reglamentariamente, a través de una gestión de calidad, transparente y oportuna del servicio a entregar, para apoyar a las Direcciones y Servicios MOP en la toma de decisiones respecto de sus licitaciones. **PRODUCTO ESTRATEGICO: *Certificación de las Empresas Contratistas y Consultoras***
- 2 Fomentar la investigación e innovación tecnológica relacionada con nuevos productos, materiales, gestión y metodologías, a través de una gestión público-privada e iniciativas internas de las Direcciones MOP, para el mejoramiento continuo en los proyectos y obras a construir. **PRODUCTO ESTRATEGICO: *Iniciativas, estudios o proyectos de innovación y transferencia tecnológica, tanto en temas de infraestructura como en el de tecnologías y gestión asociada a obras***
- 3 etc

¿Y CUÁLES SON LOS PROCESOS RELACIONADOS A ESTOS PRODUCTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS???

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



INDICADORES DE DESEMPEÑO

INSTITUCIONES PUBLICAS

¿Qué indicadores sirven para medir el logro de nuestros Objetivos?

TIPOS DE INDICADORES:
ESTRATEGICOS
DE PRODUCTOS / SERVICIOS
DE PROCESOS

NIVELES DE LOGRO
EFICACIA

COBERTURA
CALIDAD DE SERVICIO
FOCALIZACION A USUARIOS PRIORITARIOS

...
EFICIENCIA

COSTOS UNITARIOS
PRODUCTIVIDAD DE RR.HH.
PRODUCTIVIDAD DE INFRAESTRUCTURA

...
EFICIENCIA DE USO DE RECURSOS PUBLICOS



Objetivo Estratégico

- 1. Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario**
- 2. Combatir la evasión, contrabando e informalidad**
- 3. Eficientar la Administración Tributaria**
- 4. Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso**



Indicador

Recaudación Potencial

Recaudación Potencial

Presupuesto utilizado por el SAT

Encuestas de percepción



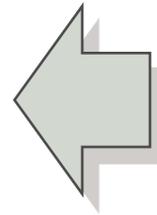


***¿Conoces los
INDICADORES
de tu
organización?***

SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

CÓMO LLEGAMOS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS, AQUELLOS QUE RESPONDEN A LA VISIÓN DEL FUTURO.



ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL FODA

SITUACION	ESTRATEGIA A SEGUIR
Fortalezas/Oportunidades FO	POTENCIAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
Fortalezas/Amenazas FA	POTENCIAR LAS FORTALEZAS PARA ELIMINAR/NEUTRALIZAR LAS AMENAZAS
Debilidades/Oportunidades DO	FORTALECER LAS DEBILIDADES PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
Debilidades/Amenazas DA	FORTALECER LAS DEBILIDADES Y EVALUAR RIESGO DE AMENAZAS PARA NEUTRALIZARLAS

Aumento de Demanda v/s Capacidad de Técnicos

Capacidad de Técnicos v/s Disminución Demanda

Baja Capacidad de Técnicos v/s Aumento Demanda

Proceso Ineficiente v/s Disminución Demanda





EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS

1. **Desarrollar la organización y el talento humano para administrar el cambio y la transformación.**
2. **Rediseñar y automatizar los procesos clave.**
3. **Simplificar los servicios al contribuyente apoyados en medios electrónicos.**
4. **Mejorar la efectividad en las actividades de control de obligaciones, fiscalización y cobranza.**
5. **Fortalecer el Registro Federal de Contribuyentes.**
6. **Actuar proactivamente en el marco jurídico.**
7. **Transformar los datos en conocimiento para la toma de decisiones.**
8. **Establecer la Aduana Modelo.**
9. **Promover la cultura fiscal.**
10. **Establecer las habilidades y sistemas que aseguren la planeación, control y evaluación sistemática, eficiente y transparente.**
11. **Fomentar la honestidad, la transparencia y combatir la corrupción.**

***¿Conoces las
ESTRATEGIAS
de tu
organización?***



SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



METAS

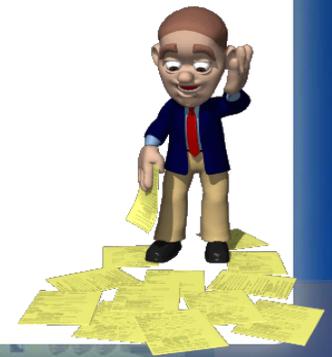
Las metas que se definan deben expresar el avance previsto, en el tiempo esperado, de los logros esperados en relación a los objetivos.

Metas de Producción

- Lo que se quiere alcanzar de un producto o servicio
- Explicitan el tipo de producto
- Definen los niveles de actividad o estándares de productividad esperado

EJ: Mejorar la recaudación de impuestos en un 5% en el 2008.

¿Qué? y ¿Cuánto?



METAS

Metas de Gestión

- Definen el propósito de mejorar el proceso, el cual permitirá obtener dichos productos
- Las dimensiones de mejora pueden ser: calidad, eficiencia, eficacia y economía
- Son compromisos cuyo cumplimiento se basa en la acción interna de la organización (no de factores exógenos)

EJ: Mejorar la eficiencia del proceso de fiscalización para reducir sus plazos en un 30% al 2008

¿cómo?



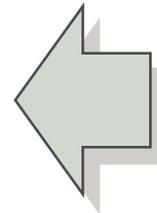
***¿Conoces las
METAS para el 2011
de tu
organización?***



SECUENCIA DE TRABAJO



- ✓ MISION
- ✓ VISION
- ✓ VALORES
- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ OBJETIVOS ESTRATEGICOS
- ✓ INDICADORES DE DESEMPEÑO
- ✓ ESTRATEGIAS DE ACCION
- ✓ METAS
- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO



PROYECTOS DE DESARROLLO

....después de todo el proceso de P.E. nos damos cuenta que falta mucho por hacer...

Son mecanismos destinados a alcanzar las metas y objetivos (uno o más)

Son actividades a realizar en un plazo, que involucran tiempo y recursos (humanos, tecnológicos y financieros)

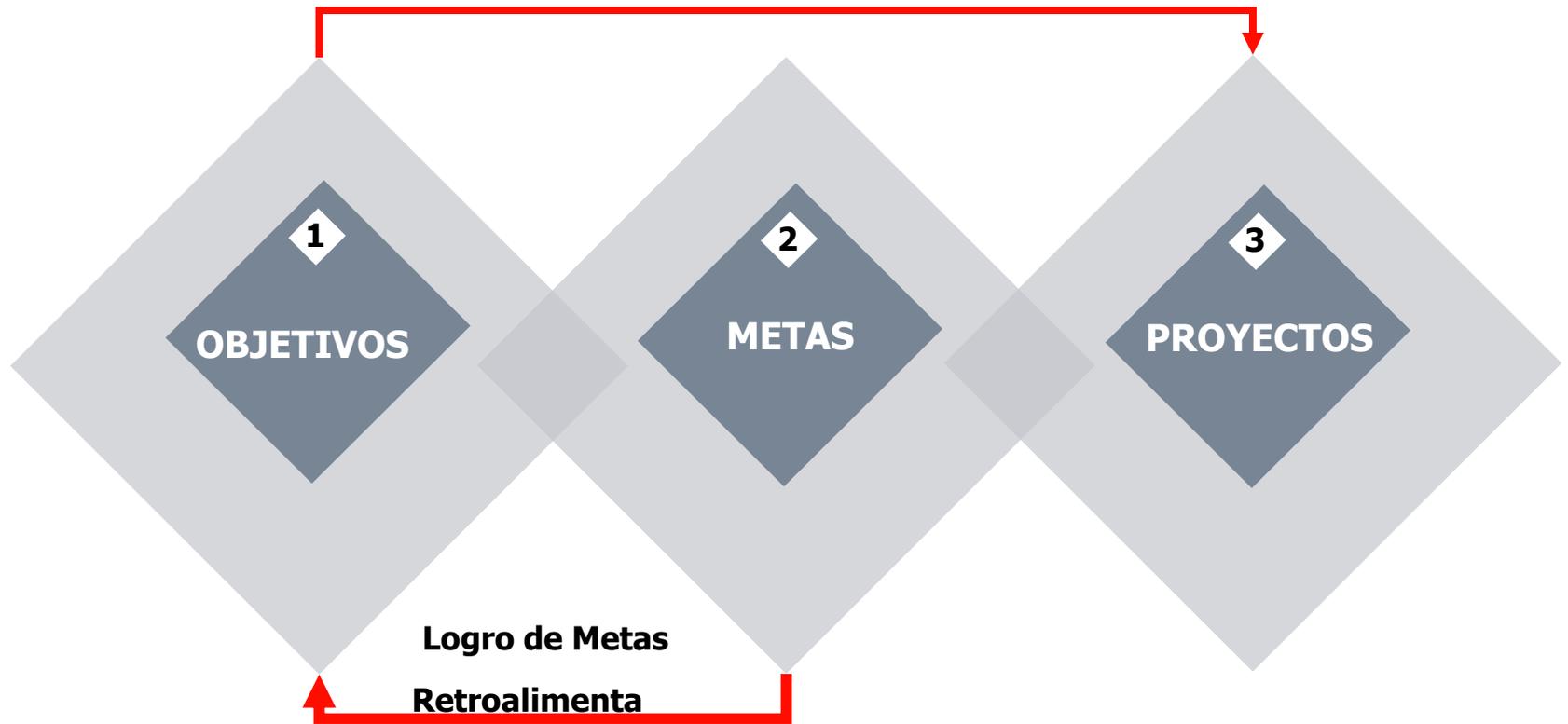
Para su éxito requieren:

- "CAPACIDAD DE EJECUCIÓN" de las personas involucradas en el proyecto
- "CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN" por parte de la organización
- "LIDERAZGO" que estimule la participación y asegure el término del diseño y su implementación. Mientras más cambios en la estructura, en la organización y en las prácticas de trabajo que generen los proyectos más se requiere de LIDERAZGO.



..hay que tener presente que :

Se redefinen Objetivos y rediseñan los proyectos



EJEMPLOS DE PROYECTOS



Programa de modernización financiado por el Banco Mundial, de más de 83 millones de dólares.



Servicio Agrícola y Ganadero

Plan de Modernización con una cartera de más de 30 proyectos de desarrollo (2003).



Creó el concepto de certificación (sellos). Diseñó e implementó el Sistema de Certificación para ingenieros Instaladores y empresas Certificadoras.



Plan de Modernización con una cartera de 18 proyectos de desarrollo (2004).

4. CMI y la Gestión de Riesgos

INTRODUCCIÓN AL CMI

- Es una herramienta de gestión que:
 - Provee a los ejecutivos de una visión comprensiva de la estrategia del negocio;
 - Traduce la visión de una empresa y su estrategia en un set de medidas de su desempeño;
 - Permite evaluar, monitorear y sustentar el mejoramiento del resultado organizacional.



ELEMENTOS DEL CMI

CMI



¿Cómo traducir la Misión a los resultados deseados?

Resultados Estratégicos

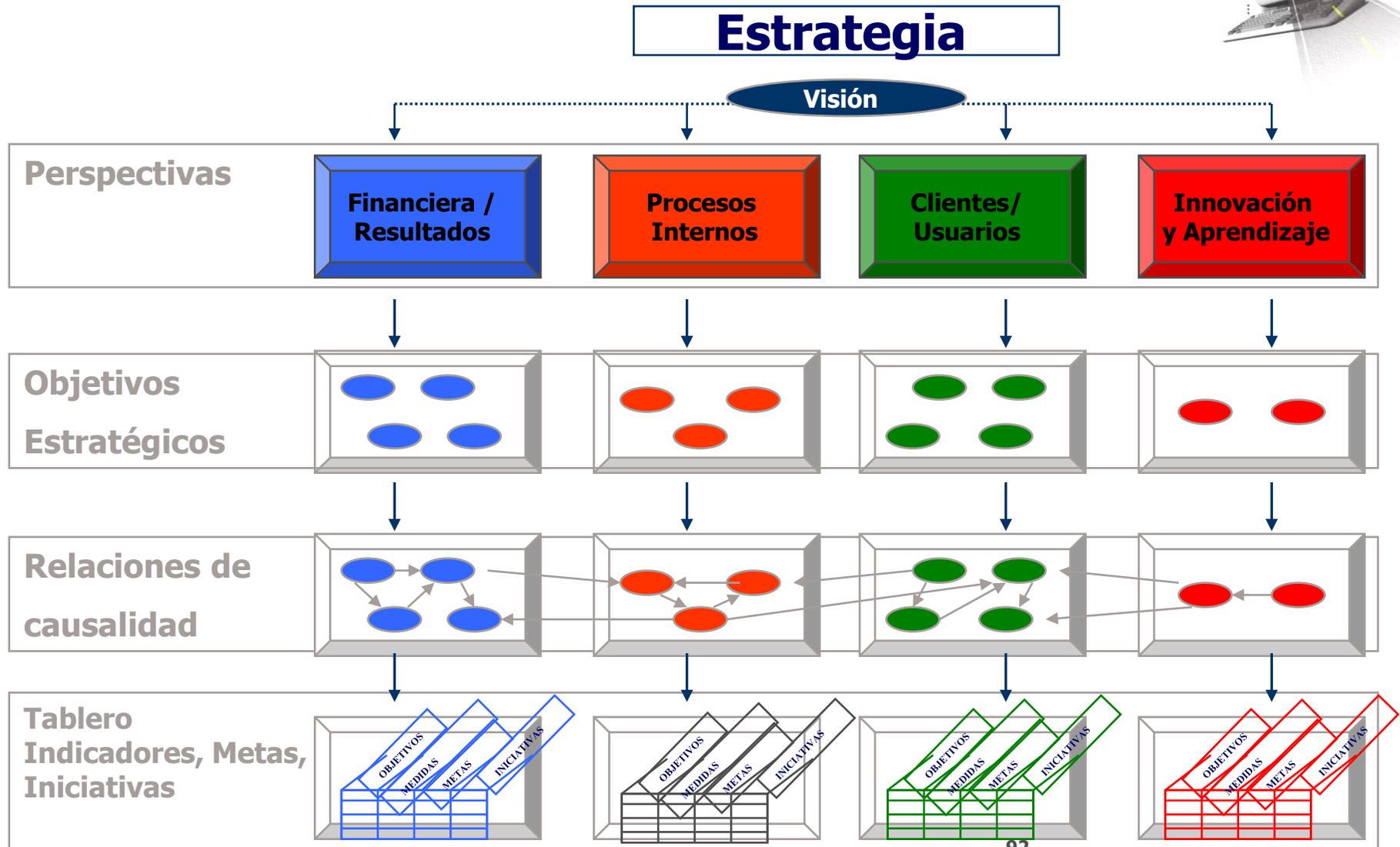
Dueños Satisfechos
Resultados logrados

Clientes-Usuarios Encantados

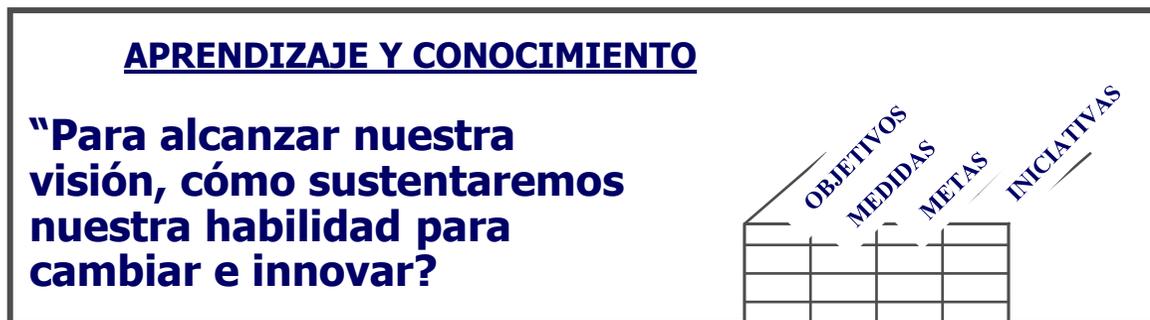
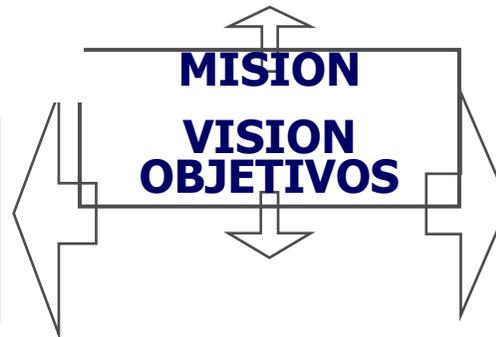
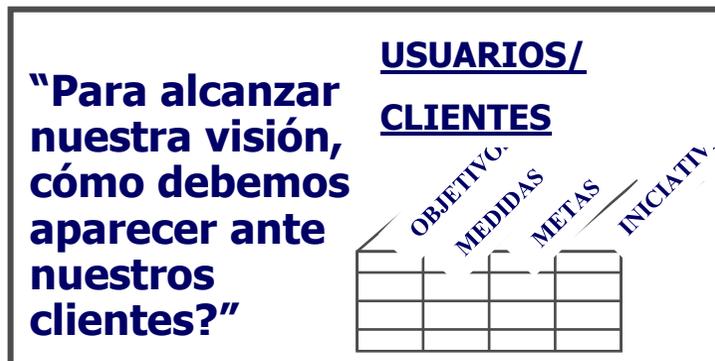
Procesos Efectivos y eficientes

Personal Motivado y Preparado

Esquema Metodológico del CMI



Perspectivas de CMI



MAPA ESTRATÉGICO CONCEPTUAL

Mapa Estratégico

Diagrama de la relación causa efecto entre objetivos estratégicos

Factor crítico para el éxito de la estrategia

Métrica asociada a la evaluación del cumplimiento del objetivo

Nivel de logro comprometido

Programas de acción para alcanzar los objetivos

Objetivos Estratégicos:
Excelencia de Servicio al Cliente



Objetivo	Indicadores	Metas anuales	Proyectos
Optimizar y simplificar la atención	(Tiempo real -óptimo)-óptimo Tiempo promedio optimo Tiempo actual 45 min. Optimo=10 min	Meta 2008: 80 % Meta 2009: 90% Meta 2010: 100 %	Proyecto 2008: Simplificar proceso Proyecto 2009: Implementar sistema de apoyo Proyecto 2010: Cambios legales requeridos

¿QUÉ PROCESO – SUBPROCESO Y/O ETAPA SE RELACIONA CON ESTE OBJETIVO?

¿CUÁLES SON LOS RIESGOS DEL PROCESO QUE IMPIDA N LOGRAR ESTE OBJETIVO?

5. Caso Práctico

- 1. Seleccionen 1 Objetivo Estratégico de su institución y definan a lo menos 1 proceso con el cual debería estar relacionado
- 2. Defina el objetivo del proceso seleccionado
- 3. Defina la relación del objetivo del proceso con el Objetivo Estratégico y los riesgos relevantes asociados

•EJEMPLO

Objetivo Estratégico

Optimizar y simplificar la atención

Metas anuales

Meta 2008: 80 %

Meta 2009: 90%

Meta 2010: 100 %

Proceso	Objetivo del Proceso	Objetivo Estratégico – Meta 2008	Riesgos asociados
Patentes municipales	Recaudar oportunamente las patentes municipales otorgadas por el servicio	Reducir el tiempo de atención de usuarios a un promedio del 80% de la meta	- Proyecto TI no se implemente oportunamente -Información errónea -Etc. -Etc.

Tiempo óptimo=10 min

¿PREGUNTAS?



- COSO II
- METODOLOGÍA AUSTRALIANA
- METODOLOGÍA CAIG
- DIRECCION ESTRATEGICA -IEDE
- DIVERSOS PAPER DE MARIO WAISBLUTH Y METODOLOGÍA –IGT
- PLANIFICACION ESTRATEGICA SECTOR PUBLICO- PAPER REINHARD FRIEDMANN, doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Heidelberg (Alemania Federal).
- COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL – ROBERT S. KAPLAN Y DAVOD P. NORTON
- OTROS RECOMENDADOS:
- ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA - JORGE HERMIDA, ROBERTO SERRA, EDUARDO KASTIKA
- GAMES, STRATEGIES, MANAGERS - JOHN MC MILLAN
- GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA JEAN-PAUL SALLENAVE
- INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT: CALLENGES AND OPPORTUNITIES - FRANKLIN R. ROOT, KANOKNART VISUDTIBHAN
- PLANEACION ESTRATEGICA O COMO SE LAS ARREGLAN LOS GERENTES TRIUNFADORES-RICHARD G. HAMERMESH
- PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS ANALITICOS CHARLES- W.HOFER, DAN SCHENDEL