

# ***Módulo I***

**"Planeamiento Estratégico: Aspectos  
Conceptuales y Metodológicos"**

# **Enfoque holístico de la política pública y la gestión pública**

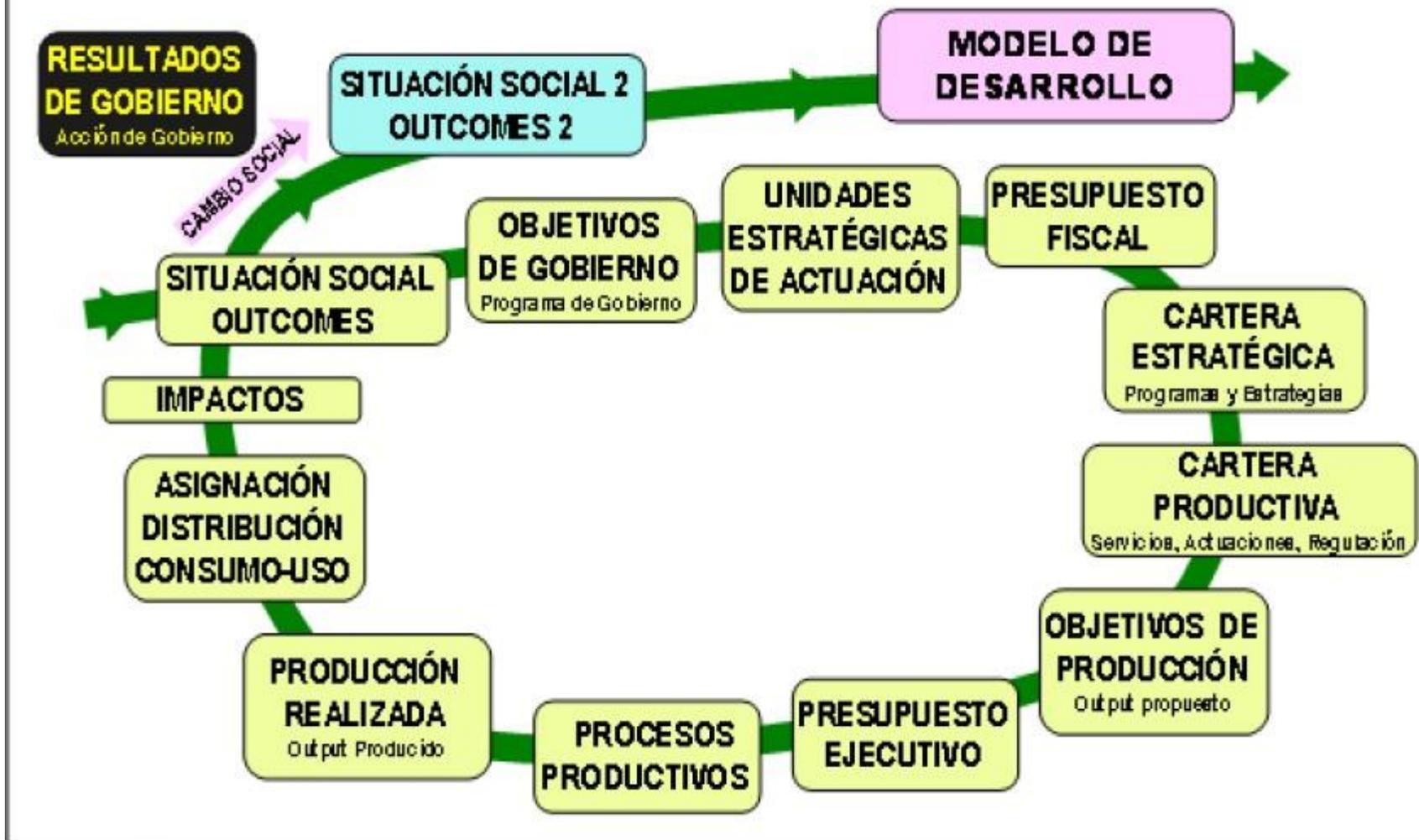
# Gestión Pública

Conjunto de procesos y acciones mediante los cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas.

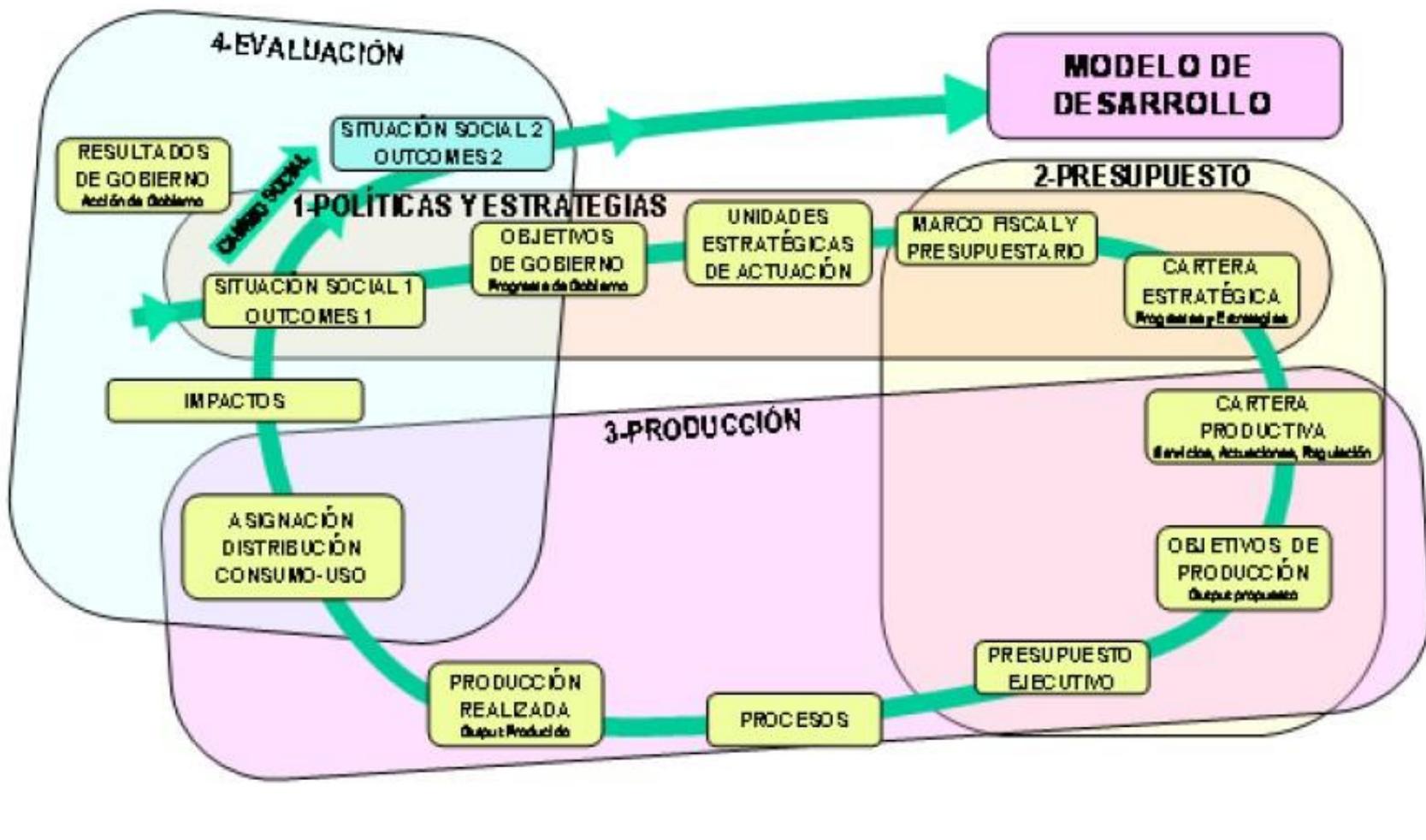
## Política pública

Curso de acción de gobierno para adecuar, continuar o generar nuevas realidades, deseadas en el nivel territorial e institucional, contrastando intereses sociales, políticos y económicos, así como articulando esfuerzos de los actores y organizaciones con incidencia en dicha realidad.

# El ciclo de la gestión pública



# Síntesis operativa del ciclo de la gestión pública



FUENTE: Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. BID y CLAD (Julio 2007)

# ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

“Proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas”



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

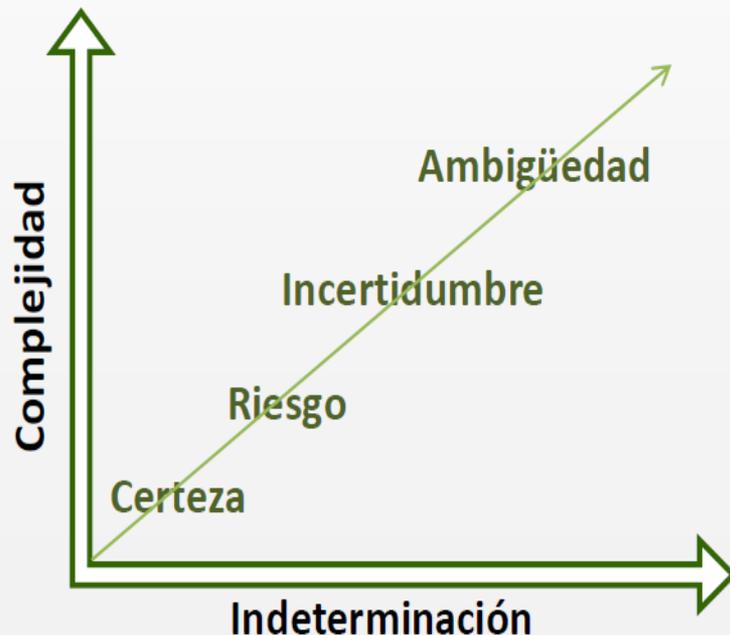
(\* ) Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998

# **Elementos conceptuales y metodológicos del planeamiento**

**El “Diccionario de la lengua española” define el futuro como:**

1. adj. Que está por venir. U. t. c. s. m.

**Futuro =** Tendencias e inercias históricas **+** Eventos o acontecimientos inesperados **+** Propósitos u objetivos individuales y/o colectivos de los actores sociales



Modos de expresión del futuro	
Representación del futuro	Modos de expresión
Destino	Adivinación y profecía
Porvenir	Utopía y ciencia ficción
Devenir	Futurología y prospectiva

Medina & Ortegón, 2016  
 Miklos y Tello, 2007

# ¿Es posible pensar el futuro?



**“El futuro depende de la voluntad humana”**

**Sufrir o ignorar el  
cambio: actitud  
pasiva**

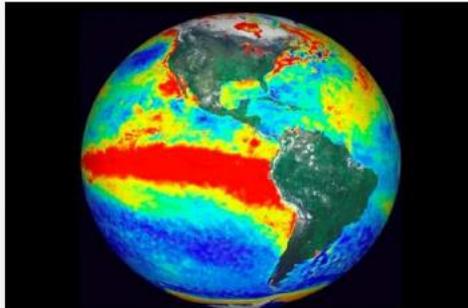
**Actuar con urgencia:  
actitud reactiva**

**Prepararse para los  
cambios futuros:  
actitud preactiva**

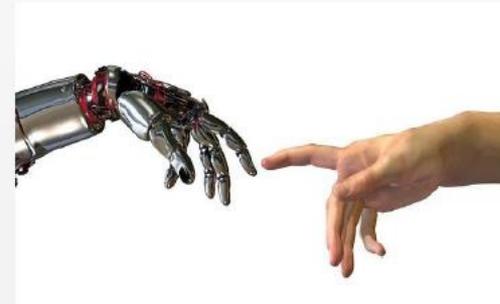
**Provocar los cambios  
deseados:  
actitud estratégica**

**4 actitudes  
frente al  
futuro**

*Pensar constantemente en el futuro ayuda a manejar mejor la incertidumbre, por ejemplo:*



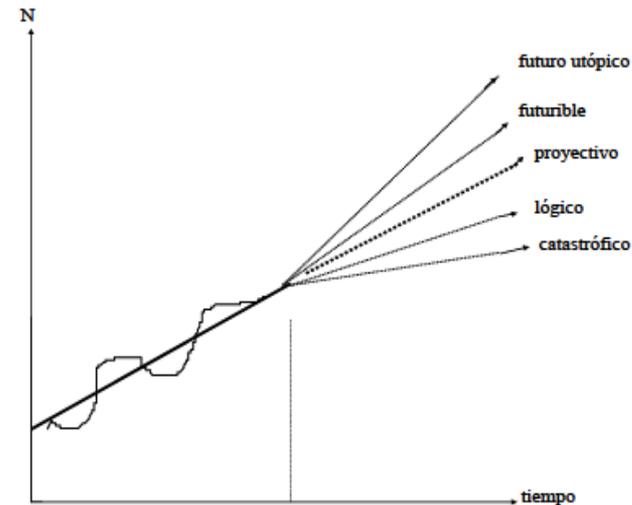
**¿Qué consecuencias traerá un posible  
fenómeno de El Niño de intensidad  
extraordinaria?**



**¿Podría el trabajo quedar en la  
historia?**

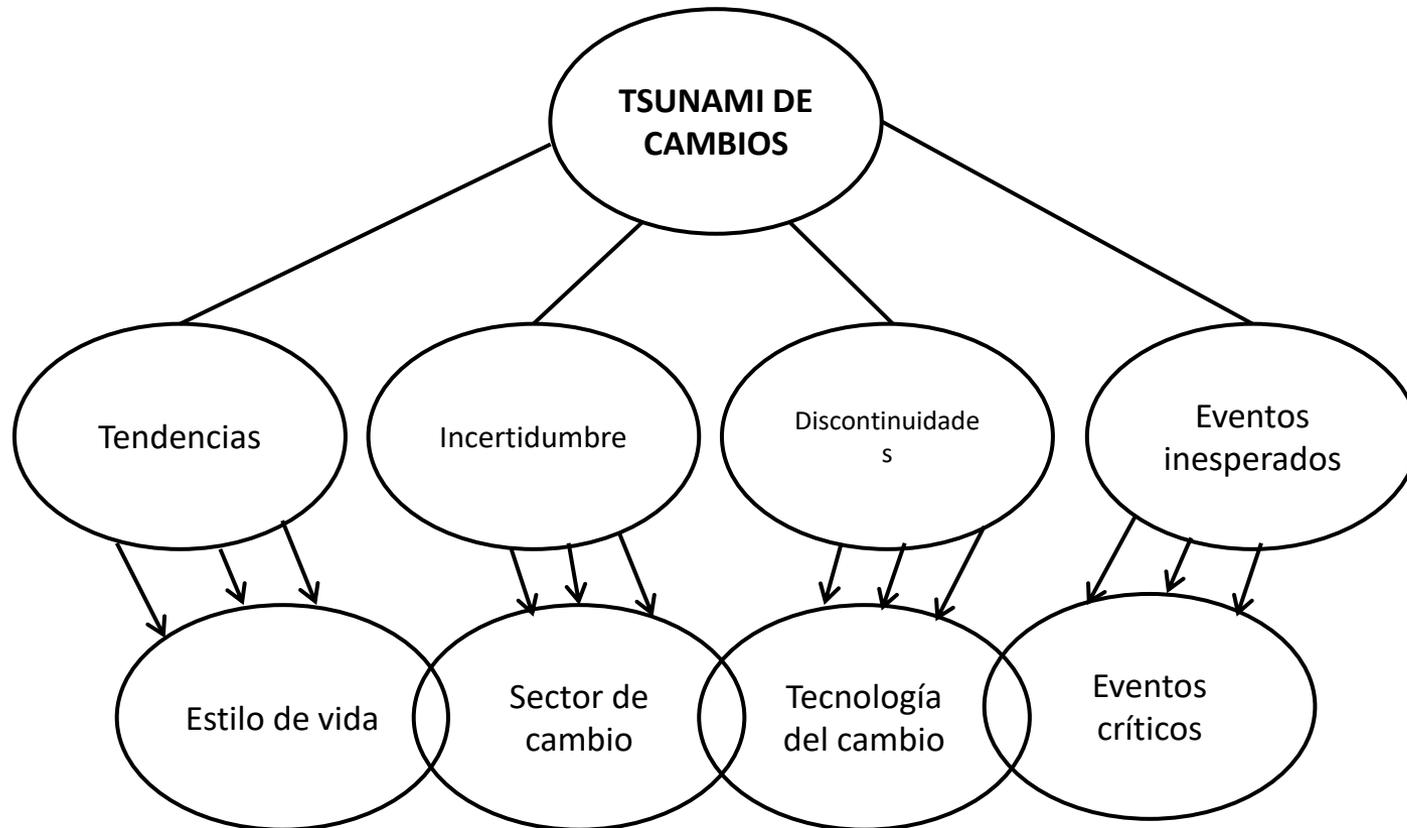
# Tipos de Futuro

- **Futuro utópico:** ¿Qué pasaría si todo sale bien?
- **Futurible:** el mejor de los futuros posibles
- **Futuro Proyectivo o tendencial.**
- **Futuro Lógico** en función del sentido común y las coyunturas.
- **Futuro Catastrófico:** ¿Que pasaría si todo sale mal?



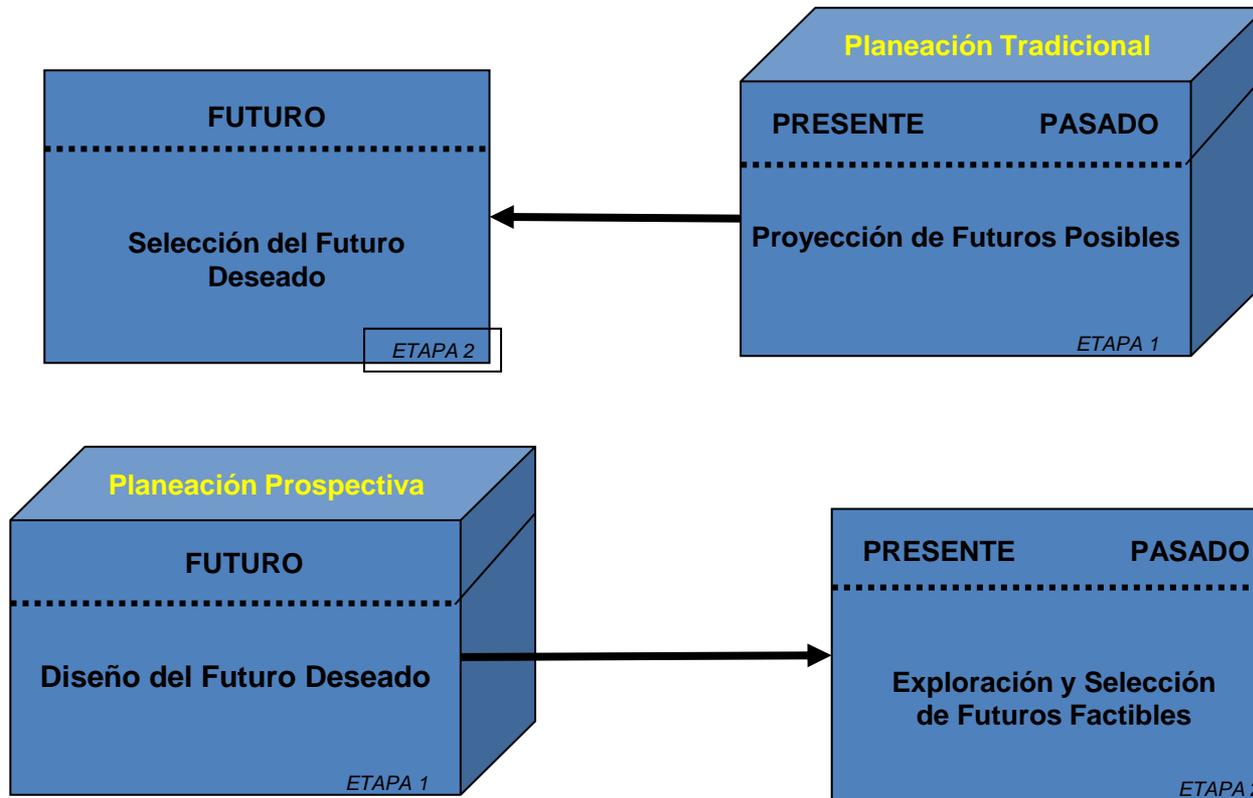
Tomado de: MIKLOS, Tomás; ARROYO, Margarita. Prospectiva y escenarios para el cambio social, 2008

[www.sems.udg.mx/principal/miklos/WORKING\\_PAPERS\\_8.doc](http://www.sems.udg.mx/principal/miklos/WORKING_PAPERS_8.doc)



Fuente: Marsh, N. et.al. ; Strategic Foresight, p. 49

# PLANEACION TRADICIONAL Y PLANEACION PROSPECTIVA



VÍAS DE APROXIMACIÓN AL FUTURO		
PASADO	PRESENTE	FUTURO
	<p><b>PRONÓSTICO:</b> Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción</p> 	
<p><b>PROFERENCIA:</b> Serie de técnicas con base en la experiencia. Se basa en el pasado para construir el futuro</p> 		
	<p><b>PREDICCIÓN:</b> Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.</p> 	
	<p><b>PREVISIÓN:</b> Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.</p> 	
	<p><b>PROYECCIÓN:</b> Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar.</p> 	
		<p><b>PROSPECTIVA:</b> Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente.</p>

Fuente: Mag. Eduardo Raúl Balbi

# Prospectiva aplicada en la gestión pública

## Funciones de la prospectiva para la gestión pública

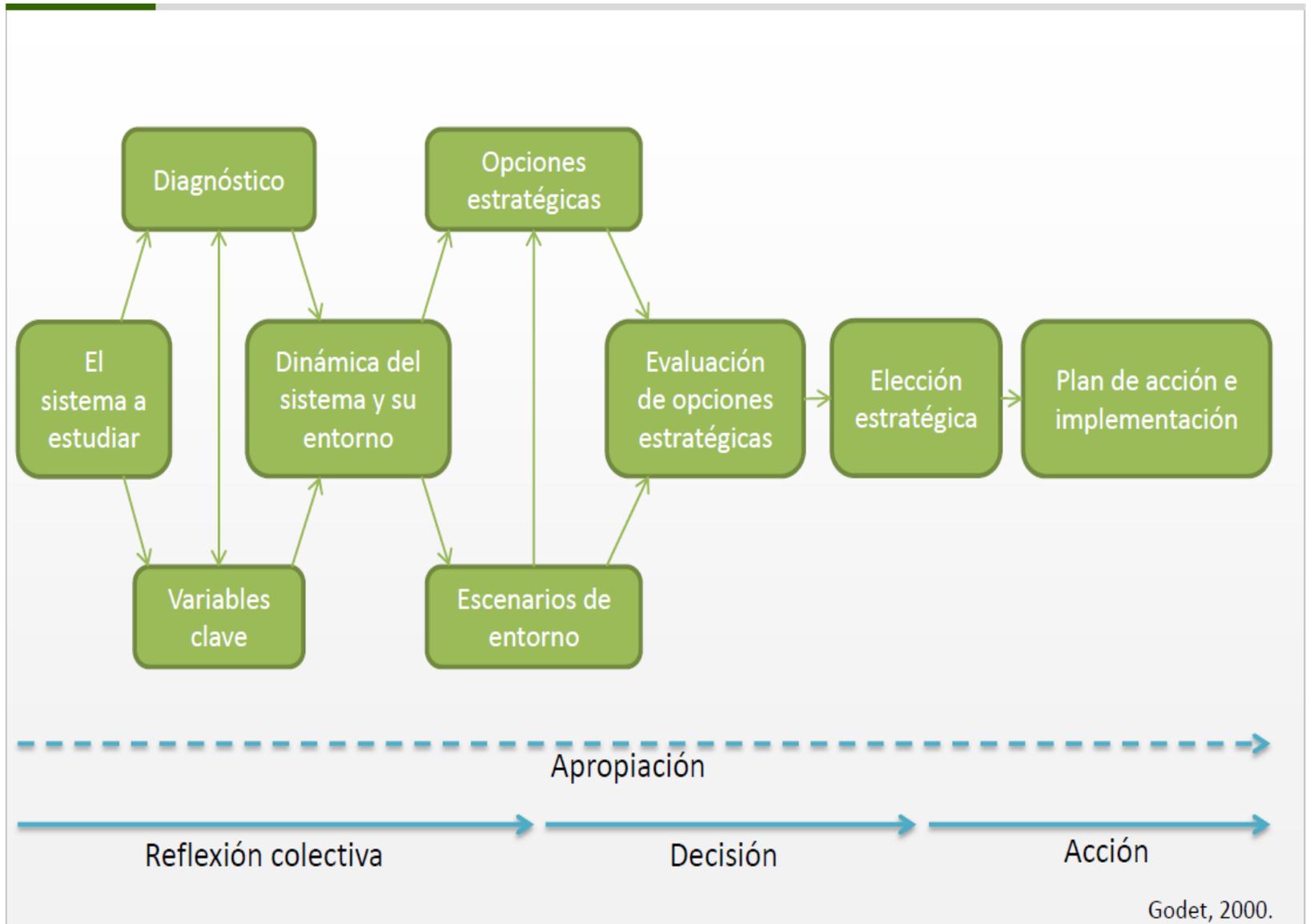
<b>Cognitiva</b> Comprender la complejidad del entorno	<b>Decisoria</b> Enfrentar la incertidumbre
<b>Educativa</b> Enfrentar la incertidumbre	<b>Organizativa</b> Organizar la acción colectiva
<b>Democratizadora</b> Abrir espacios para construir sentido en la acción colectiva.	<b>Proyectiva</b> Enfrentar la incertidumbre

## Anticipación y construcción de futuro



*“Ciclo que ayuda a la gestión pública en la anticipación y construcción social de futuro, abordando estos conceptos como complementarios.”*

## Planificación Estratégica por Escenarios



# PROCESO METODOLÓGICO



- Delimitación del sistema
  - Análisis estructural
  - Retrospectiva
- Anticipación futuros
  - Arbol competencias
  - Estrategia actores
- Escenarios más probables
  - Posición estratégica
  - Elección de opciones

# Método MEYEP

Paso 1: Comprensión del problema

Paso 2: Selección de variables clave

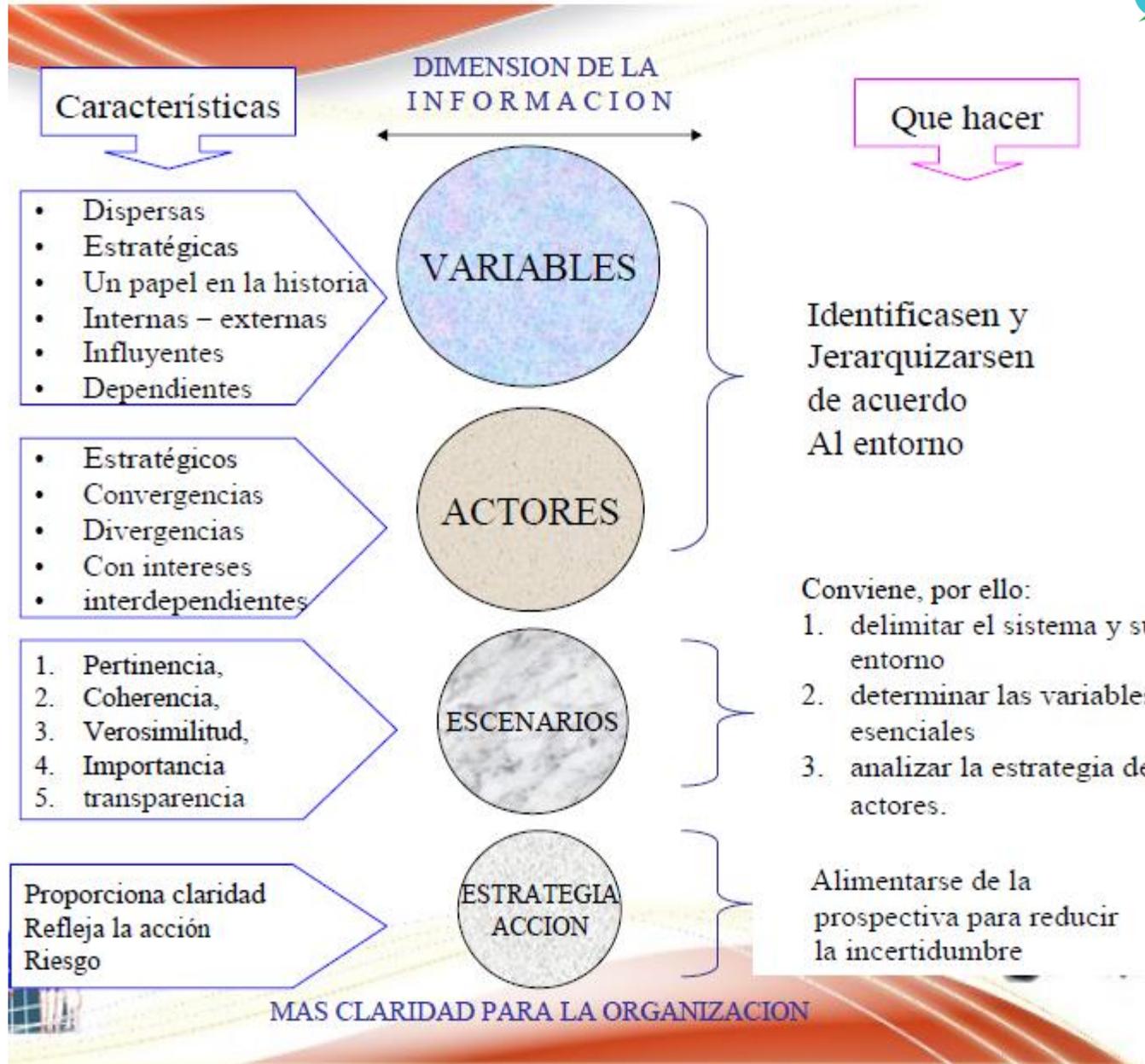
Paso 3: Elaboración del escenario óptimo

Paso 4: Elaboración del escenario tendencial

Paso 5: Elaboración de escenarios exploratorios

Paso 6: Diseño del escenario apuesta

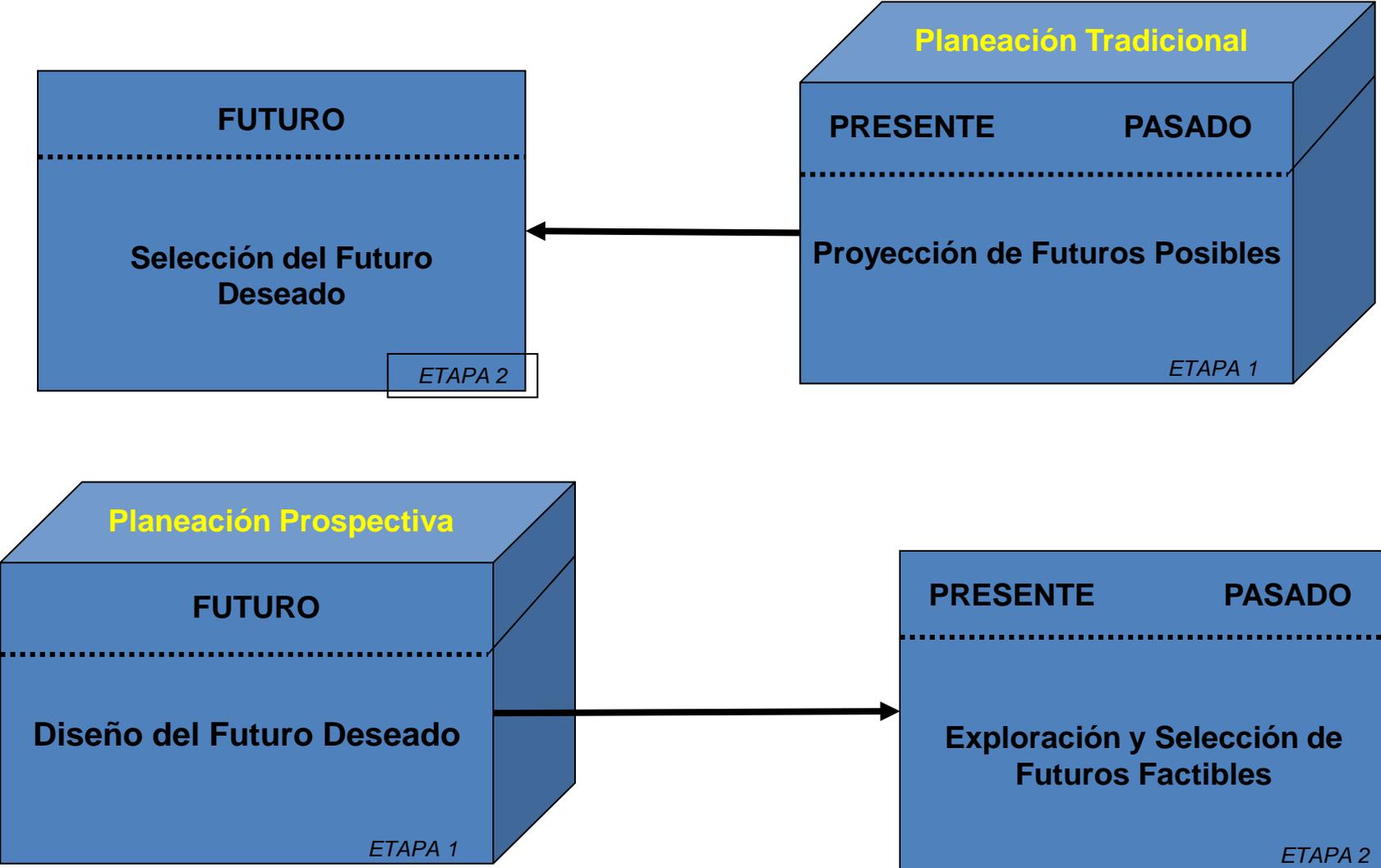
Paso 7: Bases de la estrategia y plan



## Etapas fundamentales de los análisis prospectivos

Etapas	Preguntas esenciales	
Variables	¿Cuáles son los aspectos clave del tema que estamos estudiando?	¿En dónde estamos?
Papel de los actores sociales	¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales	¿Cómo están operando los actores sociales?
Escenarios	¿Qué puede pasar en el futuro?	¿Para dónde vamos? ¿Hacia que otros sitios podemos encaminarnos? ¿Cuál es nuestra opción más conveniente?
Estrategias	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?	¿Qué objetivos y metas debemos alcanzar y a través de qué acciones?

# PLANEACION TRADICIONAL Y PLANEACION PROSPECTIVA



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

# **VISIÓN**

## LA VISIÓN DE FUTURO

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Dicha realidad debe de ser planteada en forma positiva pero real.

La visión es una apuesta movilizadora sumamente útil para la planificación estratégica porque nos sitúa en una perspectiva de mediano y largo plazo. Dentro de ese marco podemos hacer explícito el sentido y significado de nuestro trabajo.

Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cómo nos vemos en el futuro?

¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?

# VISION

**Valores y principios de la organización que orienta y dar el marco para el accionar de su propósito, imagen objetivo.**

***“SER LA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO, AGIL, EFICIENTE Y PROACTIVA, FOCALIZADA EN LA ATENCION DE SUS USUARIOS Y CON UNA PRESENCIA DESTACADA EN LA COMUNIDAD”***

***Instituto de Normalización Previsional***

## Contenido de las Preguntas Orientadoras...

<p><b>¿Cómo nos vemos en el futuro?</b></p>	<p><b><u>A nivel:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>organizativo (equipo profesional)</i></b></li><li>• <b><i>de servicios y/o productos que ofrece</i></b></li><li>• <b><i>de recursos con los que cuenta</i></b></li><li>• <b><i>de posicionamiento e imagen</i></b></li></ul>
<p><b>¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Mejoras en la calidad de vida de acuerdo al servicio y/o producto que reciben</i></b></li></ul>

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

# **CADENA DE VALOR**

# CADENA DE VALOR

## Enfoque de Gestión para Resultados



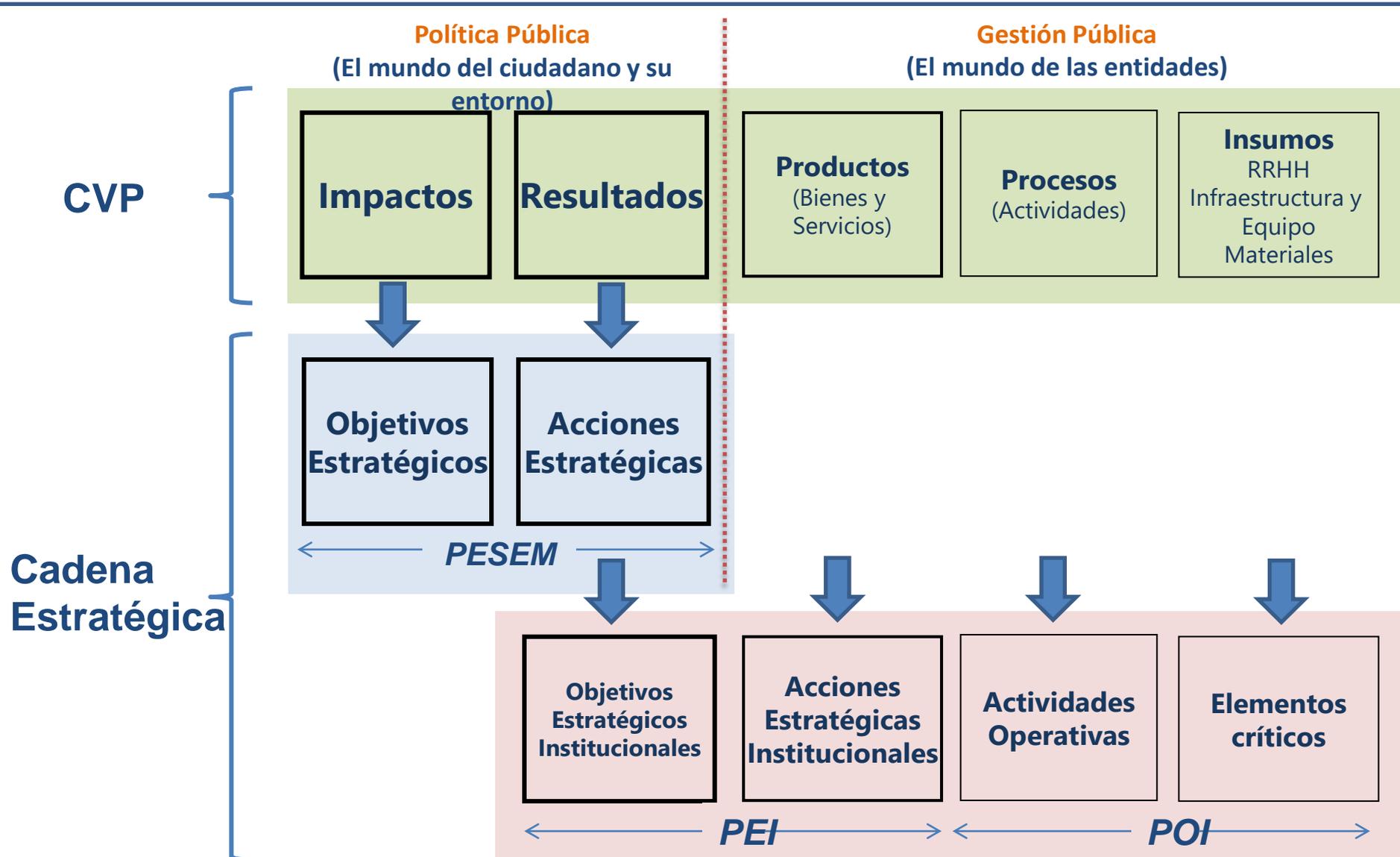


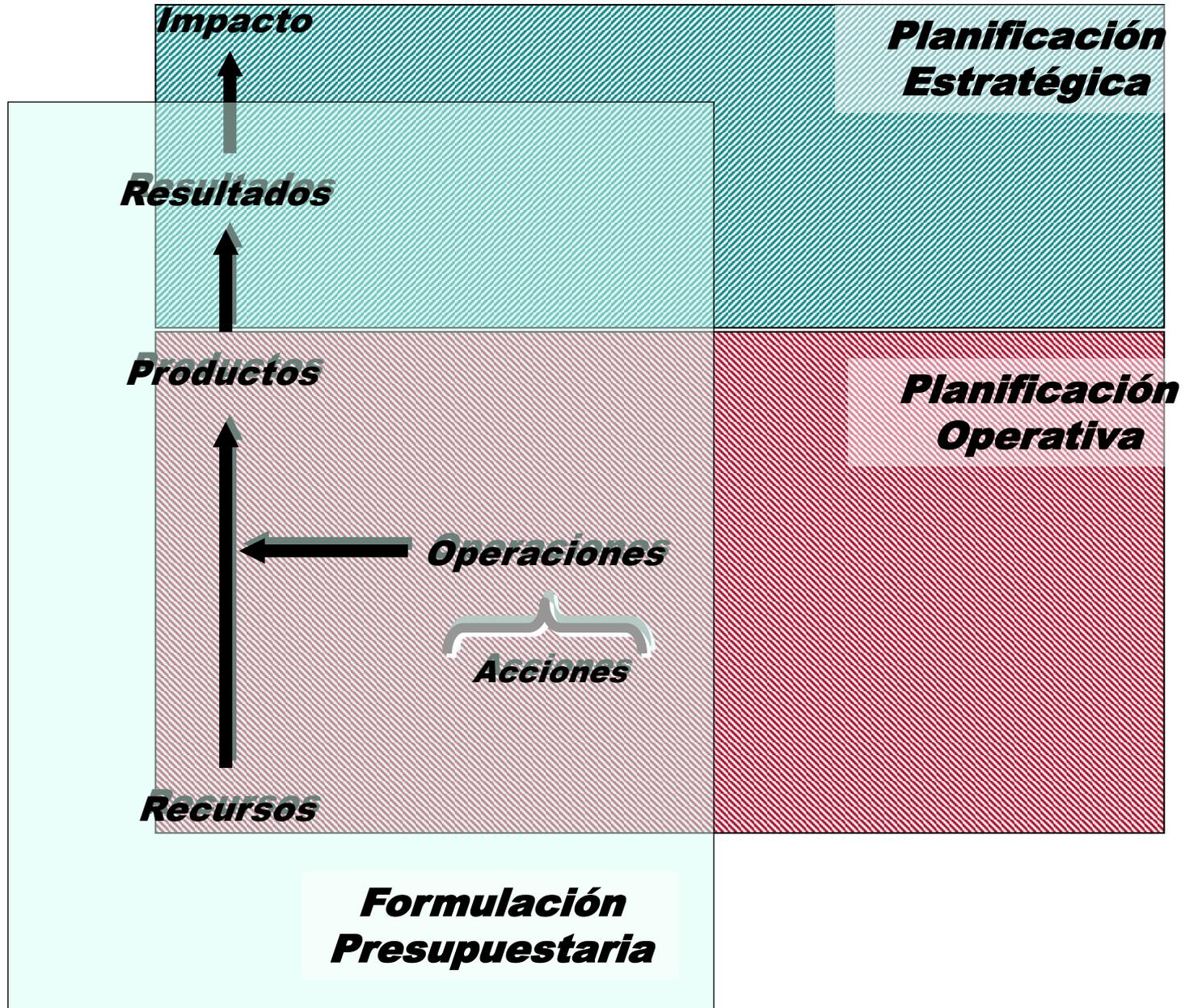
# La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano

- Una gestión en la que funcionarios públicos calificados se preocupan -en el marco de políticas públicas- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan los procesos con el fin de transformar insumos en productos que satisfagan estas necesidades al menor costo posible.

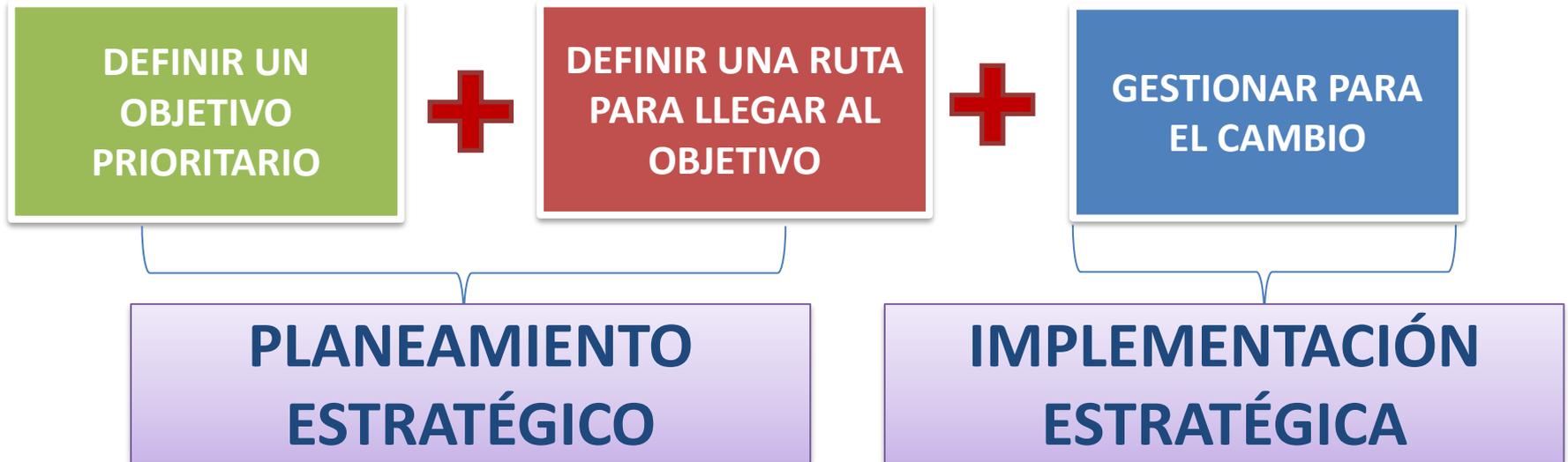


El reto es alinear el modelo causal a la CVP y por ende, a la Cadena Estratégica





# El Planeamiento estratégico es una herramienta de la gestión estratégica



**Finalidad de la gestión estratégica** es lograr los objetivos y sus correspondientes metas establecidos en el proceso de planeamiento estratégico. Esto significa:

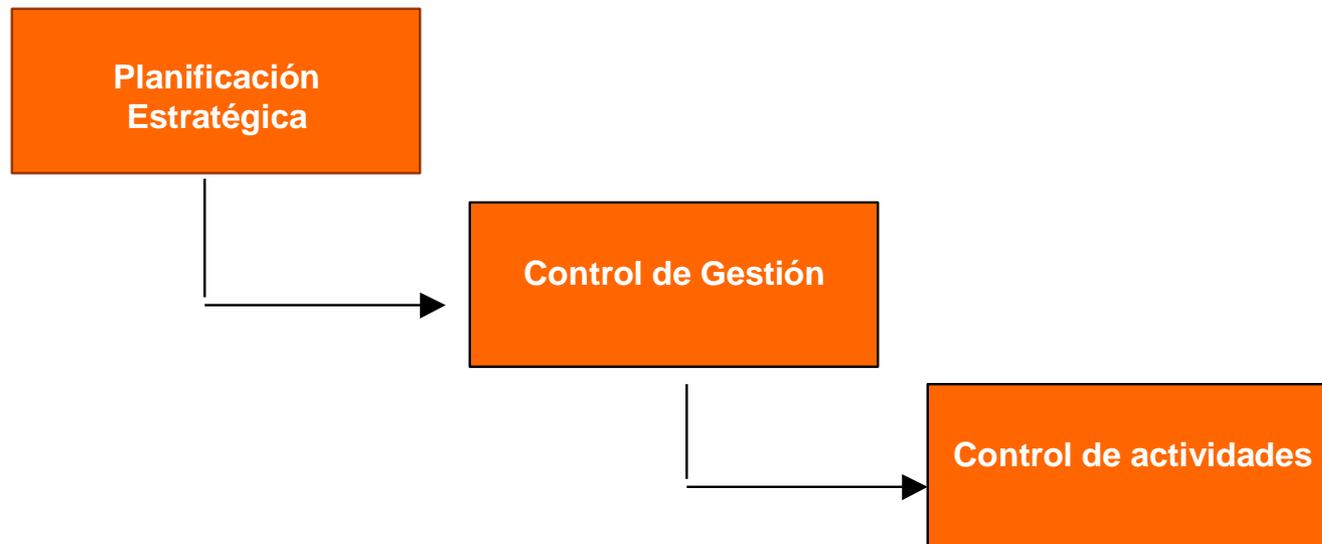
**La transformación de la organización**



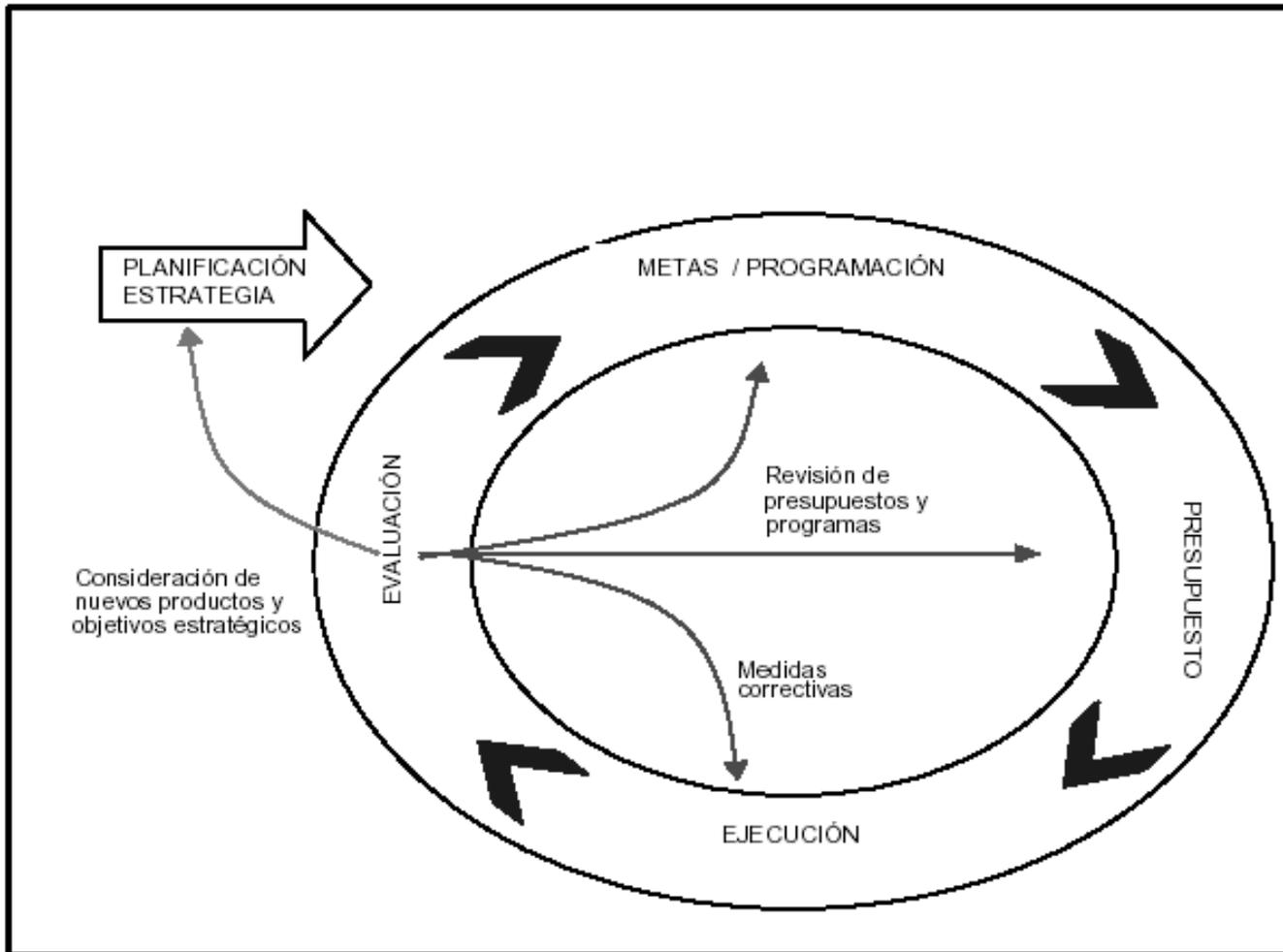
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

# **CONTROL DE GESTIÓN**

# PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTION

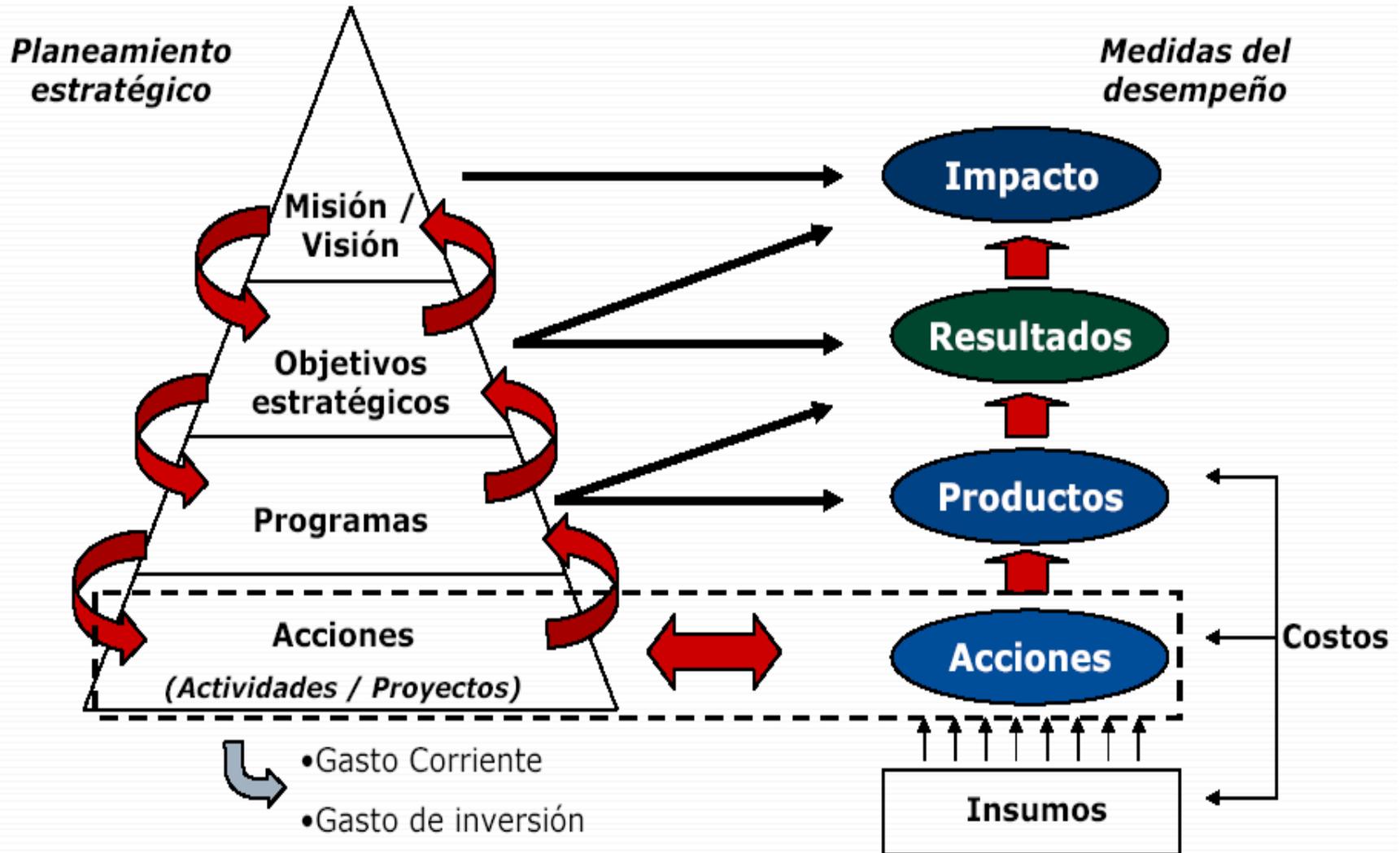


## CICLO DEL CONTROL DE GESTIÓN

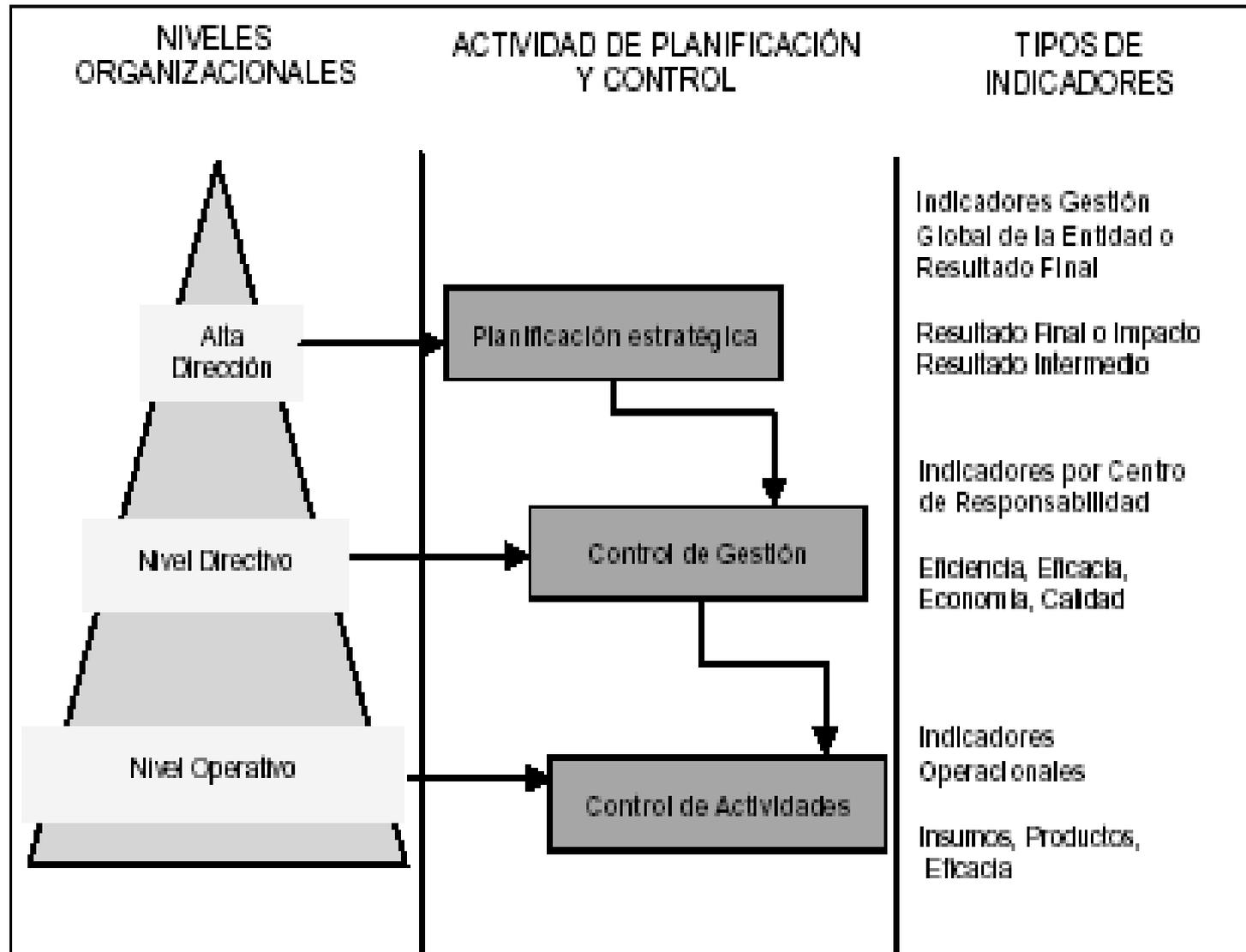


Fuente: Adaptado de Anthony (1998).

# Programación Estratégica Institucional



## TIPOLOGÍA DE INDICADORES SEGÚN NIVEL ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN

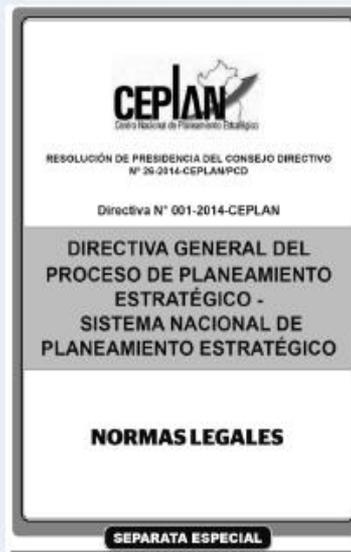


Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

# **Las fases del proceso de planeamiento**

## Directiva N°001-2014-CEPLAN

*Mediante Resolución N°026-2014-CEPLAN-PDC se aprueba la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico publicado en el diario Oficial El Peruano el 04 de abril de 2014*



**DEROGADO**

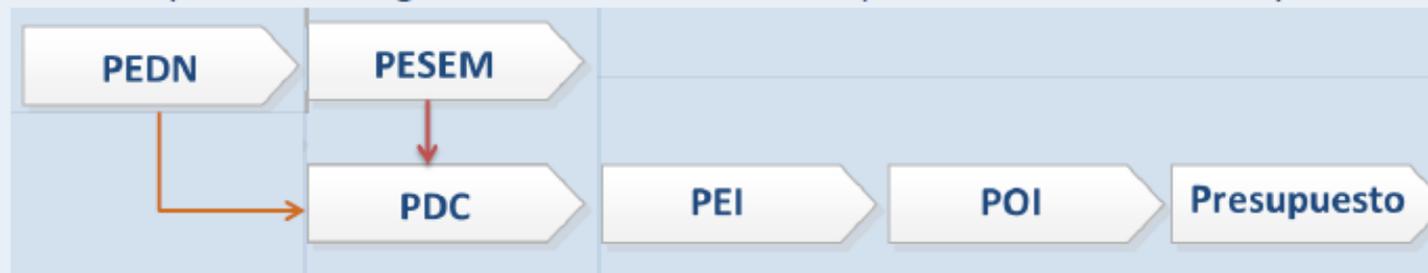
## Planes y la Cadena de Planes Estratégicos: Sectores

Para los sectores y sus correspondientes Organismos Públicos Adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN - PESEM – PEI – POI - Presupuesto.

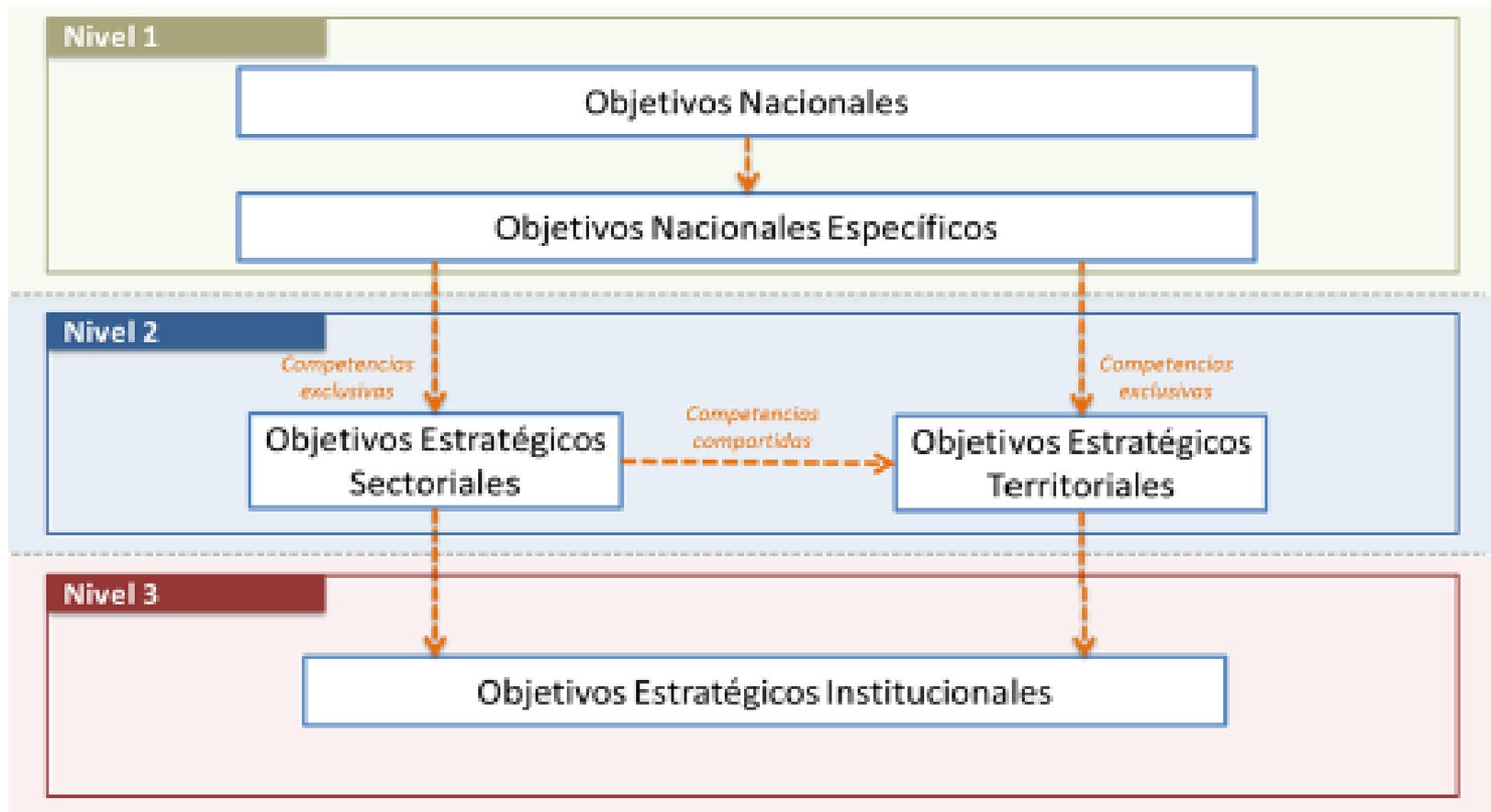


## Cadena de Planes Estratégicos: Territorios

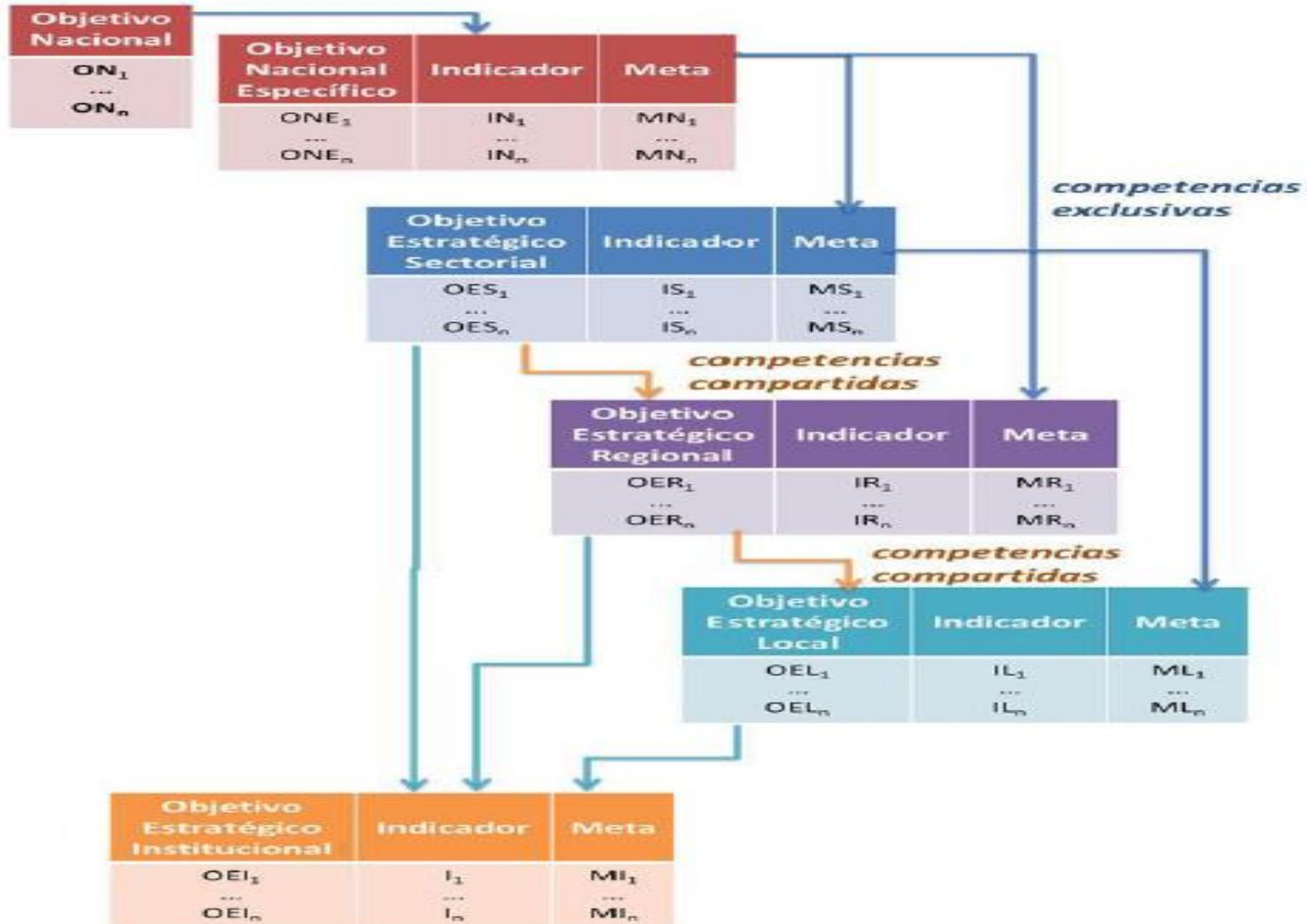
Para los Gobiernos Regionales y Locales y sus correspondientes Organismos Públicos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN – PESEM - PDRC / PDLC – PEI – POI - Presupuesto.



## GRÁFICO 4: NIVELES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



**GRÁFICO 5: ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**



# LO NUEVO

**Directiva N° 001 -2017-CEPLAN/PCD**  
Directiva para la Actualización del  
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

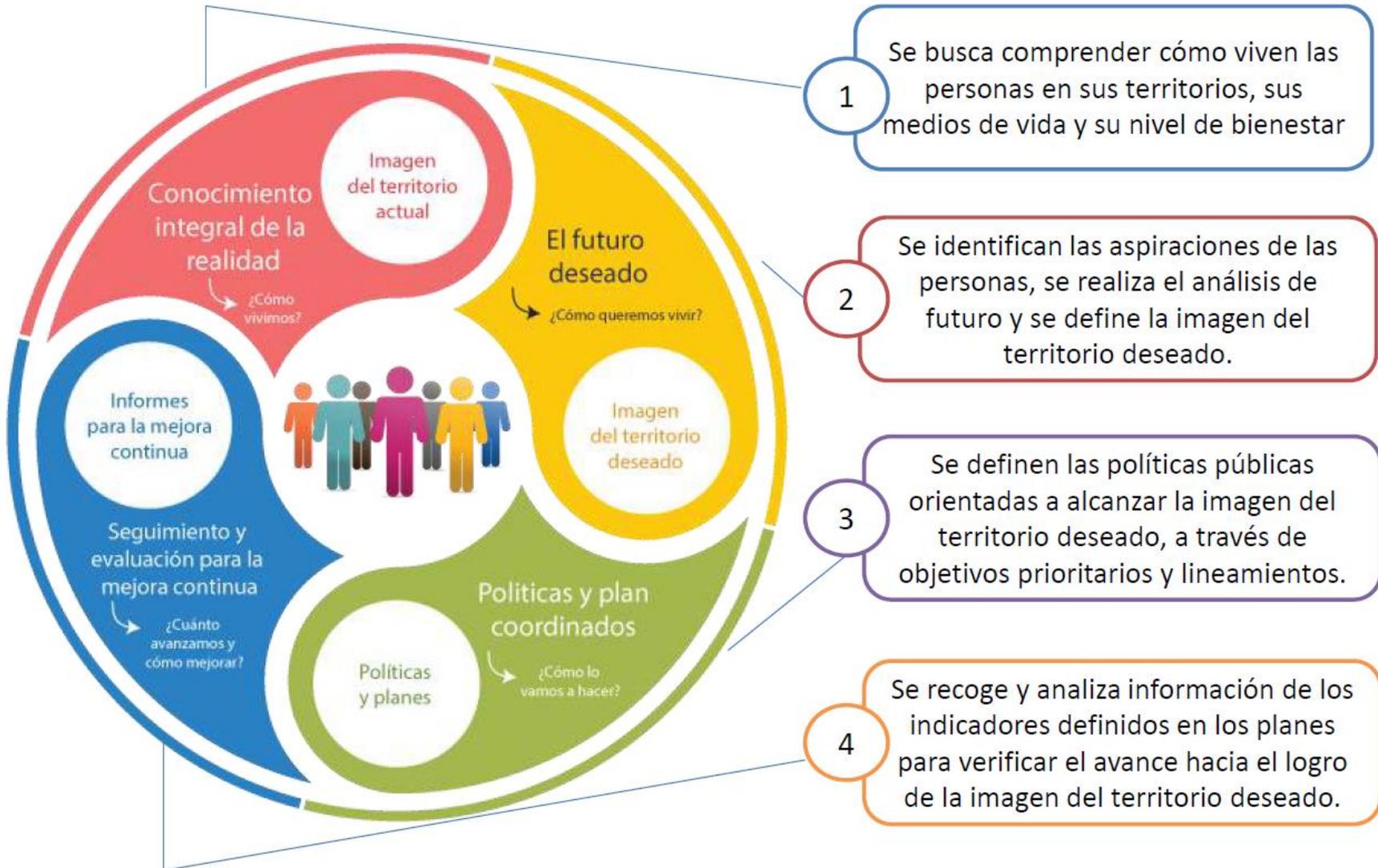
Aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02.Mayo.2017



**Figura N° 1: Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua**

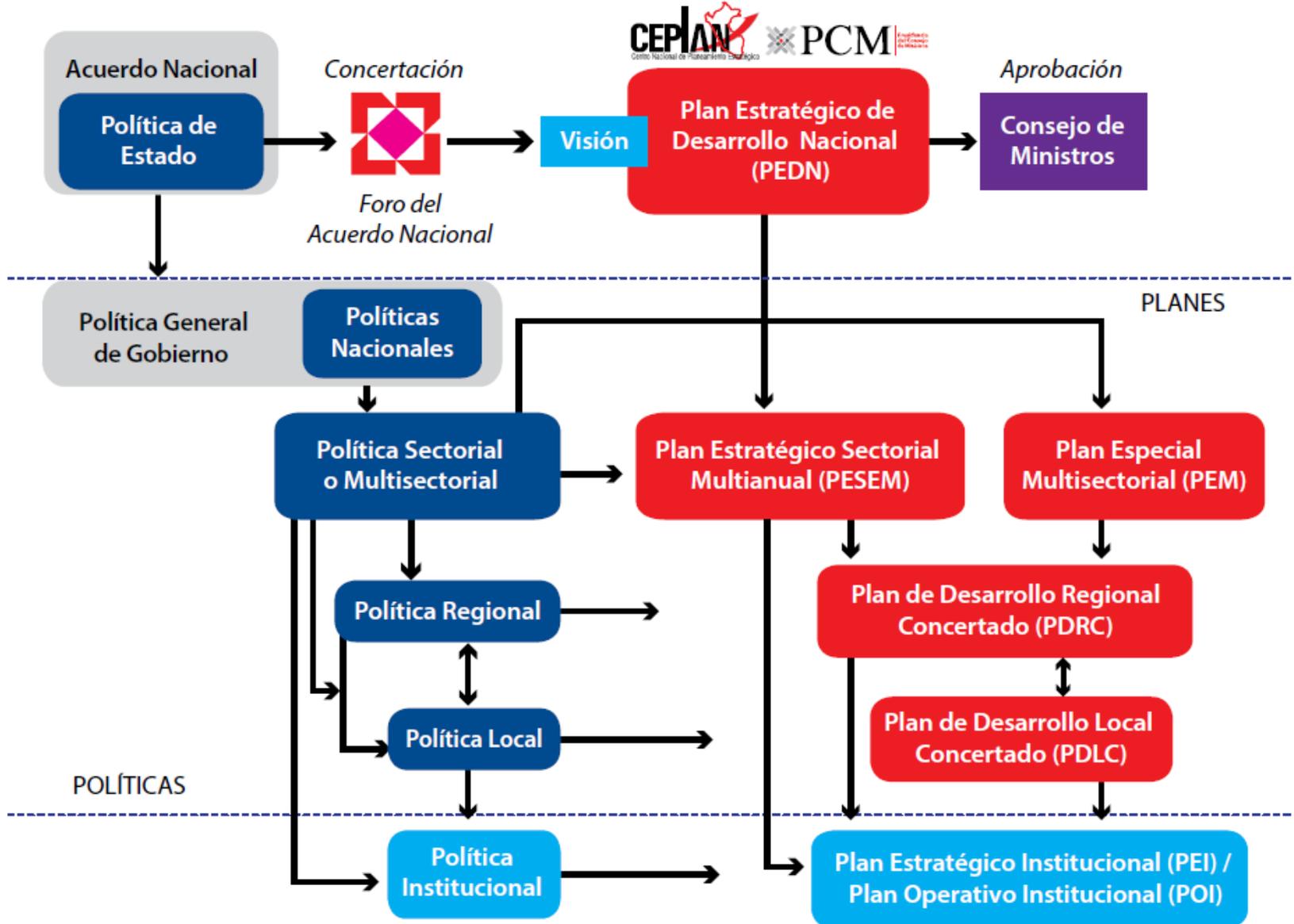


# Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua



# Los planes y su articulación

**Figura N° 2: Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN**



## **TALLER DE TRABAJO GRUPAL I**

Analizar el alineamiento estratégico de las políticas y los planes; en el marco de los nuevos desafíos sectoriales y de gobierno; en el marco del papel de OTASS y las EPS

OBJETIVO NACIONAL	OBJETIVO SECTORIAL	PRIORIDADES DEL SECTOR Y/O DE GOBIERNO	OBJETIVOS DE LINEAS DE INTERVENCION OTASS - EPS	ANALISIS DE CAUSALIDAD(CO