Electivo mención Gestión Pública

“Gestión Estratégica en el Sector Salud”

Profesora
AP. María José Vega

Instituto de Asuntos Públicos
Escuela de Gobierno y Gestión Pública
Universidad de Chile

Clase N°9
Planificación Estratégica

- Principales elementos
- Niveles de Planificación
- Herramientas de planificación

¿Qué es planificar?

“Todos realizamos acciones de planificación”

Existen variadas definiciones para la planificación

- Planificar consiste en anticipar los cursos de acción que deben implementarse, con la finalidad de alcanzar una situación deseada.

- El proceso de planificación consiste en una secuencia de decisiones y de actos que realizados de manera sistemática y ordenada que apuntan a un futuro deseado

- La importancia de la planificar, radica en que nos permite visualizar situaciones futuras deseadas y focalizar los esfuerzos y recursos organizacionales hacia un objetivo claro.

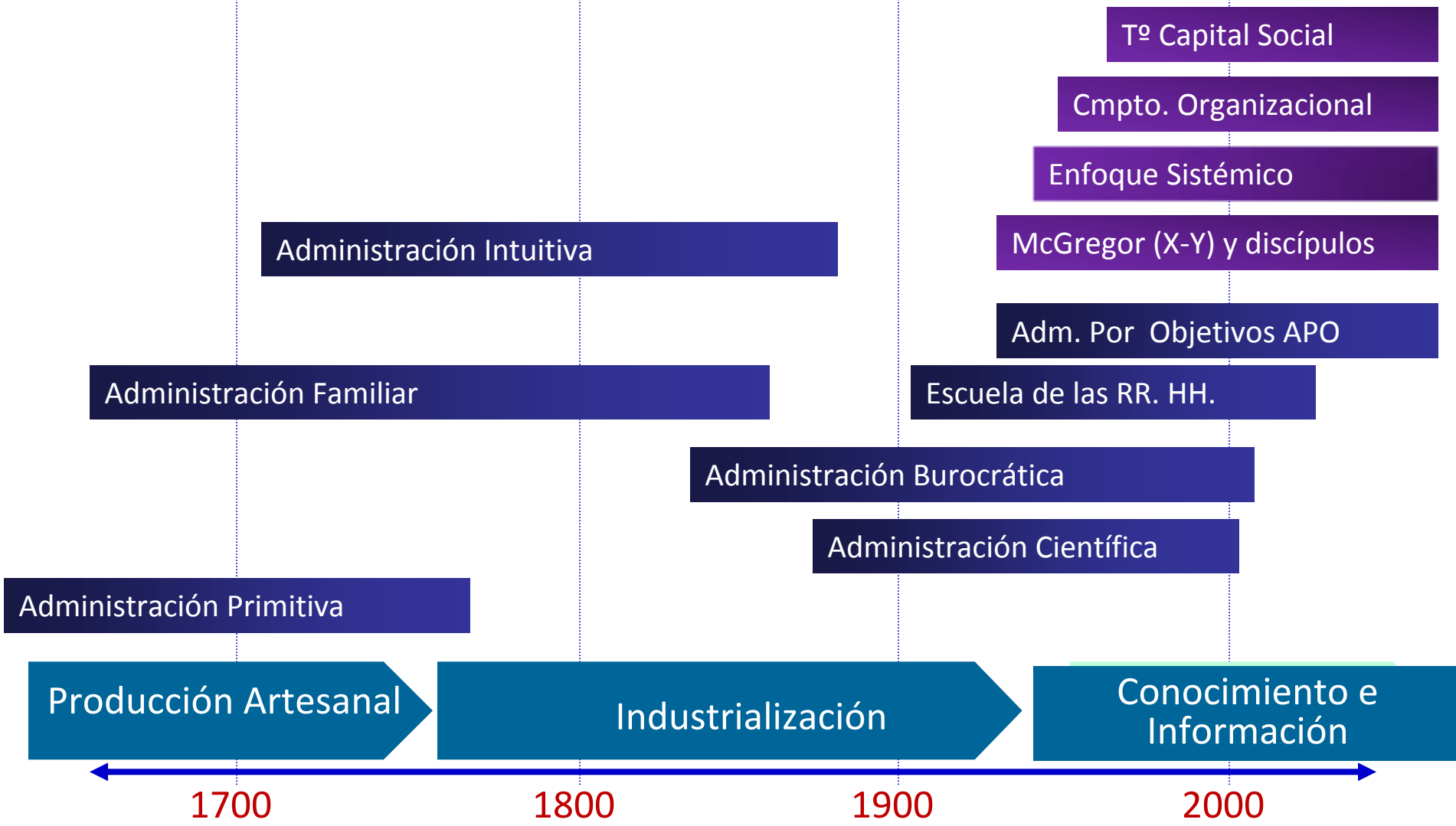
Todas las definiciones convergen en un punto común

SITUACIÓN ACTUAL

SITUACIÓN FUTURA IDEAL

- Reducción de la incertidumbre
- Instalación de metodologías

Evolución de la teoría administrativa y las implicancias en la planificación



Ahora….
La Planificación Estratégica

Es una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos en tiempos determinados y orientarse a un futuro deseado.

Ahora….
La Planificación Estratégica

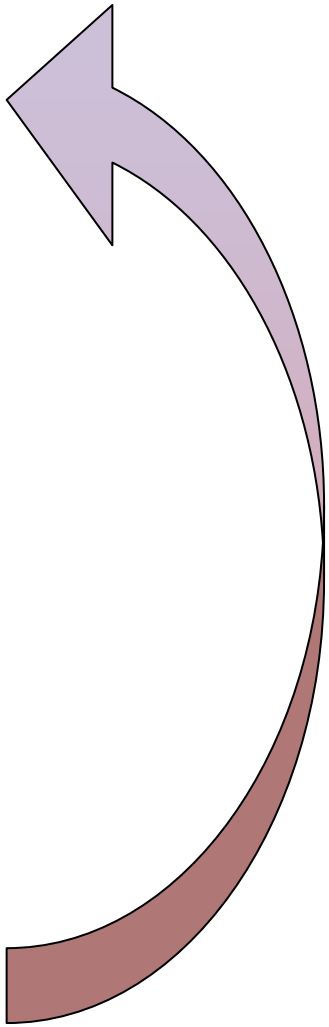
Esta herramienta metodológica sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado que determina y revela el propósito de la organización en término de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos.

Objetivos de la Planificación Estratégica

- Llevar a la organización de una situación inicial hacia una situación deseada.
- Instalar una cultura proactiva que permita actuar anticipadamente.
- Establecer un marco de decisiones global, integral, coherente, aglutinador y racional
- Abarcar todos los niveles jerárquicos y ámbitos de acción de la institución
- Lograr un aprendizaje amplio y valioso de la organización que entregue una visión de largo plazo

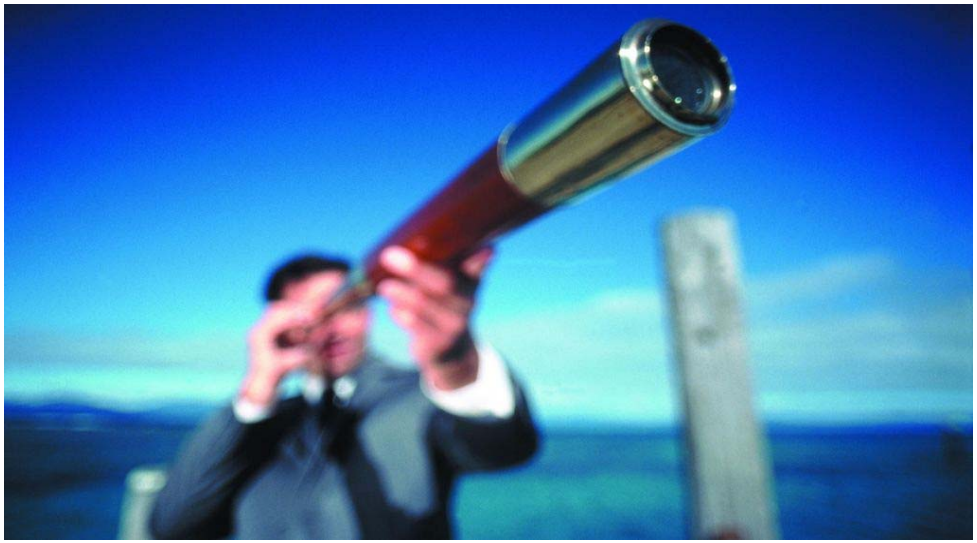
PRODUCTOS

1. • Plan de Gobierno
   • Lineas de Acción
2. • Planificación Estratégica Institucional
3. • Definiciones Estratégicas
4. • Objetivos Estratégicos
5. • Productos Estratégicos
6. • Defínción de Indicadores de Desempeño y Metas
7. • Medición de Indicadores de Desempeño
8. • Análisis de Resultados de Indicadores
   • Rendición de Cuentas



Elementos de la Planificación Estratégica

VISIÓN



Es la visualización futura de la organización, de lo que quiere llegar a ser, y es construida sobre nuestros deseos más elevados.

Elementos de la Planificación Estratégica

MISIÓN

Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado.

Elementos de la Planificación Estratégica

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Representan las grandes líneas de acción, que inspiran el quehacer de la institución. Expresan los logros que se espera que las instituciones lleguen a alcanzar

Elementos de la Planificación Estratégica

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS (bienes/ servicios)

Son de responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación. Da cuenta de qué es lo que la institución entrega, en niveles estratégicos, determinados básicamente por el alcance o impacto de lo productos o bien por los recursos que se requieren para proveerlos.

Elementos de la Planificación Estratégica

CLIENTES/USUARIOS/ BENEFICIARIOS (AS)

Son aquellas personas (naturales o jurídicas) que reciben o utilizan los productos estratégicos que se generan bajo la responsabilidad del Servicio

Elementos de la Planificación Estratégica

DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

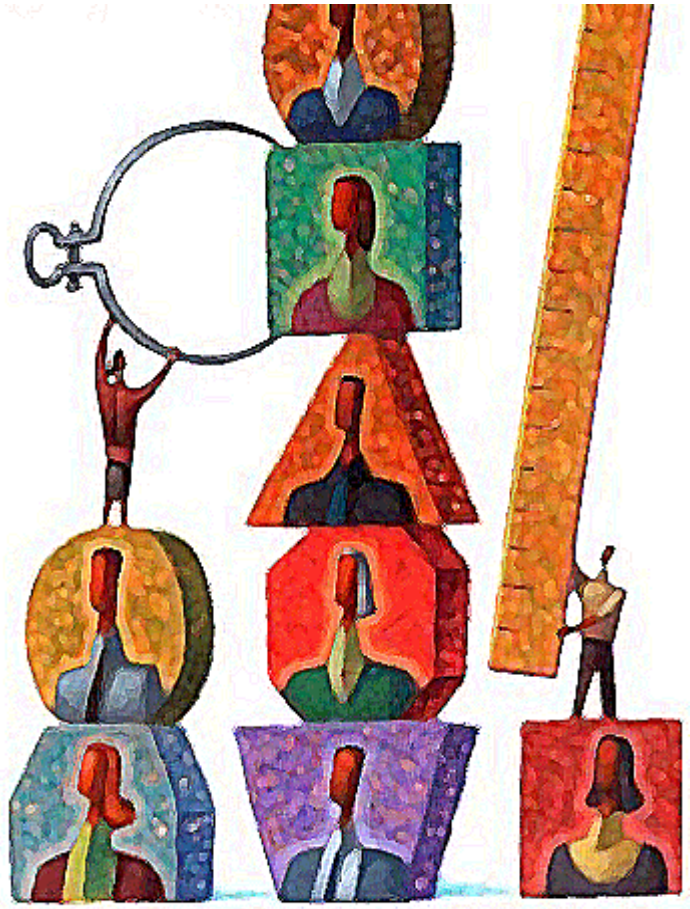
Son instrumentos de planificación que determinan niveles de desarrollo mediante valores y resultados cuantificables a lograr, en un tiempo previamente establecido.

Sirven para orientar, evaluar y controlar la acción implementada por una organización, entregando información cuantitativa de los resultados, en áreas estratégicas definidas previamente.

Elementos de la Planificación Estratégica

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Permite tomar decisiones y rendir cuentas a la ciudadanía de los resultados alcanzados



Niveles de la Planificación Estratégica

- La Planificación estratégica es una herramienta dinámica y que debe ser constantemente revisada por la alta dirección y por los miembros de la organización.

- Para su correcta implementación se deben distinguir claramente los niveles de planificación

Niveles de la Planificación Estratégica

Niveles de la Planificación Estratégica

TIPO DE PLANIFICACIÓN	ELEMENTOS
Planificación Normativa	**Política institucional**
Planificación Estratégica	**Misión/ objetivos estratégicos**
Planificación Táctica	**Programa / Proyecto**
Planificación Operativa	**Operaciones / habitual**

Niveles de la Planificación Estratégica

- Planificación Normativa
- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operativa

Corresponde a la planificación a nivel de valores institucionales. Generalmente se plasma en su visión

Este tipo de planificación puede conducir el cambio de ideologías con el propósito de conseguir nuevos objetivos. Por ejemplo: equidad / eficiencia

Este tipo de planificación se puede encontrar a nivel de gobierno o de ministerios

Niveles de la Planificación Estratégica

- Planificación Normativa
- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operativa

A este nivel se deciden las prioridades ministeriales En relación a las acciones y alternativas que se tomarán en el futuro

En este tipo de planificación encontramos las definiciones estratégicas identificadas en el formulario A1

Niveles de la Planificación Estratégica

- Planificación Normativa
- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operativa

En este las alternativas ya han sido decididas en base a las estrategias

Aquí se debe estructurar y programar las actividades y los recursos para alcanzar los objetivos fijados

El producto de este tipo de planificación es un programa o un proyecto

Niveles de la Planificación Estratégica

- Planificación Normativa
- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operativa

Aquí se deben fijar objetivos operacionales para llevar a cabo el plan

El objetivo por lo tanto de esta planificación es el logro de los objetivos a corto plazo

Se deben desarrollar las actividades, el calendario de ejecución, la gestión de los Recursos

Esta asociado al plan de actividades

Niveles de la Planificación Estratégica

Nivel de Planificación	Duración	Objetivo	Actividades	Formalización
Estratégica	Entre 5 - 10 años	Determinar la razón de ser de las orientaciones y los fines	Definiciones estratégicas Orientaciones y prioridades	Políticas
Táctica	3 – 5 años	Disponer de recursos para la elaboración de programas y proyectos	Distribución de recursos y actividades	Programa y proyectos
Operativa	1 año	Utilizar los recursos alcanzando los resultados definidos	Desarrollo de actividades en el tiempo y espacio	Plan de actividades

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica

Existen diversas herramientas utilizadas en la planificación estratégica.

Revisaremos las siguientes:

1. Matriz de Marco Lógico
2. Cuadro de Mando Integral
3. Matriz FODA
4. Ciclo Deming
5. Método Kaizen

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

- Metodología desarrollada a fines de 1979
- Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.
- Facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

1. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación
2. Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto
3. Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
4. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
5. Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
6. Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ESTRUCTURA VERTICAL

Fin del Programa: cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.

Propósito del Programa: resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. El Marco Lógico requiere que cada programa tenga solamente un propósito.

Componentes del Programa: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. No es una etapa en el proceso de producción del mismo.

Actividades del Programa: Son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ESTRUCTURA HORIZONTAL:

Indicadores: Especificación cuantitativa que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el programa en el cumplimiento de sus objetivos. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables y permite la comparación entre distintos períodos, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso. Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son cantidad, calidad y tiempo.

Medios de Verificación: fuentes de información primarias o secundarias. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Supuestos: son los riesgos que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION				MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Dimensión/Ámbito de Control Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Años anteriores	Meta 2011		
FIN						
PROPÓSITO						
COMPONENTE						
ACTIVIDADES						

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral.
- El Cuadro de Mando Integral pone en el centro de la organización a la estrategia orientándose hacia las diferentes áreas que la integran
- Muestra la interrelación entre las perspectiva y el objetivo general de la Organización mediante indicadores e inductores.
- La idea central es que "**el todo es más grande que la suma de sus partes**".

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ventajas del Cuadro de Mando Integral:

- Permite fortalecer la capacidad de las instituciones para implantar exitosamente su estrategia
- Permite orientar la gestión de la organización hacia el logro de resultados
- Permite identificar el valor generado a los clientes/usuarios/beneficiarios con la provisión de sus productos o servicios
- Permite clarificar el modelo de negocios, identificando lo verdaderamente estratégico y las áreas de mejora

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Pasos para la implementación del CMI

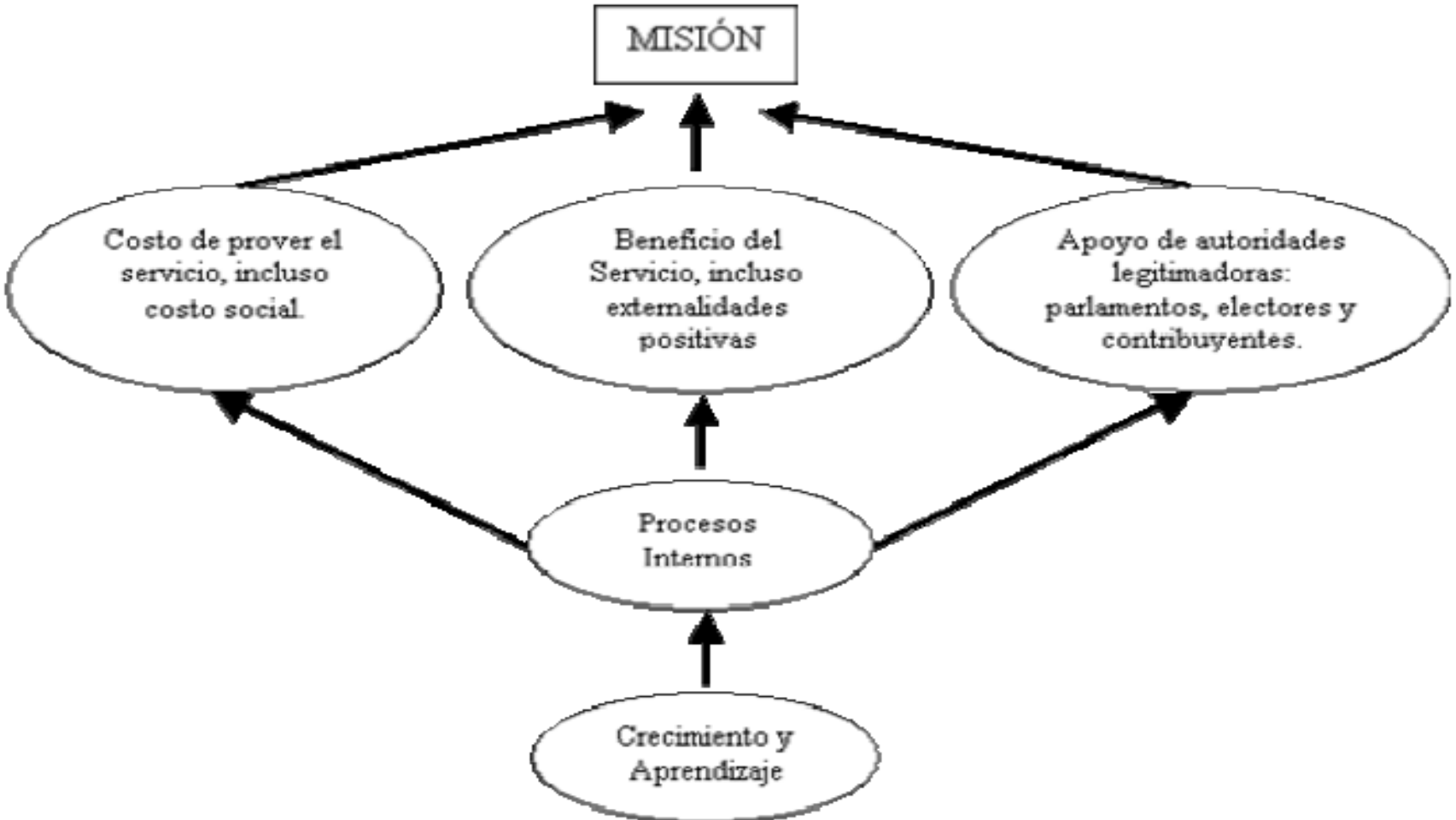
1. Revisión y actualización de la visión y la misión
2. Identificar los Temas Estratégicos para lograr los objetivos que se definidos en la Visión
3. Identificar los Objetivos Estratégicos a cumplir al nivel de los clientes, los procesos y el aprendizaje para tener éxito en estos Temas Estratégicos
4. Identificar la Estrategia que permitirá alcanzar estos Objetivos Estratégicos utilizando la Metodología de Mapa Estratégico, que identifica las relaciones de causalidad entre los Objetivos Estratégicos
5. Seleccionar los Indicadores de éxito o Claves que permiten medir el nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos
6. Identificar Metas al nivel de estos Indicadores y las iniciativas o proyectos a desarrollar para cumplir los Objetivos Estratégicos

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectivas:

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR PÚBLICO
Adaptación de Kaplan



Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

Es un análisis de los puntos FUERTES (FORTALEZAS) y DÉBILES (DEBILIDADES) de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno

Recoge:

- los puntos Fuertes en que nos debemos apoyar
- los puntos Débiles que debemos superar
- las Oportunidades que tenemos que aprovechar
- las Amenazas de las que nos tenemos que defender

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES

•Hechos que han sucedido o que es dable esperar que ocurran, que mejoran el desempeño de la organización

• Comprende tanto a aquellas posibilidades que razonablemente se puede esperar que surjan en un futuro próximo, como las ventajas que proporciona la situación actual del entorno

• Deben derivarse de hechos concretos y presentes y no de una situación futura hipotética

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS EXTERNO: AMENAZAS

- Hechos que han sucedido o que es dable esperar que ocurran, que empeoran el desempeño de la organización

- Es cuando de alguna manera limita o impide su accionar, cuando genera problemas graves que la institución debe atender, o cuando interfiere en el quehacer del servicio

- El termino amenaza no se refiere a factores latentes, no quiere decir el peligro de algo que puede ocurrir, sino que se refiere, por lo general, a situaciones presentes y reales

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS

- Son aquellas cosas que hacemos o tenemos mejor que nuestros competidores

- Dependen de nuestra gestión

- Aquellos puntos en que debemos apoyarnos, para que se mantengan en el tiempo

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES

- Son aquellas cosas que hacemos o tenemos peor que nuestros competidores

- Corresponde a los puntos débiles de la organización, en términos de su gestión interna, y cuyo cambio depende de decisiones internas y/o locales

- Son aquellas que debemos minimizar, sino es posible eliminar

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
ANÁLISIS FODA

Se presentan cuatro campos de relación:

- El de las amenazas con las debilidades (zona de riesgo)
- El de amenazas con las fortalezas (zona de desafío),
- El de las oportunidades con las fortalezas (zona de crecimiento), y
- El de la oportunidades con las debilidades (zona de potencialidad)

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CICLO DEMING

CICLO DEMING. MEJORA CONTINUA

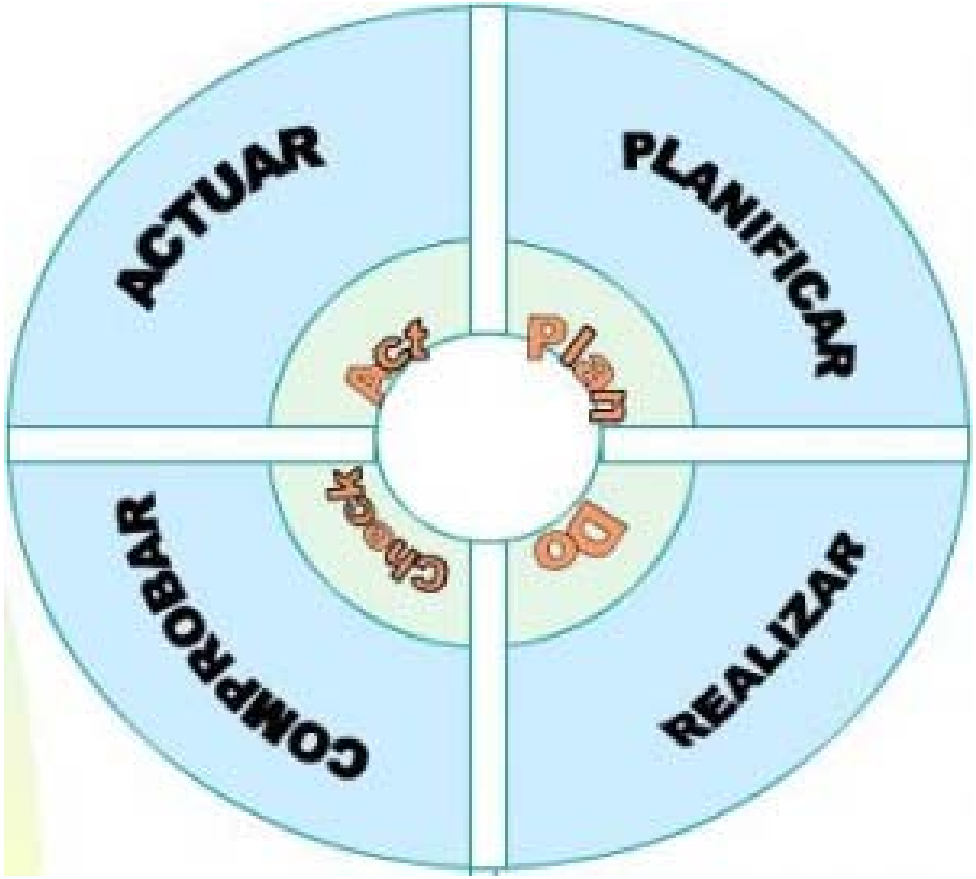
- El ciclo de mejora continua es desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto.

- Es en Japón en donde la herramienta se da a conocer como **Ciclo Deming**, en honor al Dr. William Edwards Deming.

- El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CICLO DEMING

Etapas del Ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar



Fuente: www.fundacioneconomiaglobal.es

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CICLO DEMING

FASES

Fase 1: Planear

- Identificar los objetivos de mejora.
- Determinar que es lo que se quiere lograr (los resultados esperados)
- Identificar los mecanismos de evaluación y control.

Fase 2: Hacer

- Implementar lo planificado.
- Documentar las acciones realizadas.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CICLO DEMING

FASES

Fase 3: Vigilar

- Monitorear los resultados alcanzados.
- Obtener retroalimentación.

Fase 4: Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
CICLO DEMING

La metodología del Ciclo Deming pone énfasis en los resultados y como la desviación de los objetivos y metas establecidas, requiere que se ajusten los procesos para lograr la mejora continua

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
FILOSOFÍA KAIZEN. MEJORA CONTINUA

- El termino japonés Kaizen significa "*mejora continua que involucra a todos*".
- Esta metodología se centra en los procesos y como desde ellos es posible asegurar la mejora continua.
- La filosofía japonesa se plasma estableciendo que cada día es importante y que no debe pasar ni un día en que no se haya hecho algún tipo de mejora en la organización
- Esta metodología pone énfasis en la identificación del problema a diferencia de las metodologías occidentales que se enfocan en los resultados.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
FILOSOFÍA KAIZEN. MEJORA CONTINUA

Hay 3 pasos básicos para poner en marcha el método Kaizen:

Realinear el foco de las técnicas directivas: la idea consiste en que cuando los métodos Kaizen son puestos en práctica correctamente, el trabajador valora las ventajas de tener un trabajo más productivo, menos exigente físicamente, más seguro y eficiente.

Mejorar el equipamiento: cambios en la disposición de los medios de producción (maquinaria,...etc.) e instalación de dispositivos para mejorar la función y la productividad.

Crear un plan: **la mejora continua** no ocurre por si sola, hay que disponer de un plan. Es improbable que el mejoramiento de procedimientos tenga efecto en el largo plazo, si no hay ningún plan por el cual ellos pueden ser medidos e identificados (complementariedad con el cuadro de mando integral)

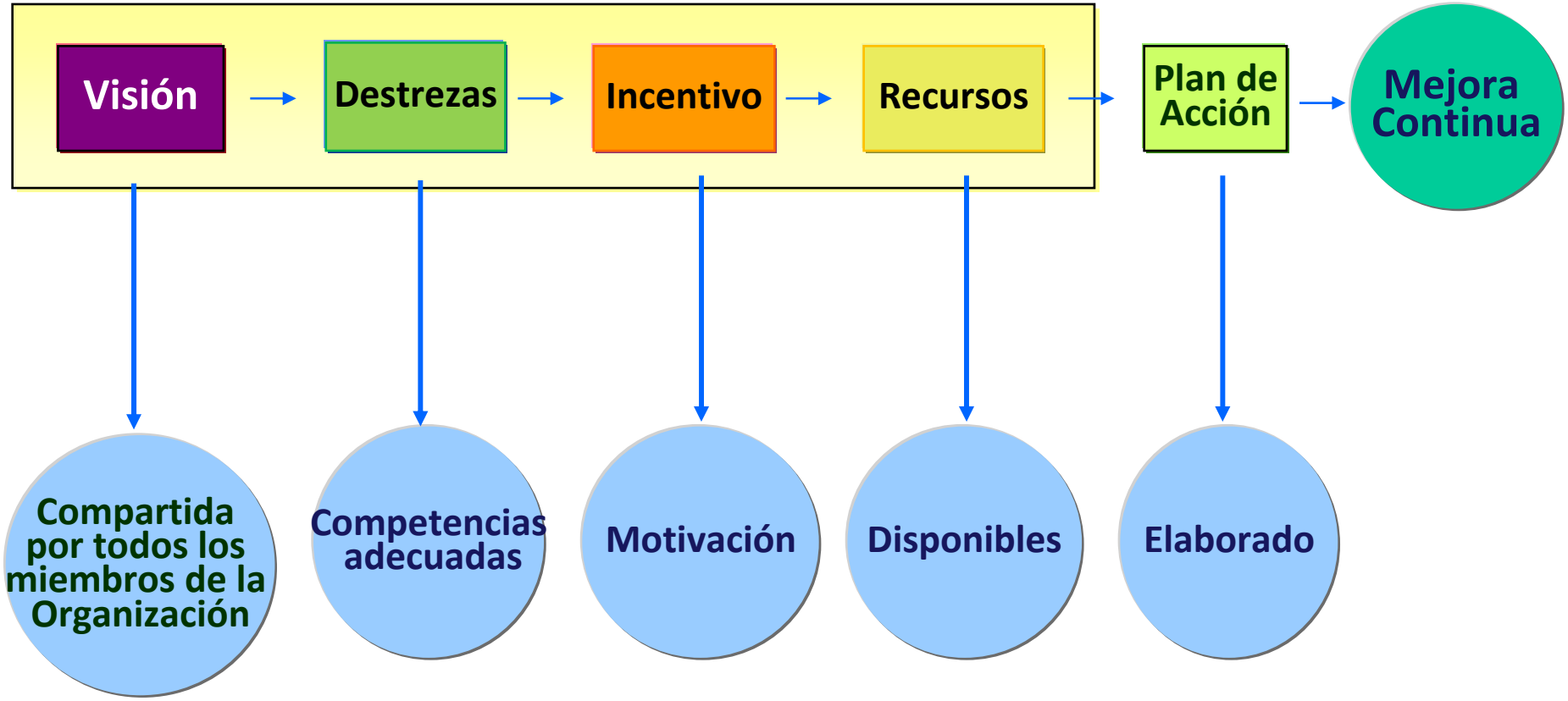
Algunas herramientas para la Planificación Estratégica
FILOSOFÍA KAIZEN. MEJORA CONTINUA

La estrategia Kaizen y la administración del control total de calidad producen los siguientes efectos:

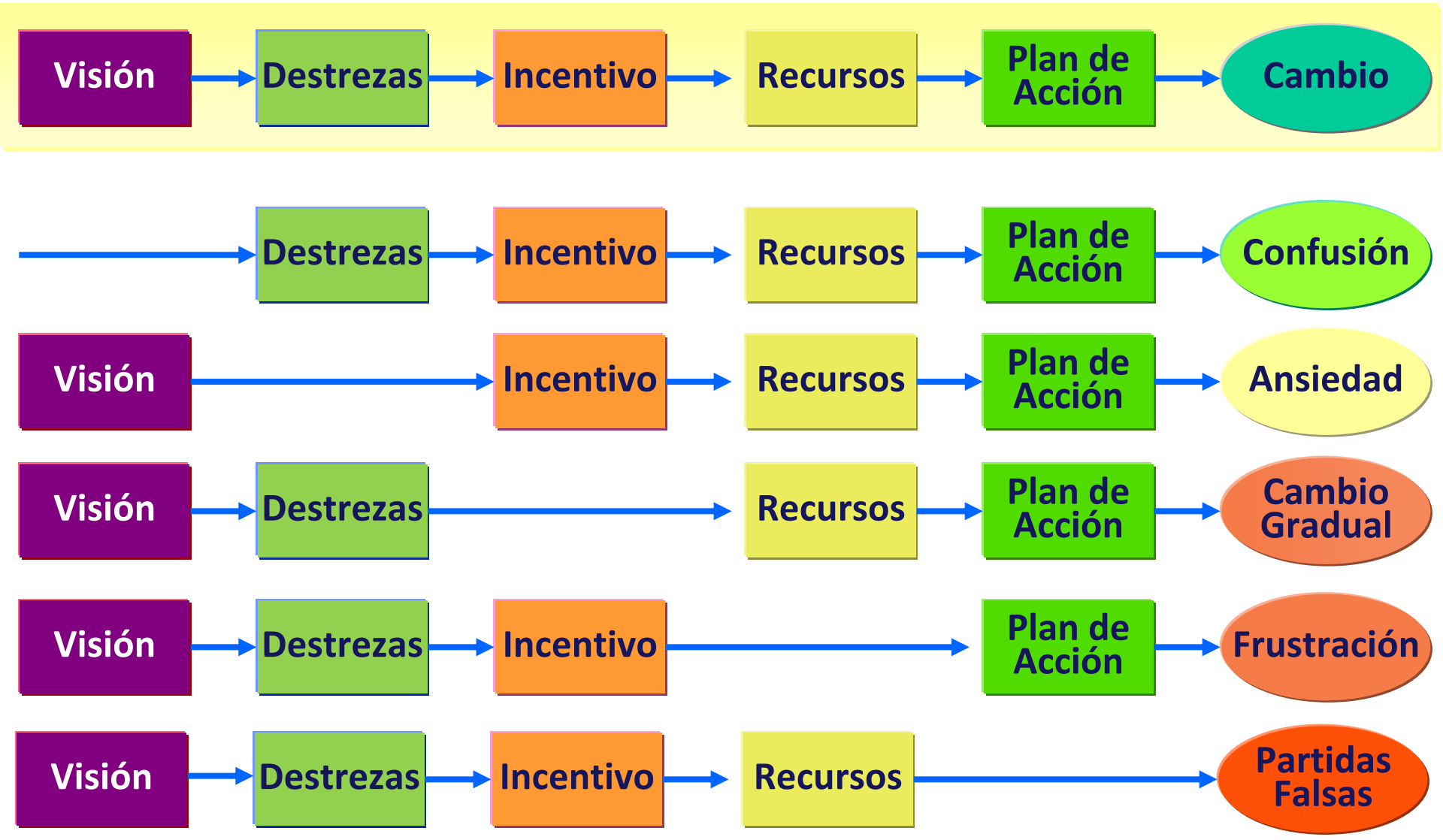
1. La gente entiende los asuntos, críticos reales con más rapidez
2. Se pone más énfasis en la fase de planificación.
3. Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
4. La gente se concentra en los asuntos de más importancia.
5. Todos participan en la construcción del nuevo sistema.

Algunas herramientas para la Planificación Estratégica

FACTORES CLAVES DE LA PLANIFICACIÓN



Algunas herramientas para la Planificación Estratégica



Algunas herramientas para la Planificación Estratégica

- Como hemos revisado, existen diversas definiciones, niveles y herramientas para instalar la planificación estratégica

- Todas buscan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos por la organización

- El principal elemento a considerar debe ser "**la generación de valor público**" a los clientes/usuarios/beneficiarios que entrega la organización