Diplomado en Gestión Pública
Planeamiento estratégico del sector público

Profesor:
Francisco Sagasti

Cusco, abril del 2017

Sesión 2

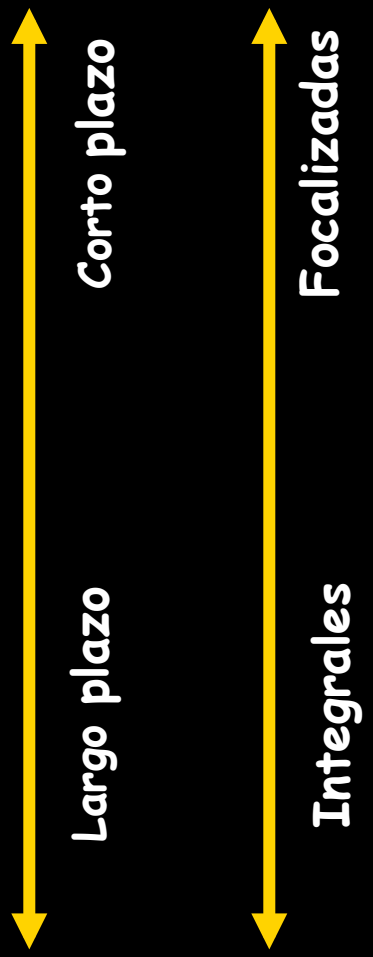
Etapas y pasos en el proceso de planeamiento estratégico

Etapas y Pasos en el Proceso de Planeamiento Estratégico

Primera etapa:

- Apreciación de conjunto sobre gestión estratégica, definición del sistema, y determinación de los horizontes temporales
- Movilizar apoyo político (Ejecutivo, Congreso, regiones, municipios, empresarios, sociedad civil)
- Diseminar conceptos, ideas y experiencias de planeamiento estratégico (participación)

Planeamiento Estratégico y Tipos de Decisiones



Tipos de decisiones

1. *Recursos* (humanos, financieros, físicos, tiempo, atención)
2. *Actividades* (prioridades, secuencias, selección, opciones y "*tradeoffs*")
3. *Instituciones* (organizaciones, reglas del juego, incentivos, regulaciones)
4. *Contexto* (interacciones, relaciones de poder, políticas implícitas, inserción internacional)
5. *Visión* (ideales, valores, aspiraciones)

Etapas y Pasos en el Proceso de Planeamiento Estratégico

Primera etapa:

- Definición del sistema
- Determinación de los horizontes temporales

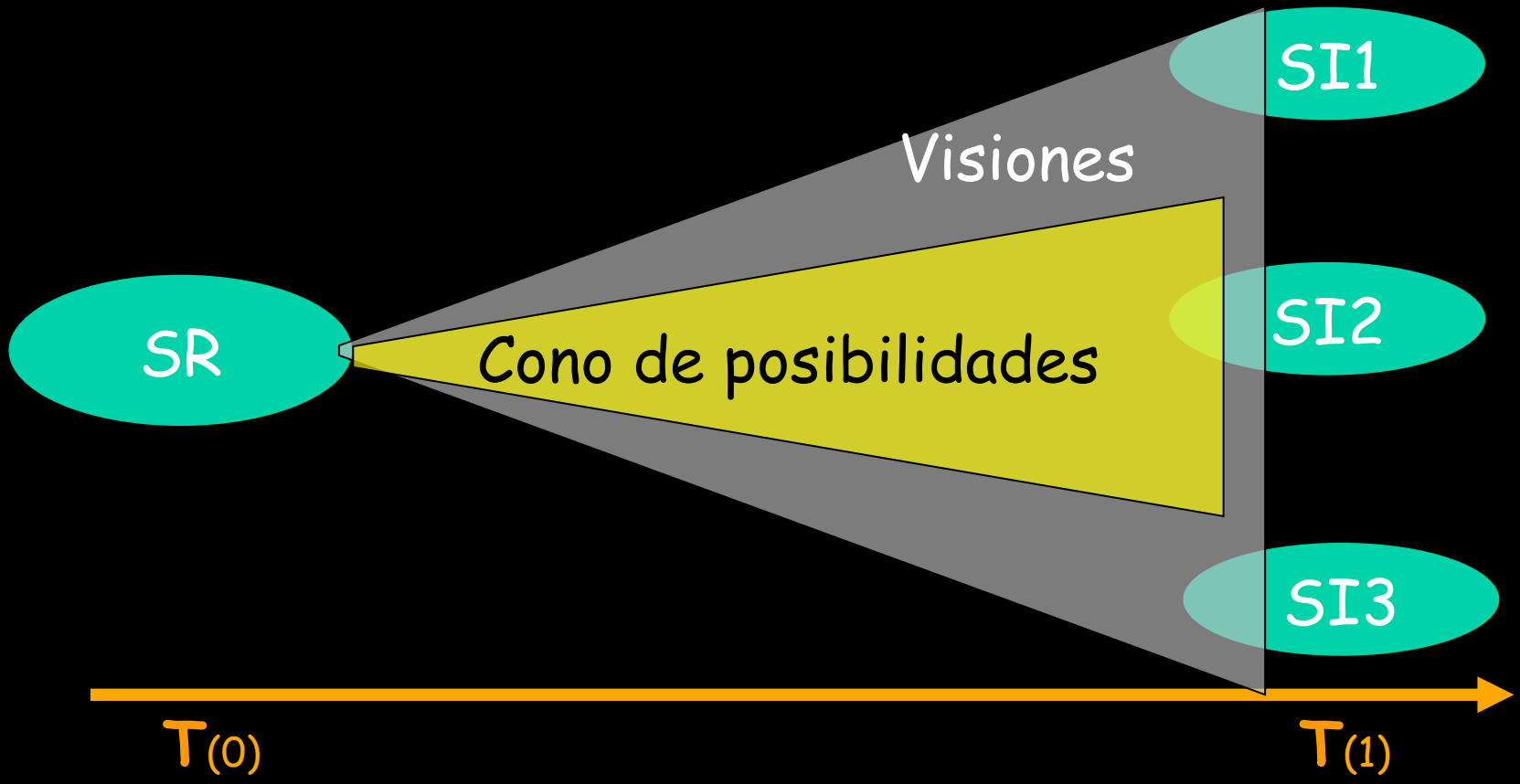
Etapas y Pasos en el Proceso de Planeamiento Estratégico

Segunda etapa:
Diseño y ejecución de los 9 pasos en el proceso de planeamiento estratégico

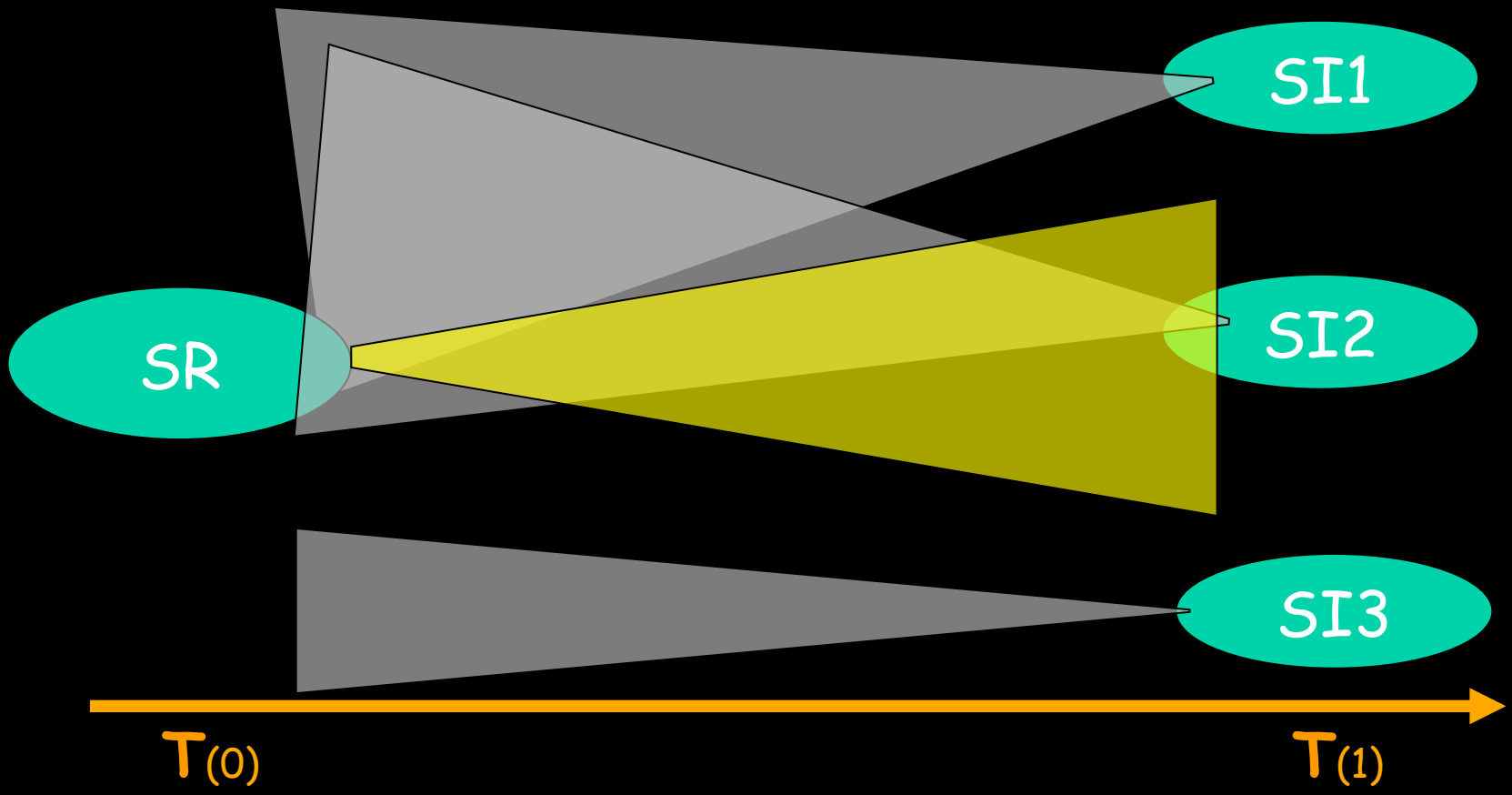
Proceso de Planeamiento Estratégico

1. Visión de largo plazo y objetivos del sistema
2. Análisis del contexto internacional y nacional
3. Características y capacidades internas de la institución
4. Identificación y multiplicación de opciones estratégicas
5. Articulación del marco para decisiones estratégicas
6. Decisiones sobre opciones; definición de líneas estratégicas y de actividades dentro de ellas
7. Determinación de prioridades y secuencias; asignación de recursos a líneas estratégicas y actividades; diseño y ajustes institucionales
8. Seguimiento de la ejecución del planeamiento estratégico
9. Evaluación de la ejecución del plan e introducción de ajustes

(1) Visión de largo plazo y objetivos del sistema



(1) Visión de largo plazo y objetivos del sistema



(2) Análisis del contexto internacional y nacional

- Identificar los factores pertinentes
- Examinar lo que afecta a cada factor
- Categorizar los factores (impacto, proximidad, tiempo…)
- Ordenar categorías según criterios (vinculados a objetivos)
- Ver los aspectos comunes entre factores
- Identificar casos de otras instituciones similares
- Caracterizar el entorno
- Analizar los escenarios posibles y las tendencias predominantes

(3) Características y capacidades internas de la institución

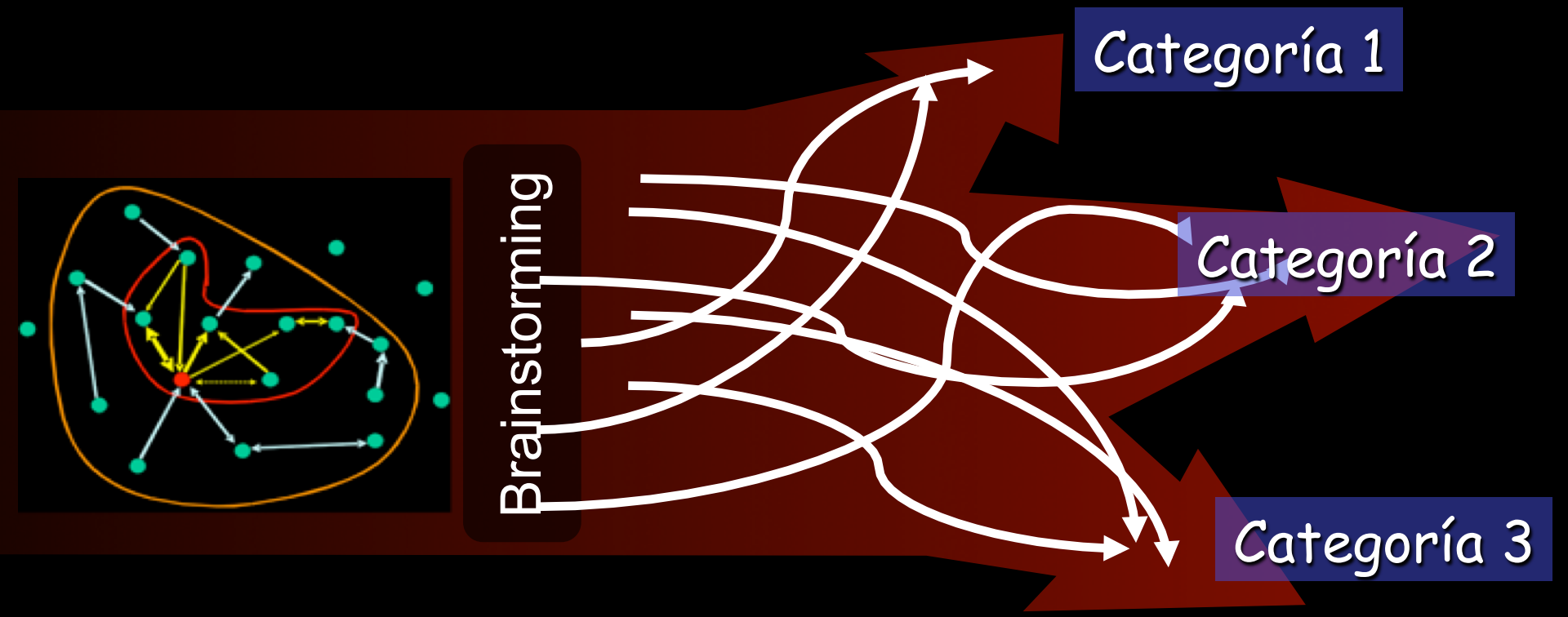
- Diagnóstico de la situación interna (FODA u otros métodos)
- Mapeo de los procesos de gestión (importante para poner en práctica el planeamiento estratégico)
- Descripción del sistema – objeto: análisis de datos pasados, presentes y tendencias futuras
- Análisis de las potencialidades del sistema
- Identificación del desafío central

(4) Identificación y multiplicación de opciones estratégicas

- Más arte que ciencia: lluvia de ideas (*brainstorming*); ideas que desafíen el pensamiento convencional, pero que sean plausibles
- Uso de varias metodologías:
  - Revisión de literatura, uso de consultores especializados
  - Procesos participativos (grupos de enfoque, consultas al personal, entrevistas en profundidad)
  - Idealización, escenarios, simulación, modelos
- Definición de criterios previos: Horizonte temporal, viabilidad técnica, coherencia con la definición del sistema

(5) Articulación del Marco para Decisiones Estratégicas

- Ordenar las opciones en categorías de manera coherente: Hacia el Marco para Decisiones Estratégicas



(6) Decisiones sobre opciones, líneas estratégicas y actividades

- El *Marco para Decisiones Estratégicas (MADE)* estructura las opciones estratégicas usando las categorías identificadas y transformándolas en *líneas de acción*
- Cada línea de acción tiene varias *actividades*, que se organizan de acuerdo a criterios tales como:
  - Nivel de detalle
  - Coherencia
  - Direccionalidad
  - Correspondencia con capacidades institucionales
- El MADE es el principal instrumento de referencia en el planeamiento estratégico

(7) Determinación de prioridades y secuencias; asignación de recursos; diseño y ajustes institucionales

A partir del MADE se toman decisiones sobre actividades, asignación de recursos, cambios institucionales, y sobre responsabilidades:

- Prioridades y secuencias de actividades (vinculaciones, transacciones, peso relativo)
- Recursos: financieros, personal, equipo, maquinaria, espacio, tiempo, atención (asignados a las actividades a través de instituciones)
- Ajustes institucionales para ejecutar el plan (cambios organizativos, modificar reglas del juego, identificación de instituciones faltantes)
- Asignación de responsabilidades a funcionarios (rendición de cuentas)

(8) Seguimiento y monitoreo de la ejecución

- Diseñar procedimientos para detectar variaciones, tendencias y situaciones imprevistas en la ejecución del plan estratégico (MADE +)
- Definir metas, indicadores y procedimientos para recabar información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución del plan (fuentes internas y externas)
- Introducir correcciones para mantener el rumbo (comportamiento de variables y actores dentro de márgenes aceptables en el MADE +)

(8) Seguimiento y monitoreo de la ejecución

- *Seguimiento*: centrado en la ejecución cotidiana; se basa en datos inmediatos y desagregados; introduce cambios menores en las líneas estratégicas pero no afecta al MADE
- *Monitoreo*: abarca plazos mayores de ejecución; procesa datos para interpretar la eficiencia y adecuación de procesos en marcha; evalúa avances y tendencias; introduce cambios mayores y algunas modificaciones en el MADE
- *Situaciones imprevistas*: cambios *"sobre la marcha"* (Mintzberg: estrategia emergente y estrategia deliberada)

(8) Seguimiento y monitoreo de la ejecución

¿Cómo hacer que el seguimiento y el monitoreo sean oportunos?

- La información debe llegar a tiempo a quienes toman decisiones para introducir cambios oportunamente
- Diseño institucional: descentralización, autonomía, reducir demoras, rendición de cuentas
- Garantizar disponibilidad de tiempo de ejecutivos y funcionarios a cargo del plan estratégico y la gestión del sistema

(9) Evaluación del proceso de planeamiento estratégico

- *Evaluación*: analiza los resultados, el impacto y la efectividad del proceso de planeamiento
  - Incluye revisión de la metodología y los procedimientos de planeamiento estratégico
  - Interpreta y evalúa cambios ocasionados en los actores, grupos de interés y sistemas implicados.
  - Propone cambios en el proceso y los instrumentos de planeamiento estratégico para el siguiente ciclo

Tercera Etapa:

Liderazgo y aprendizaje

Políticas, instrumentos de política y sus efectos

Etapas y Pasos en el Proceso de Planeamiento Estratégico

Tercera etapa:

Liderazgo y aprendizaje para el planeamiento y la gestión estratégica: cambios en la forma de liderar (sobre todo en el sector público)

Liderazgo y estilos de planificación y gestión

- Nuevos estilos de liderazgo:
  - Abierto
  - Participativo
  - Potenciador
  - Formar siguiente generación de líderes

Planeamiento estratégico en el sector público

- Puesta en práctica de planeamiento estratégico
- Políticas, instrumentos de política y sus efectos

Políticas, instrumentos de política y sus efectos

- Políticas: Declaraciones de alto nivel gubernamental o representantes del sector privado. Generalmente asociados a cuerpos gubernamentales de máximo nivel
- Dispositivos legales: Leyes, decretos, reglamentos, estatutos, contratos y acuerdos formales
- Estructura de organización: Instituciones y organizaciones individuales. Procedimientos y metodologías que emplean.
- Mecanismos operativos: Mecanismos de trabajo reales que hacen que el instrumento funcione cotidianamente

Políticas

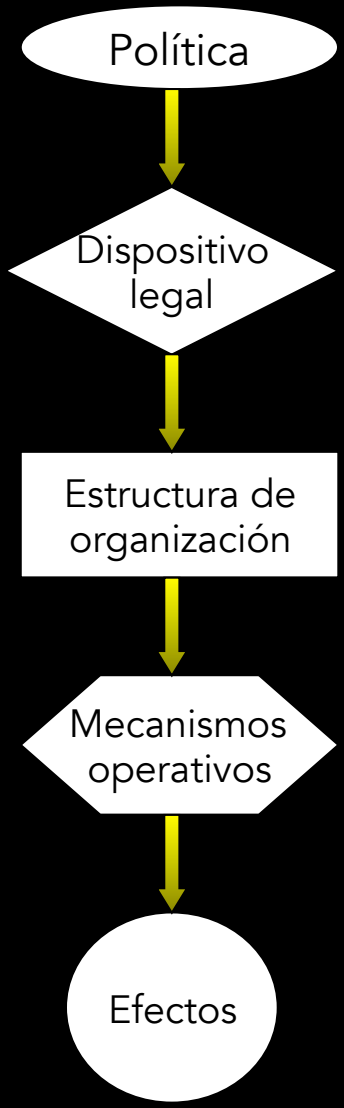
- Política explícita: declaración oficial a nivel gubernamental sobre un tema: expresa un fin y fija objetivos, define resultados deseados y establece metas cuantitativas.
- Política implícita: destinadas a actividades y funciones distintas a las de interés que pueden tener efectos imprevistos en las actividades y funciones de lo que se busca. Estos efectos indirectos rara vez se toman en consideración al concebir las políticas y sus instrumentos.

Instrumentos de Política

- Instrumentos de política: constituyen el conjunto de modos y medios utilizados para poner en práctica una política determinada.
- Un instrumento de política se denomina directo cuando se refiere explícitamente a funciones y actividades definidas, e indirecto cuando, pese a referirse principalmente a políticas, funciones o actividades ajenas a lo definido, tiene un efecto indirecto importante sobre las funciones y actividades definidas, es decir, los llamados efectos secundarios

Políticas, instrumentos de política y sus efectos

Instrumento de política

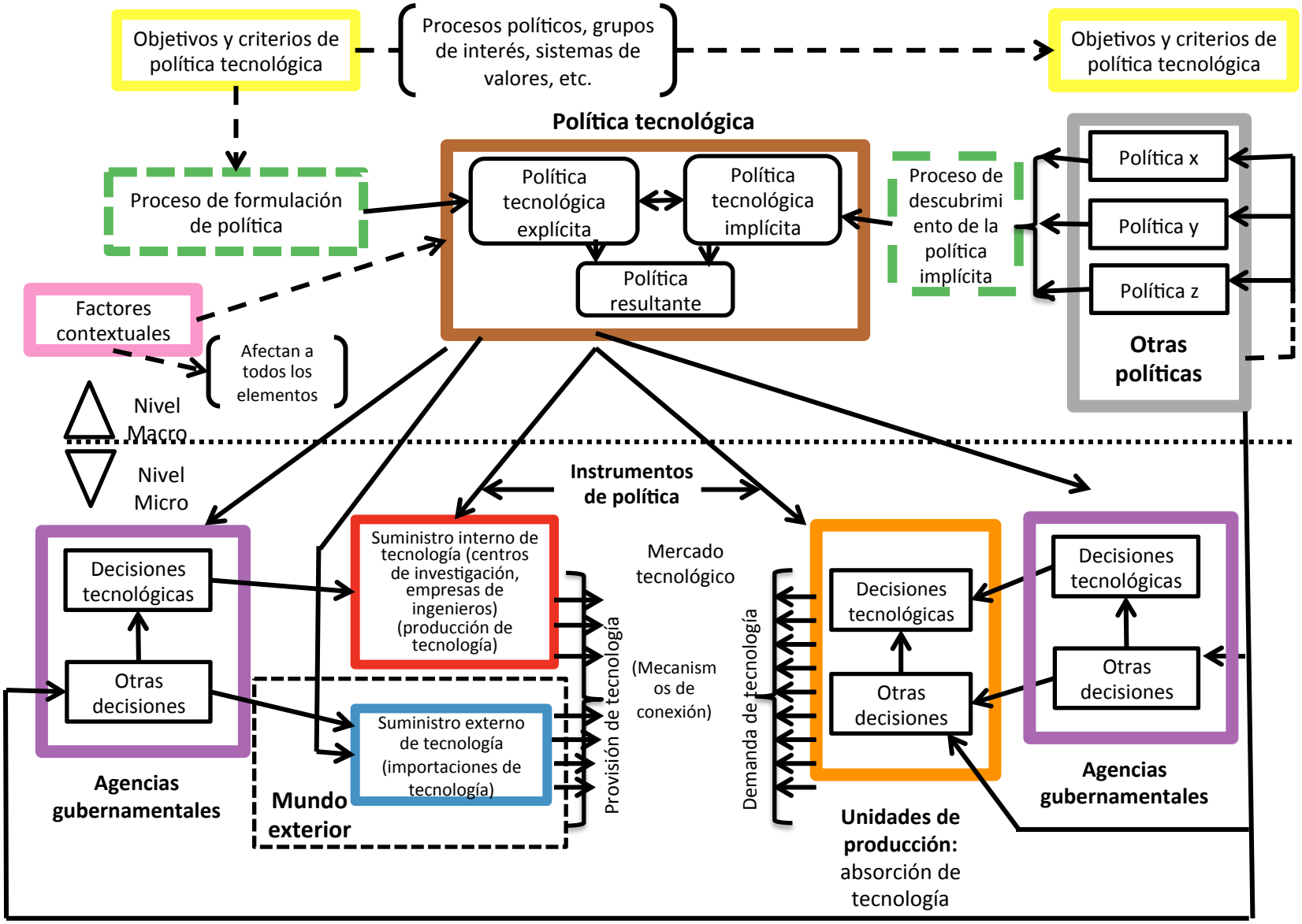


Declaraciones de alto nivel gubernamental o representantes del sector privado. Generalmente asociados a cuerpos gubernamentales de máximo nivel

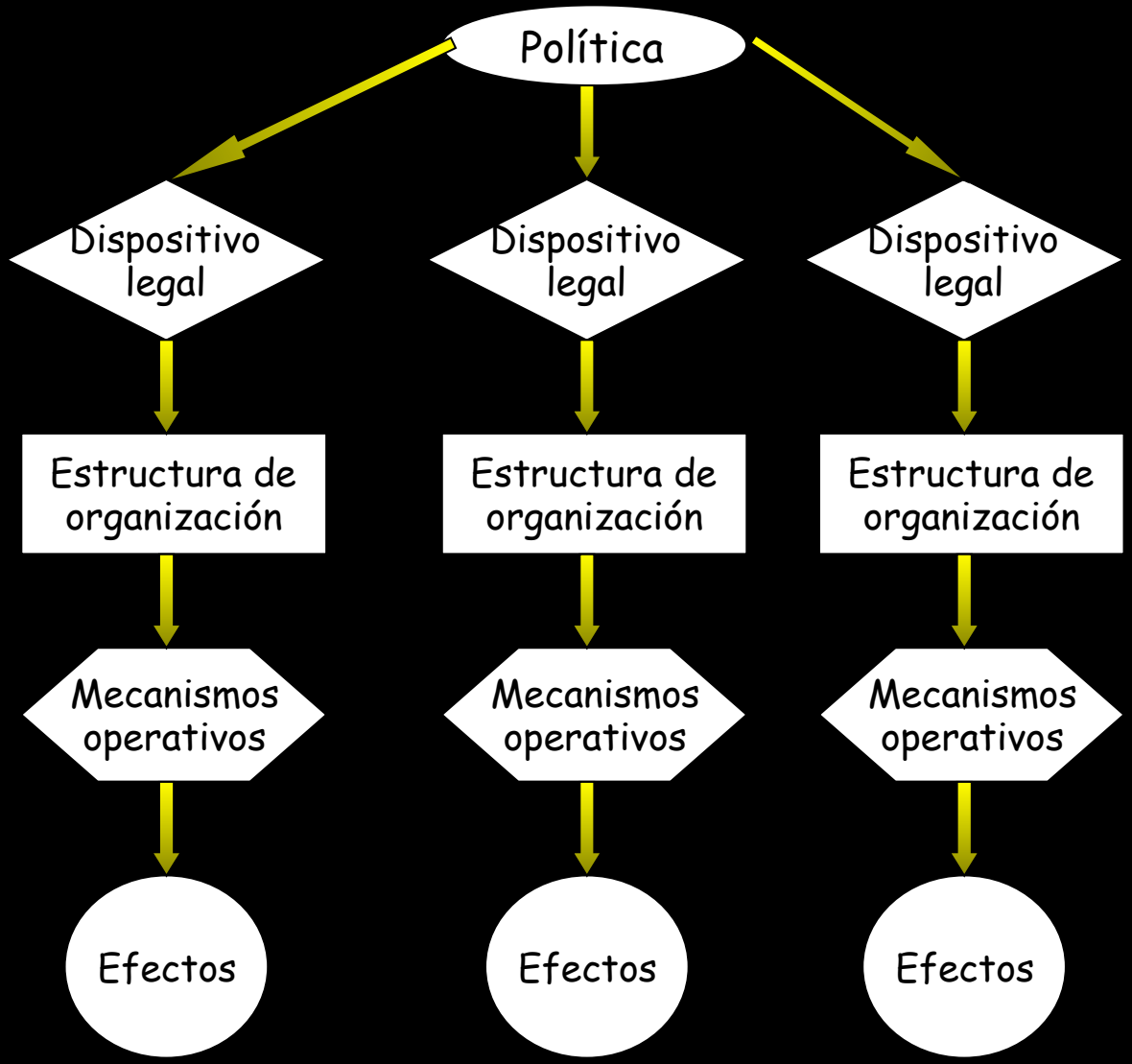
Leyes, decretos, reglamentos, estatutos, contratos y acuerdos formales

Instituciones y organizaciones individuales, procedimientos y metodologías que emplean.

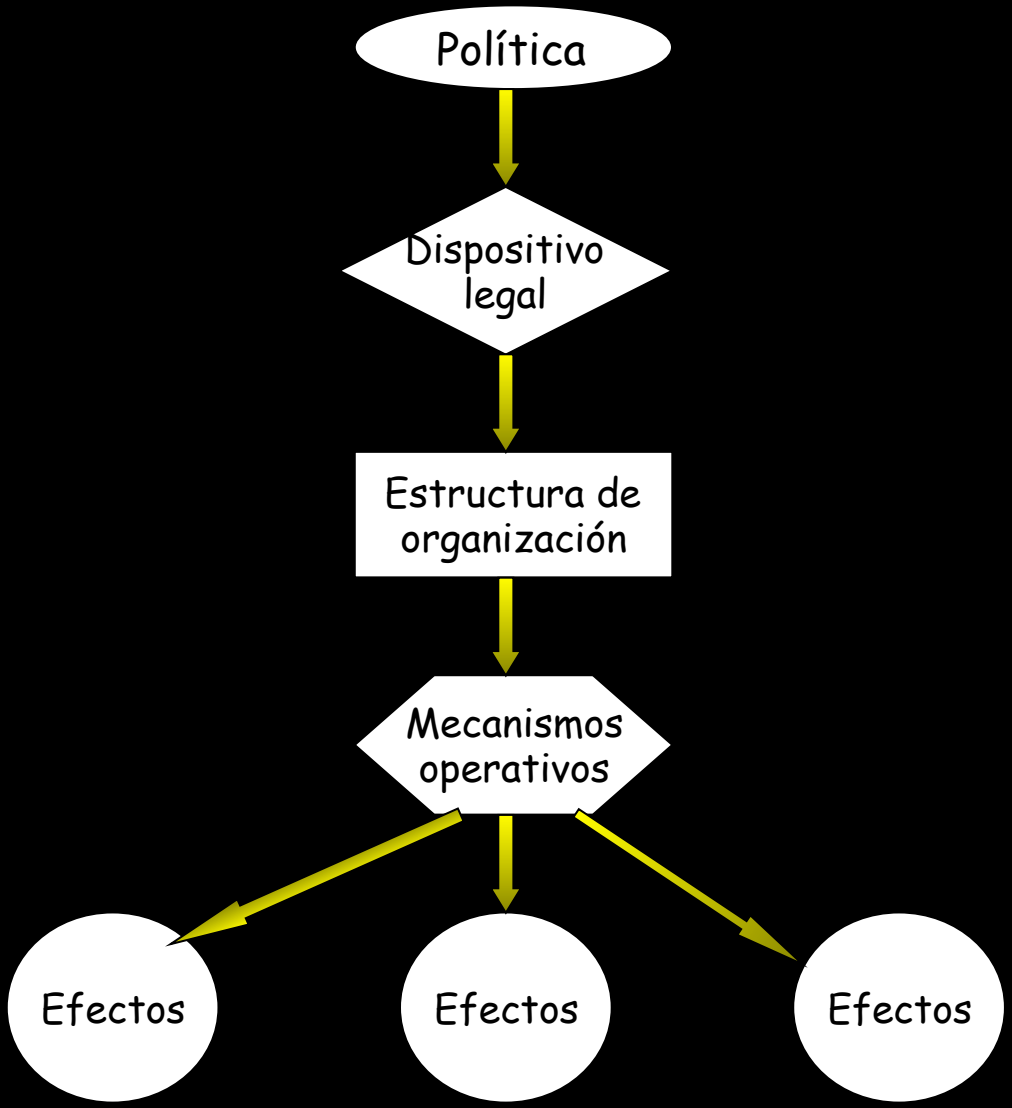
Mecanismos de trabajo reales que hacen que el instrumento funcione cotidianamente


Objetivos y criterios de política tecnológica
Procesos políticos, grupos de interés, sistemas de valores, etc.
Objetivos y criterios de política tecnológica
Política tecnológica
Proceso de formulación de política
Política tecnológica explícita
Política tecnológica implícita
Política resultante
Proceso de descubrimiento de la política implícita
Política x
Política y
Política z
Otras políticas
Factores contextuales
Afectan a todos los elementos
Nivel Macro
Nivel Micro
Instrumentos de política
Decisiones tecnológicas
Otras decisiones
Agencias gubernamentales
Suministro interno de tecnología (centros de investigación, empresas de ingenieros) (producción de tecnología)
Suministro externo de tecnología (importaciones de tecnología)
Mundo exterior
Provisión de tecnología
Mercado tecnológico
(Mecanismos de conexión)
Demanda de tecnología
Decisiones tecnológicas
Otras decisiones
Unidades de producción: absorción de tecnología
Decisiones tecnológicas
Otras decisiones
Agencias gubernamentales

Políticas, instrumentos de política y sus efectos



Políticas, instrumentos de política y sus efectos



(A)

POLÍTICA

AUSENTE

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

MECANISMOS OPERATIVOS

EFECTOS

(B)

POLÍTICA

DISPOSITIVO LEGAL

AUSENTE

MECANISMOS OPERATIVOS

EFECTOS

(C)

POLÍTICA

AUSENTE

AUSENTE

AUSENTE

EFECTOS

(D)

AUSENTE

AUSENTE

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

MECANISMOS OPERATIVOS

EFECTOS