

Modulo III

Planeamiento Institucional

Conceptos básico para planeamiento institucional

MARCO TEORICO PARA LA ACCIÓN PÚBLICA

1

El mundo de las organizaciones

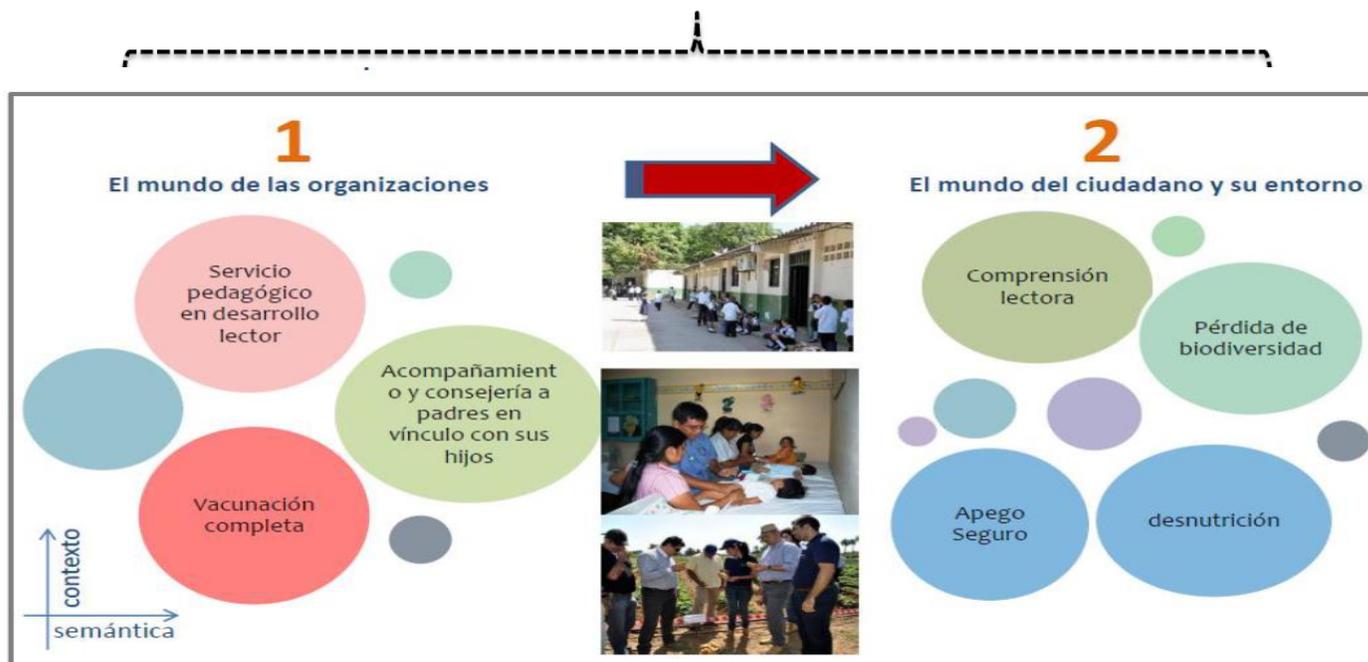


2

El mundo del ciudadano y su entorno



¿Cómo se contribuye a generar valor público desde la organización?



El concepto “estrategia”

El concepto de estrategia se aplica a todos los campos donde el ser humano desea obtener logros en el tiempo:

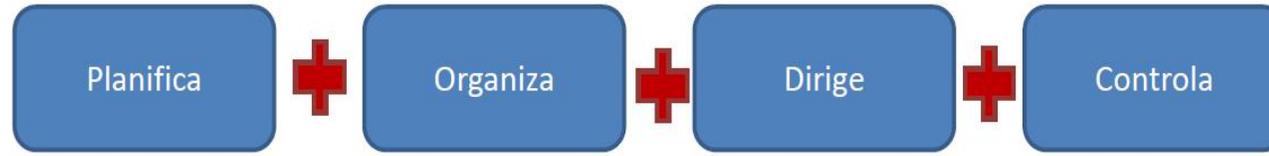


Entonces, ser “estratégico” en lo pública, significa principalmente:

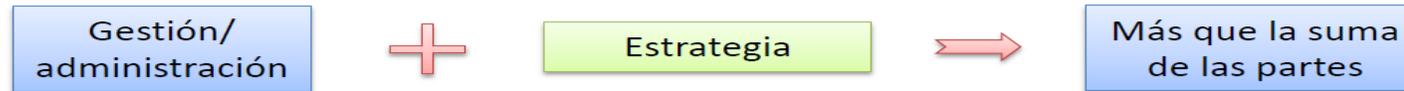


Evolución del concepto "gestión"

El término *gestión* tradicionalmente fue comprendido como la planificación, organización, dirección, coordinación y control de una compañía (Wren & Bedeain, 2009). Acomodándose a una perspectiva más clásica:



La gestión estratégica



Elaboración propia basado en Bryson (2011) y Brinkerhoff & Crosby (2002).

Naturaleza de la gestión estratégica orientada a resultados



Finalidad de la gestión estratégica es las metas propuestas establecidos en el proceso de planeamiento estratégico. Esto significa:

Lograr los objetivos propuestos



Gestión Estratégica Orientada a Resultados

Manera de gestionar para **mejorar el desempeño** en el sector público. Es decir, contribuir a crear mayor valor público.

- El reto de la **gestión estratégica orientada a resultados** es crear valor público, entendido como lograr cambios en las condiciones de vida del individuo o su entorno.
- La **gestión estratégica orientada a resultados** define como **sus objetivos** a los cambios en las condiciones de vida del individuo o su entorno (**enfoque de resultado**)
- La **gestión estratégica orientada a resultados** implementa acciones para alcanzar los objetivos identificados (**gestión de cambio**)
- **No asume supuestos.** Esto es la excusa para no lograr las cosas
- Se desarrolla en un contexto de **complejidad / incertidumbre.** (**complejidad**)
- Requiere **persistencia** para alcanzar el objetivo y **adaptabilidad** para adecuarse a los retos que surgen en el camino (**enfoque estratégico**)
- Brinda **direccionalidad estratégica** a la organización pública (**coherencia estratégica**)

Niveles de gestión estratégica



OTROS NIVELES: Jefe de Unidad Orgánica, Jefe de Unidad Funcional, Jefe de Area,

Implementación estratégica

Es el **desarrollo operativo de la gestión estratégica**. En esta etapa se **materializa el cambio necesario** tanto en la entidad pública como en los funcionarios públicos para lograr los objetivos estratégicos; además desarrolla de forma práctica, la ruta estratégica formulada en la etapa de planeamiento.



Al menos tres niveles de planeamiento estratégico

NIVEL MACRO

- A nivel de Estado – viendo al Estado como un todo. Pero tener presente que un gobierno es el que lo realiza.
 - Nivel general: Planes Nacionales. Puede tener enfoque territorial. Usualmente son de largo plazo.
 - Nivel prioridades de gobierno: Políticas priorizadas. Sus planeamiento de mediano plazo.

NIVEL MESO

- A nivel de sector – clásica organización de los Estados. Lo realiza el sector y es conducido por los ministros con el aval del alto gobierno.
- A nivel territorial – Lo realizan los gobiernos subnacionales

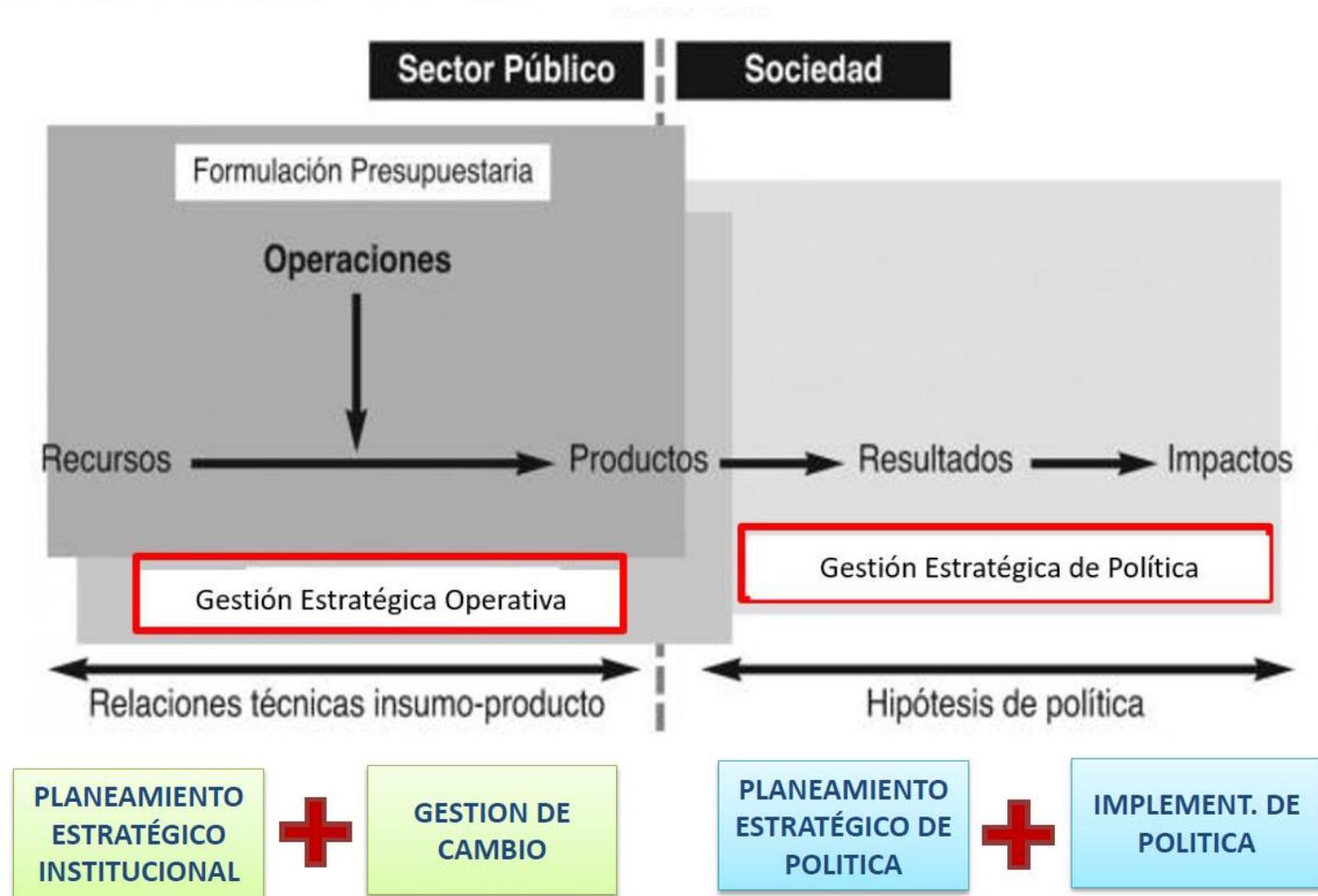
NIVEL INSTITUCIONAL

- A nivel institucional – Planeamiento Estratégico Institucional centrado en los pliego. Usualmente son de corto plazo.
- A nivel de un área institucional específica. Centrado en programas, Instituciones, UE, Areas funcionales (informático, Recursos Humanos, etc)

Cadena de Valor...



Los niveles de Gestión Estratégica



Gestión Pública orientada a resultados:

Cadenas de valor

Ejemplo de una cadena de valor (usando la terminología de Presupuesto por Resultados)



Fuente: PNMGP 2013



Cadena de valor Público

Entidad pública: PETROPERÚ

Objetivos de Gobierno

El mundo de las organizaciones

El mundo del ciudadano y su entorno

Costos

Insumos

Procesos/
Actividades

Producto:
Bien o
servicio

Resultado

Impacto

El Costo Total de los
Insumos asciende a
MMS/. 106,000

Petróleo
Químicos
Personal
Oleoducto- transporte
Equipos de exploración
Equipos de explotación
Maquinaria para refinar
petróleo
Movilidad
Normas

Exploración
Extracción
Transporte
Refinamiento de
gasolina
Comercialización

Combustibles
disponibles
en el mercado
nacional

Ciudadanos y empresas
abastecidas del
combustible que
requieren

Contribución al
desarrollo económico
del país mediante el
aumento de la
competitividad del
sector minero
energético

Gestión estratégica operativa

Gestión Pública

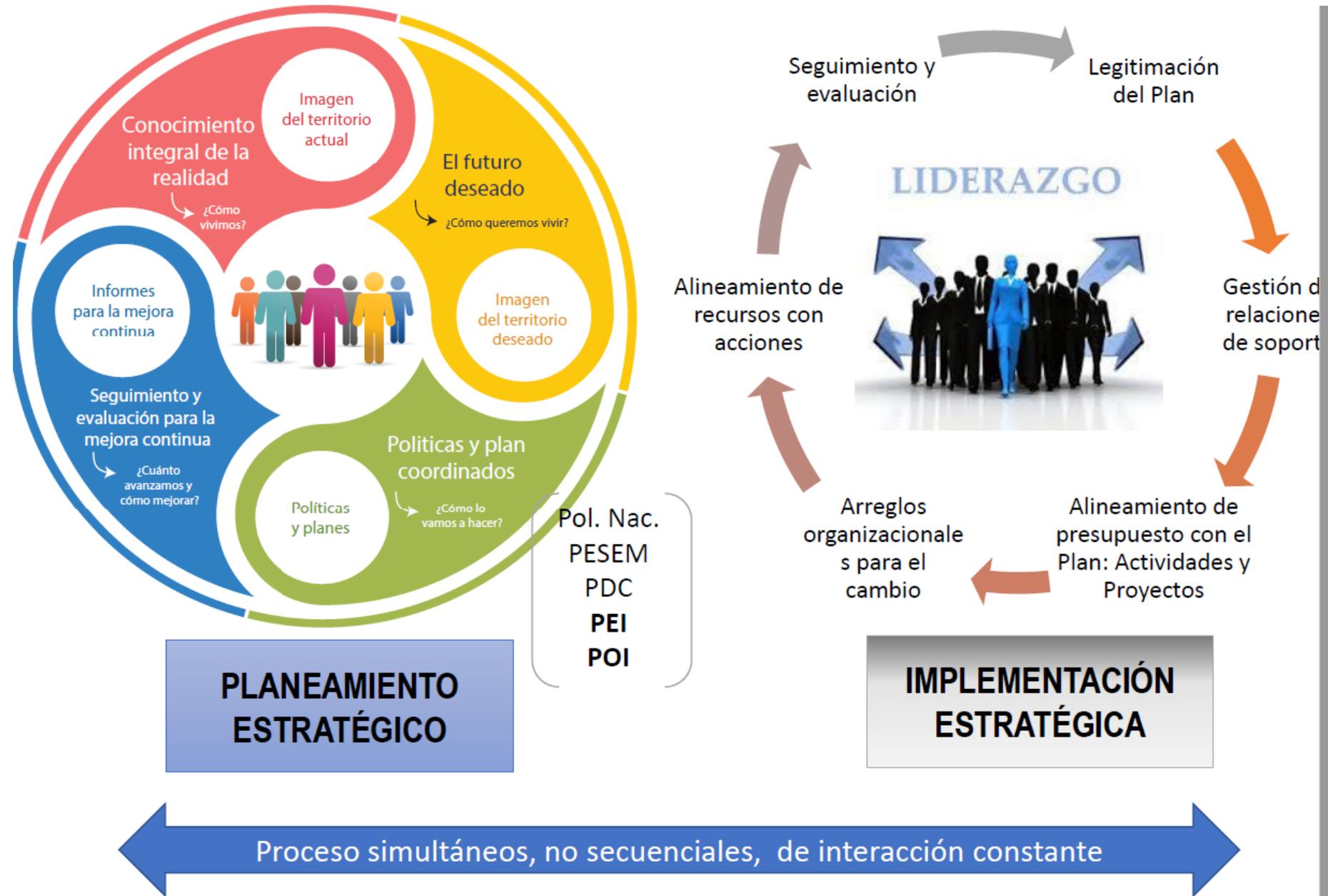
Gobierno

Política Pública

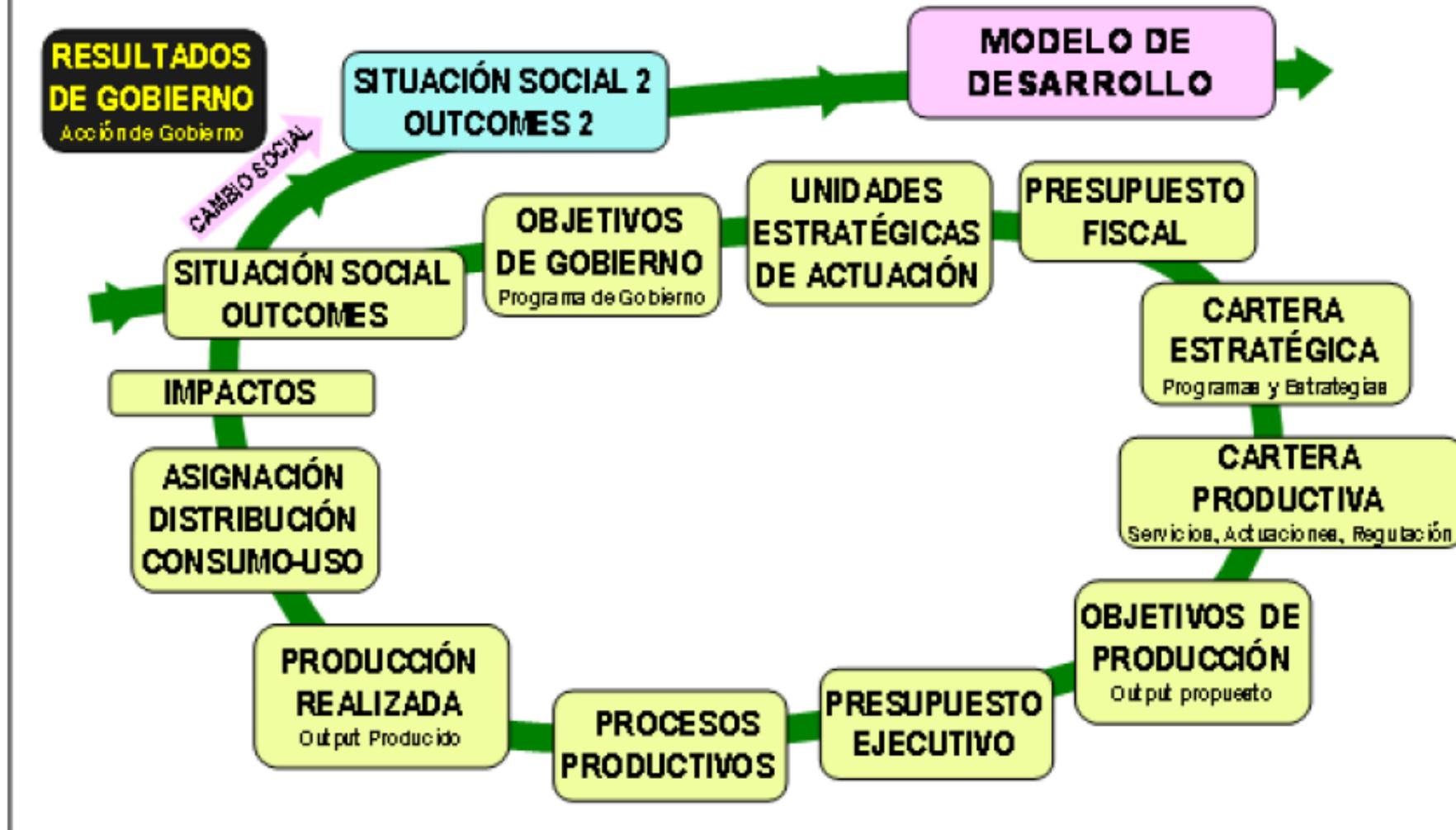
Conceptos básico para planeamiento institucional

GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A LOS RESULTADOS

La Gestión Estratégica orientada a resultados



El ciclo de la gestión pública

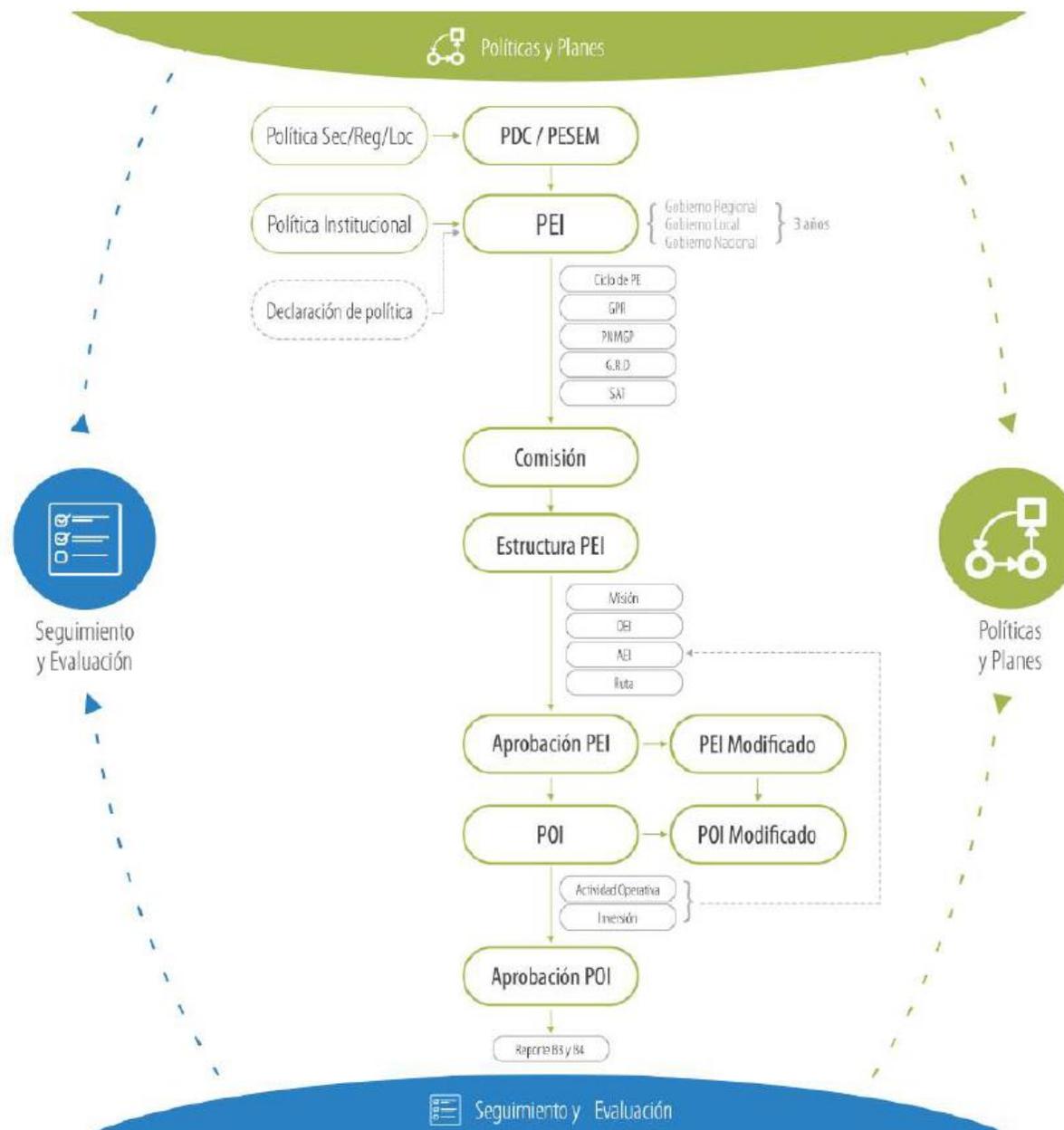


FUENTE: Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. BID y CLAD (Julio 2007)



Guía para el planeamiento institucional

Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo
N° 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 02.junio.2017



Cuadro N° 1. Características del PEI y POI

	PEI	POI
Descripción	Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política	Instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional
Nivel de elaboración	Pliego presupuestal según corresponda	Unidad ejecutora de gobierno nacional y regionales Municipalidad (gobiernos locales)
Contenidos principales	Objetivos y acciones estratégicas institucionales	Actividades operativas e inversiones
Periodo	Mínimo tres (3) años	Un (1) año en contexto multianual

El titular de la entidad es responsable de la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de ambos planes, en línea con la política institucional que tiene una orientación de largo plazo, en armonía con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y territoriales, según corresponda.

Además, el titular promueve la articulación de su planeamiento institucional con los sistemas administrativos que hacen posible la ejecución real del POI.

Aspectos generales para la elaboración y modificación de los planes institucionales: PEI y POI

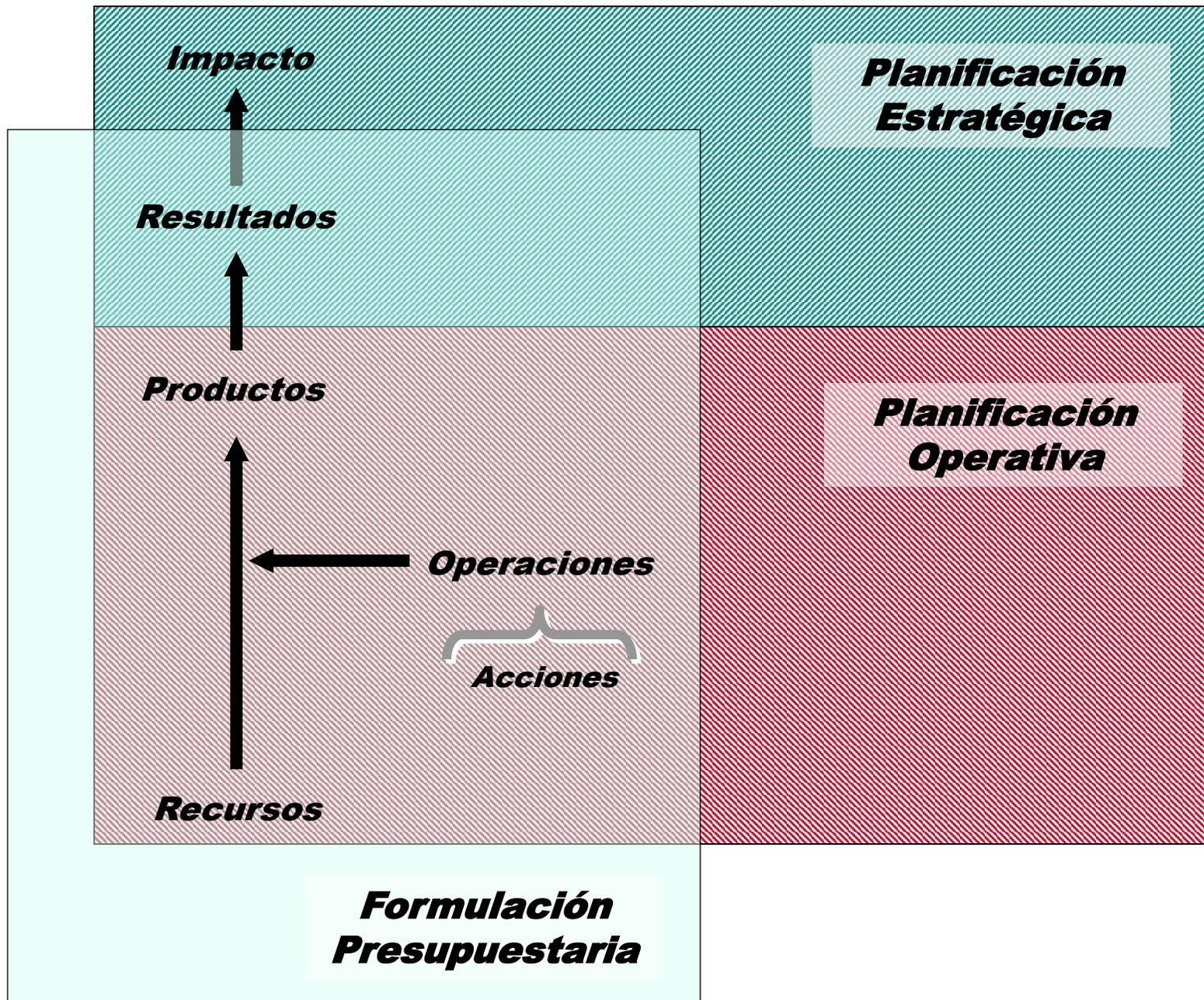
1. Comisión de Planeamiento Estratégico

- *El Titular de la entidad conforma una Comisión de Planeamiento Estratégico bajo su liderazgo.*
- *Participan la Alta Dirección de la Entidad y los funcionarios a cargo de direcciones generales o jefaturas.*
- *Es responsable, guiar, acompañar y validar el ciclo de planeamiento.*
- *Además, podrán conformar un equipo técnico integrado por representantes de los miembros de la comisión.*

2. Gestión por resultados

Ejemplo de una Cadena de Valor





Aspectos generales para la elaboración y modificación de los planes institucionales: PEI y POI

3. Planeamiento institucional y el ciclo de planeamiento para la mejora continua



Aspectos generales para la elaboración y modificación de los planes institucionales: PEI y POI

4. Gestión del riesgo de desastres



Conceptos básico para planeamiento institucional

PEI

Guía para
el planeamiento
institucional



Características del PEI

<i>Descripción:</i> <i>Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política</i>	
<i>Nivel de elaboración</i>	<i>Pliego presupuestal según corresponda</i>
<i>Contenidos principales</i>	<i>Objetivos y acciones estratégicas institucionales</i>
<i>Periodo</i>	<i>Mínimo tres (3) años</i>

¿Cuándo se modifica el PEI?

- ***Cambios en la Política Institucional***
- ***Adscripción de entidades, transferencia de programas, cambios en las funciones de la organización u otras similares***
- ***Situación de desastre con declaración de estado de emergencia***
- ***Disposiciones específicas del CEPLAN***

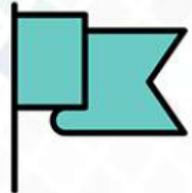
Cuadro N° 4. Estructura del PEI

Contenido mínimo

1. Declaración de Política Institucional (*)
2. Misión Institucional
3. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores y metas)
4. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores y metas)
5. Ruta Estratégica
6. Anexos
 - Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1)
 - Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2)

Nota (*): En armonía con políticas de Estado, política general de gobierno y políticas públicas actualizadas a todo nivel.

Misión Institucional



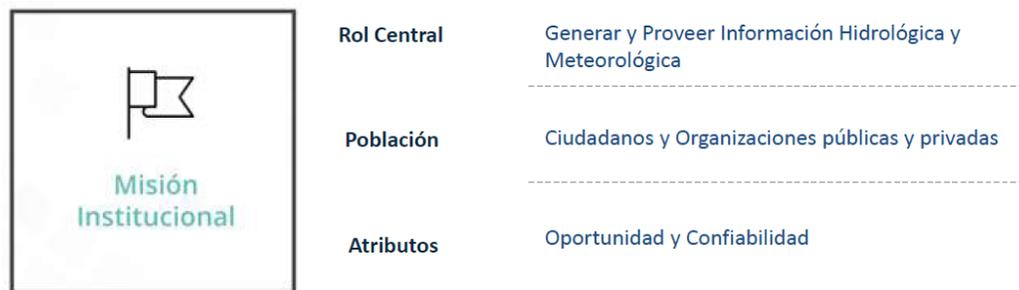
Misión Institucional

Es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.



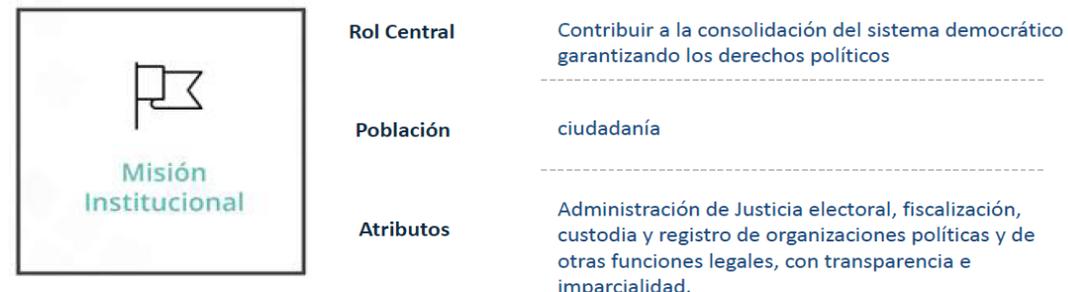
Misión = Rol Central de la entidad + Población + Atributos

Ejemplo Misión Institucional: Senamhi



“Generar y proveer información hidrológica y meteorológica a los ciudadanos y organizaciones públicas del país de manera oportuna y confiable.”

Ejemplo Misión Institucional: JNE



Contribuir a la consolidación del sistema democrático, garantizando los derechos políticos de la ciudadanía, a través de la administración de justicia electoral, fiscalización, custodia y registro de organizaciones políticas y de otras funciones legales, con transparencia e imparcialidad.

Ejemplo Misión Institucional: GORESAM



“Promover el desarrollo integral y sostenible de la región, de manera inclusiva, competitiva y solidaria; en el marco de la modernización, con enfoque territorial y gestión de cuencas.”

Ejemplo Misión Institucional: Municipalidad Distrital (*)



“Promover el desarrollo integral y sostenible del Distrito de Huanipaca, de manera inclusiva y competitiva, con enfoque territorial”

Objetivos Estratégicos Institucionales – OEI



Los OEI definen lo que *la entidad espera lograr* en las condiciones de su población y en sus condiciones internas. En cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna.

Se definen dos tipos de Objetivos:

- OEI Tipo I → Funciones sustantivas
- OEI Tipo II → Funciones de administración interna



Objetivos Estratégicos Institucionales (Tipo I)

Los OEI definen lo que la entidad espera lograr en las condiciones de su población y en sus condiciones internas.
El OEI de tipo I se refiere a la población a la cual sirve la entidad y cuyas condiciones busca mejorar con la entrega de sus bienes o servicios.



Refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva, negativa o neutral.

Personas u otras entidades, cuyas necesidades se busca satisfacer mediante la entrega de bienes o servicios.

Refiere a la característica o situación que se desea cambiar o mantener.

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Condición + Población

Objetivo Estratégico Institucional Tipo I – Ejemplos

Tipo	Redacción	VERBO	Atributo	Grupo de usuarios
Gobierno Regional	➔ Asegurar la implementación de los procesos para la gestión de riesgos de desastres	Asegurar	La implementación de los procesos para la gestión de riesgos de desastres	
Gobierno Regional	➔ Mejorar los niveles de competitividad de los agentes económicos	Mejorar	Niveles de competitividad	Agentes económicos
Gobierno Nacional (Universidad)	➔ Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios	Mejorar	Calidad de la formación profesional	Estudiantes universitarios
Gobierno Local	➔ Reducir la vulnerabilidad del riesgo ante desastres en la provincia	Reducir	Vulnerabilidad del riesgo ante desastres	Provincia

Objetivo Estratégico Institucional Tipo I - Ejemplos

Tipo	Redacción	VERBO	Atributo	Grupo de usuarios
Gobierno Nacional (Sector)	➔ <i>Reducir la inseguridad ciudadana a favor de la población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana</i>	<i>Reducir</i>	<i>Inseguridad ciudadana</i>	<i>Población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana</i>
Gobierno Nacional (Sector)	➔ <i>Elevar los niveles de formalización laboral entre empleadores y trabajadores</i>	<i>Elevar</i>	<i>Niveles de formalización laboral</i>	<i>Empleadores y trabajadores</i>
Gobierno Nacional (Autónomo)	➔ <i>Brindar una atención registral de calidad a la ciudadanía</i>	<i>Brindar</i>	<i>Atención registral de calidad</i>	<i>Ciudadanía</i>



Objetivos Estratégicos Institucionales (Tipo II)

El OEI de tipo II se refiere a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer. La entidad plantea un OEI de este tipo para mejorar sus procesos de soporte o su diseño organizacional para solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos y así atender adecuadamente a su población.



Refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva, negativa o neutral.



El aspecto a ser mejorado se puede referir a la gestión institucional, sistemas de información, sistema de gestión de riesgos, mecanismos de participación, etc.

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Aspecto a ser mejorado

Objetivo Estratégico Institucional Tipo II - Ejemplos



Acciones Estratégicas Institucionales – AEI



*Las AEI son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales **se concretan en bienes y servicios** que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.*

Naturaleza de AEI según OEI tipo I:

Bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad.

Naturaleza de AEI según OEI tipo II:

Bienes o servicios intermedios producidos por la entidad que son necesarios para producir bienes o servicios finales.

Acciones Estratégicas Institucionales - AEI



Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

Son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI. La naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen:



AEI = Bien o Servicio + Atributo + Grupo de usuarios

Acciones Estratégicas Institucionales - Ejemplos

Tipo	Redacción	Bien o servicio	Atributo	Grupo de usuarios
Gobierno Regional	➔ Asistencia técnica integral en beneficio de los productores organizados	Asistencia técnica	Integral	Productores organizados
Gobierno Nacional (Universidad)	➔ Programas de investigación formativa implementados para estudiantes universitarios	Programas de investigación formativa	Implementados	Estudiantes universitarios
Gobierno Nacional (Universidad)	➔ Programas de fortalecimiento permanente para el docente universitario	Programa de fortalecimiento	Permanente	Docente universitarios
Gobierno Local	➔ Manejo adecuado y tecnificado de los residuos sólidos de la población local	Manejo de Residuos Sólidos	Adecuado y tecnificado	Población local

Acciones Estratégicas Institucionales – Ejemplos

Tipo	Redacción	Bien o servicio	Atributo	Grupo de usuarios
Gobierno Local	Prevenición y atención de desastres en forma oportuna para la población	Prevenición y atención de desastres	Oportuna	Población
Gobierno Nacional (Sector)	Servicio de patrullaje integral a la población a nivel nacional	Servicio de patrullaje	Integral	población a nivel nacional
Gobierno Nacional (Sector)	Sistema de Inspección del trabajo de amplia cobertura y calidad al que acceden los trabajadores y empleadores	Sistema de inspección del trabajo	Amplia cobertura y calidad	trabajadores y empleadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Solicitudes registrales de organizaciones políticas y ciudadanos atendidos oportunamente	Solicitudes registrales	Atendidas oportunamente	Organizaciones políticas y ciudadanos

Acciones Estratégicas Institucionales



Tratamiento de las Inversiones

Permiten *cerrar brechas de atención de bienes o servicios y contribuyen al logro de un OEI*. Cada inversión que se programe debe estar vinculada a una AEI. Corresponden a inversiones priorizadas en el Programa Multianual de Inversiones, según lo normado por el órgano rector.

Permiten *crear o ampliar la capacidad operativa de la entidad para producir bienes o servicios con estándares definidos a sus usuarios*.

Proyectos de Inversión Pública (PIP)

Actividades asociadas a sus componentes (Infraestructura, equipamiento, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional).

Inversiones No PIP (inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación)

Sin desagregar, como actividades.

Anexo A-5: Estructura de PEI que considera la Gestión de Riesgos

OEI.01	OEI de tipo I (función sustantiva, respecto a la población)
	AEI.01.01 AEI.01.02
OEI.02	OEI de tipo I (función sustantiva, respecto a la población)
	AEI.02.01 AEI.02.02
OEI.03	OEI de tipo II (gestión interna)
	AEI.03.01 AEI.03.02
OEI.04	OEI de tipo II (gestión interna de riesgo de desastres)
	AEI.04.01 (Permanente- Estimación)
	AEI.04.02 (Permanente- Prevención)
	AEI.04.03 (Permanente- Reducción)
	AEI.04.04 (Contingente- Preparación)
	AEI.04.05 (Contingente- Respuesta)
AEI.04.06 (Contingente- Rehabilitación)	

Nota: OEI=Objetivo Estratégico Institucional; AEI= Acción Estratégica Institucional.

Ruta Estratégica

Análisis de priorización

- Relevancia del objetivo de acuerdo a la política institucional y al mando legal de la entidad
- Magnitud de la brecha



- Vinculación causal entre la AEI y el OEI
- Capacidad para ejecutar la AEI (habilidades, conocimiento y experiencia)

OEI			AEI			UO responsable
Prioridad	Código	Descripción	Prioridad	Código	Descripción	
1	OEI.01		1	AEI.01.02		
			2	AEI.01.03		
			3	AEI.01.01		
2	OEI.03		1	AEI.03.02		
			2	AEI.03.01		
3	OEI.02		1	AEI.02.01		
			2	AEI.02.02		
			3	AEI.02.03		

(*) Si existe más de una UO responsable, se lista primero y se marca en negrita la que coordina con las otras UO.

Anexo B-2: Matriz del Plan Estratégico Institucional

Misión Institucional:													
OEI / AEI		Descripción del Indicador			Línea de Base		Valor proyectado		Metas en el periodo			Fuente de datos	UO responsable de medición
Código	Descripción	Nombre	Fórmula	Unidad de medida	Valor	Año	Valor	Año t-1	Año t	Año t+1	Año t+2		
OEI.01													
Acciones estratégicas del OEI.01													
AEI.01.01													
AEI.01.02													
AEI.01.03													
OEI.02													
Acciones estratégicas del OEI.02													
AEI.02.01													
AEI.02.02													
AEI.02.03													
OEI.03													
Acciones estratégicas del OEI.03													
AEI.03.01													
AEI.03.02													

Nota: OEI = Objetivo Estratégico Institucional; AEI = Acción Estratégica Institucional

Conceptos básico para planeamiento institucional

POI

Plan Operativo Institucional - POI

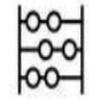


**Plan Operativo
Institucional - POI**

El POI establece las actividades priorizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas aprobadas en el PEI cuya ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en un periodo anual.



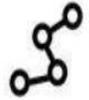
Actividades Operativas



Tratamiento de las Inversiones en el POI



Registro POI en Aplicativo Ceplan V.01



Etapas para la elaboración del POI



Gestión del Riesgo en el POI



Validación y Aprobación del POI

¿Cuándo se modifica el POI?

- *Cuando se modifica el PEI se debe modificar el POI vigente*
- *Además, el POI se modifica cuando se presenta un cambio presupuestal que afecta el cumplimiento de las metas físicas de las actividades operativas e inversiones*
- *Dependiendo de la magnitud del cambio, esta circunstancia puede requerir modificar el PEI*

Contenido mínimo de la estructura del POI

- 1. Declaración de Política Institucional*
- 2. Misión Institucional*
- 3. Acciones estratégicas institucionales (AEI) priorizadas por Objetivo Estratégicos Institucionales (OEI)*
- 4. Reportes del POI, obtenidos del aplicativo CEPLAN V.01 (incluyendo OEI, AEI, actividades operativas)*

Anexo B-4: POI Anual con meta física

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON META FÍSICA

Periodo del PEI:

Fecha:

Nivel de Gobierno:

Sector:

Pág. 1 de

Pliego:

Unidad Ejecutora:

Centro de Costos:

OEI.01

AEI.01.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	Programación Física												Meta Física Anual	Prioridad		
			Meta Anual	U.M.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12
AO 1																		
AO 2																		
AO 3																		

OEI.02

AEI.02.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	Programación Física												Meta Física Anual	Prioridad		
			Meta Anual	U.M.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12
AO 1																		
AO 2																		
AO 3																		

U.M.= Unidad de Medida.

Nota: La prioridad se determinará en la Comisión del Planeamiento.

Anexo B-3: POI Anual con monto financiero

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON MONTO FINANCIERO

Año:

Periodo del PEI:

Nivel de Gobierno:

Sector:

Pliego:

Unidad Ejecutora:

Centro de Costos:

OEI.01

AEI.01.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	Programación Financiera												Monto POI S/		
			Meta Anual	U.M.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12
AO 1																	
AO 2																	
AO 3																	

OEI.02

AEI.02.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	Programación Financiera												Monto POI S/		
			Meta Anual	U.M.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12
AO 1																	
AO 2																	
AO 3																	

U.M.= Unidad de Medida.

Nota: La prioridad se determinará en la Comisión del Planeamiento.

TALLER DE TRABAJO GRUPAL III

Analizar LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL** para IDENTIFICAR LOS ASPECTOS SUSTANTIVOS Y ADMINISTRATIVOS, teniendo en cuenta las acciones estratégicas pertinentes; considerando los roles y responsabilidades de OTASS y las EPS

CUADRO A PRESENTAR COMO APLICACIÓN DEL TALLER III

OBJETIVOS DE LINEAS DE INTERVENCION OTASS – EPS (Ver PEI de OTASS o de la EPS)	IDENTIFICAR REFERENCIA A ASPECTOS SUSTANTIVOS / ADMINISTRATIVOS	ESTABLECER LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (Las que tengan relación con los aspectos sustantivos / administrativos)	SERVICIOS DE INTERES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE OTASS o EPS	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL (EEXPLICITAR AMBITOS DE MEJORA)

CONCLUSIONES:

SE DEBE HACER UN BALANCE DE LOS ASPECTOS DE INTERES QUE SE PUEDEN RESALTAR EN VIRTUD DEL ANALISIS INTEGRADO DEL PRESENTE CUADRO

SUGERENCIA: Se propone que el GERENTE DE LA EPS con apoyo del Jefe de Planeamiento Presupuesto (o el que haga sus veces en la EPS); organice los participantes de su EPS en el CURSO DE PLANEAMIENTO, por grupos de trabajo de acuerdo a su AFINIDAD en la labor institucional; PARA QUE CADA GRUPO LE PRESENTE EL CUADRO DEL TRABAJO ARRIBA INDICADO AL Jefe de Planeamiento Presupuesto (o el que haga sus veces en la EPS); de tal forma que este ultimo haga la presentación en UNA SOLA LAMINA en la SESION DE ACOMPAÑAMIENTO QUE TIENEN CON EL EXPOSITOR DEL CURSO (PROF. VLADO CASTAÑEDA)