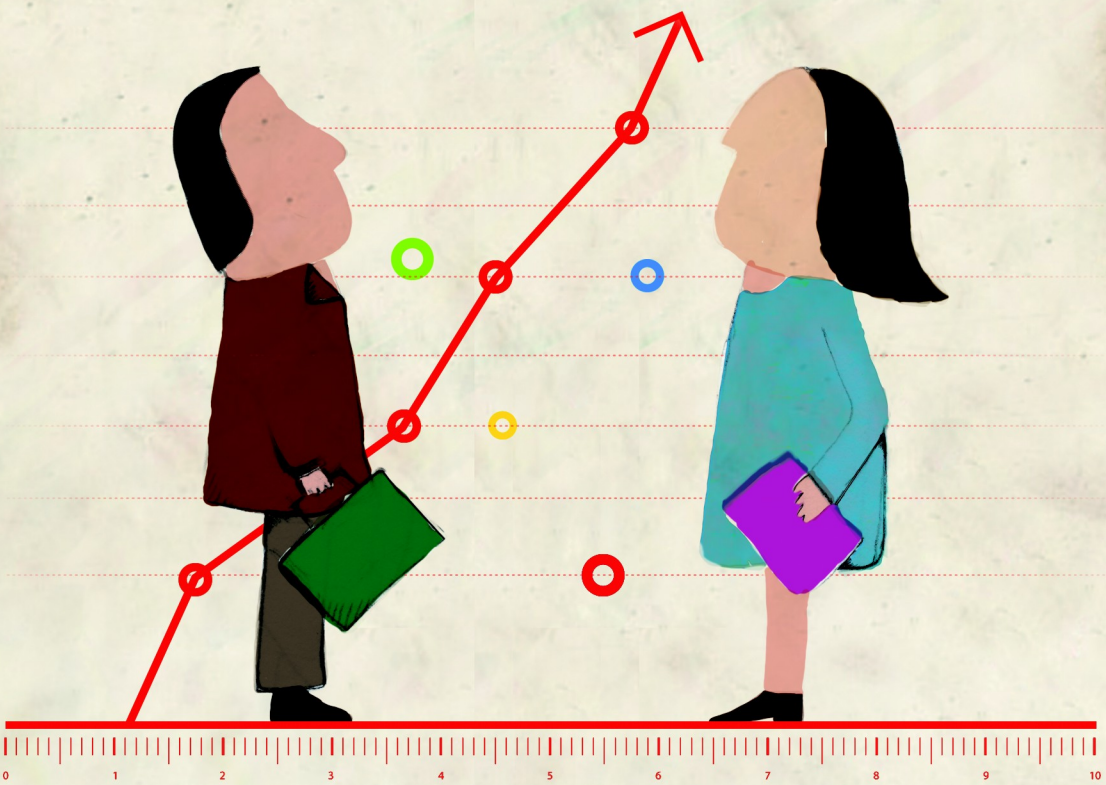
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD) EN LA GESTIÓN PÚBLICA

RAÚL CHOQUE LARRAURI



EDITORIAL CONCYTEC
LIMA - PERÚ, 2011

PERÚ Ministerio de Educación
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
CONCYTEC

Raúl Choque Larrauri

Postdoctorado en Relaciones Internacionales por la Universidad de Groningen - Holanda, Doctor en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Magíster en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Máster Internacional en Comunicación y Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona - España y Licenciado en Educación por la UNMSM.

Amplia experiencia en el sector público como Director Ejecutivo en el Ministerio de Salud y Ministerio del Interior. Consultor en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y en organizaciones internacionales como OPS, UNFPA y UNICEF. Asimismo ha sido consultor en el Banco Interamericano de Desarrollo en Washington DC, USA; Oficial de Programas en el Centro para la Educación Intercultural y el Desarrollo de la Universidad Georgetown en Washington DC, USA; profesor facilitador en la Universidad George Washington e investigador postdoctoral en la Universidad de Groningen, Holanda.

Actualmente es profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ha publicado los libros: La educación como determinante de la salud en el Perú. Nuevas competencias TIC. La comunicación para la salud.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

y Cuadro de Mando Integral
(Balanced Scorecard)
en la Gestión Pública

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

y Cuadro de Mando Integral

(Balanced Scorecard)

en la Gestión Pública

Raúl Choque Larrauri

Editorial CONCYTEC

Lima - Perú, 2011

PERÚ | Ministerio de Educación | Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

CONCYTEC

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD) EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Choque Larrauri, Raúl
raul.choque@pucp.edu.pe
Móvil: (501) 989653462

Primera edición: Enero 2011
ISBN: 978-9972-50-118-0
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2011-02476
Copyright © 2011: Choque Larrauri, Raúl – Editorial CONCYTEC, en la presente edición
Tiraje: 500 ejemplares

Subvención CONCYTEC Nº 309-2010-CONCYTEC-OAJ
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC
Presidente: Dr. Augusto Mellado Méndez
Av. Del Aire 485, San Borja, Lima – Perú
Telefax: (51) 01-2251150
www.concytec.gob.pe

Impreso por: Imprenta Bellido Ediciones E.I.R.L.
Los Zafiros 244, Balconcillo, Lima 13.

Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de esta publicación por cualquier sistema conocido sin la autorización escrita del autor; y de la editorial (CONCYTEC en la presente edición).

Dedicado a los funcionarios y trabajadores
del sector público, por la labor que
realizan en beneficio de la sociedad

Agradecimiento

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), a través del Concurso Nacional de Subvenciones a Publicaciones de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica 2010

CONTENIDO

Lista de figuras..... x
Lista de tablas..... xi
Presentación..... 1
Introducción..... 3

CAPÍTULO 1: Las políticas públicas y el proceso de descentralización..... 7

1.1 Política y políticas públicas..... 7
1.2 Proceso de descentralización..... 14
1.3 Articulación de las políticas públicas..... 17
1.4 Políticas públicas en el Perú..... 19
Conclusiones..... 24

CAPÍTULO 2: Marco conceptual del planeamiento estratégico y operativo..... 25

2.1 Evolución del pensamiento estratégico..... 25
2.2 La dirección estratégica..... 34
2.3 Pensamiento y pensamiento estratégico..... 38
2.4 Planeamiento y planeamiento estratégico..... 42
2.5 Elementos del planeamiento estratégico..... 46
2.6 Diferencias entre planeamiento estratégico y no estratégico..... 48
2.7 Modelos de planeamiento estratégico..... 49
Conclusiones..... 55

CAPÍTULO 3: Metodología de implementación del planeamiento estratégico y operativo..... 57

3.1 Metodología del planeamiento estratégico en el sector público..... 57
3.2 Revisión de lineamientos de política nacional y regional..... 58
3.3 Definición del núcleo central: misión, visión y valores..... 59
3.4 Elaboración del diagnóstico..... 62
3.5 Identificación de factores críticos de éxito..... 69
3.6 Identificación de brechas..... 69
3.7 Formulación de objetivos estratégicos generales y objetivos específicos..... 70
3.8 Estrategia..... 72
3.9 Formulación de proyectos..... 77
3.10 Formulación de indicadores..... 78

3.11 Descripción de indicadores y metas..... 82
3.12 Caso práctico de la región Tahuantinsuyo..... 83
3.13 Plan operativo institucional..... 93
3.14 Instrumentos adicionales para el análisis estratégico..... 97
Conclusiones..... 105

CAPÍTULO 4: El Cuadro de Mando Integral en la gestión pública..... 107

4.1 El Cuadro de Mando Integral..... 108
4.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... 113
4.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral..... 116
4.4 Mapa estratégico..... 117
4.5 Caso aplicativo del Cuadro de Mando Integral en la región Tahuantinsuyo.. 124
4.6 Elaboración del Cuadro de Mando Integral en Excel..... 141
Conclusiones..... 147

Lista de acrónimos y abreviaciones..... 149
Glosario de términos de planificación, seguimiento y evaluación..... 150
Estudio de caso para planificación estratégica..... 164
Bibliografía..... 168

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01: Proceso de generación de las políticas **12**
Figura N° 02: Marco constitucional Peruano sobre Estado y territorio..... **15**
Figura N° 03: Articulación de políticas y el planeamiento estratégico **17**
Figura N° 04: Articulación de políticas **19**
Figura N° 05: Políticas de Estado del Acuerdo Nacional..... **20**
Figura N° 06: Objetivos nacionales del Perú 2010-2021..... **23**
Figura N° 07: Aporte de pensadores a la administración estratégica..... **25**
Figura N° 08: Evolución de la gestión administrativa..... **26**
Figura N° 09: Proceso de mejora continua de la calidad..... **29**
Figura N° 10: Diagrama de causa efecto..... **31**
Figura N° 11: Dimensiones de la dirección estratégica **35**
Figura N° 12: Elementos de la dirección estratégica **37**
Figura N° 13: Tipos de pensamiento **39**
Figura N° 14: Elementos del planeamiento estratégico **47**
Figura N° 15: Modelo secuencial del proceso estratégico **49**
Figura N° 16: Modelo conceptual de Steiner **50**
Figura N° 17: Modelo de planeamiento estratégico de David Freed **52**
Figura N° 18: Modelo de planeamiento estratégico de García y Valencia **53**
Figura N° 19: Modelo de planeamiento estratégico para el sector público **54**
Figura N° 20: Metodología de planeamiento estratégico **57**
Figura N° 21: Árbol del análisis FODA **67**
Figura N° 22: Selección de estrategias **73**
Figura N° 23: Matriz de evaluación de opciones estratégicas **76**
Figura N° 24: Articulación estratégica del plan estratégico y operativo **93**
Figura N° 25: Relación entre planificación estratégica y CMI **96**
Figura N° 26: Puntuación y representación de la matriz interna y externa.....**101**
Figura N° 27: Matriz interna y externa **102**
Figura N° 28: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) **104**
Figura N° 29: Las barreras en la gestión estratégica **108**
Figura N° 30: El tablero de Control de Gestión Estratégica **112**
Figura N° 31: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral **116**
Figura N° 32: Elementos del Cuadro de Mando Integral **117**
Figura N° 33: Elementos del mapa estratégico **120**
Figura N° 34: Creación de valor desde lo intangible **121**
Figura N° 35: Estructura del Cuadro de Mando Integral **122**
Figura N° 36: Ejemplo de mapa estratégico de la Región Tahuantinsuyo **130**

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01: Sectores productivos priorizados en el Perú **21**
Tabla N° 02: Distribución porcentual del PBI por regiones naturales **22**
Tabla N° 03: Elementos y etapas de la organización **28**
Tabla N° 04: La gestión para la calidad **30**
Tabla N° 05: Tipos de dirección estratégica **36**
Tabla N° 06: Planeamiento estratégico y planeamiento no estratégico **48**
Tabla N° 07: Información nacional y regional **59**
Tabla N° 08: Ejemplos de valores organizacionales **62**
Tabla N° 09: Ejemplo de aspectos claves de la región **63**
Tabla N° 10: Ejemplo de principales productos de la región **63**
Tabla N° 11: Matriz de impactos **68**
Tabla N° 12: Matriz para identificar los Factores Críticos de Éxito **69**
Tabla N° 13: Matriz de identificación de brechas **70**
Tabla N° 14: Matriz de objetivos estratégicos generales **71**
Tabla N° 15: Matriz de objetivos estratégicos específicos **72**
Tabla N° 16: Definición de estrategias **75**
Tabla N° 17: Matriz de formulación de proyectos **77**
Tabla N° 18: Matriz de formulación de indicadores **82**
Tabla N° 19: Matriz de identificación de indicadores y metas **83**
Tabla N° 20: Aspectos claves de la Región Tahuantinsuyo **84**
Tabla N° 21: Principales productos de la Región Tahuantinsuyo **84**
Tabla N° 22: Ejemplo del FODA Región Tahuantinsuyo **85**
Tabla N° 23: Factores Críticos de Éxito de la Región Tahuantinsuyo **86**
Tabla N° 24: Identificación de brechas **87**
Tabla N° 25: Definición de objetivos **88**
Tabla N° 26: Definición de indicadores por objetivos **89**
Tabla N° 27: Definición de programas y proyectos **91**
Tabla N° 28: Programa Multianual de inversiones 2010-2015 ..... **92**
Tabla N° 29: Matriz de elaboración del plan operativo **95**
Tabla N° 30: Ejemplo de la Matriz de Evaluación del factor Externo MEFE **98**
Tabla N° 31: Ejemplo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI **100**
Tabla N° 32: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). **103**
Tabla N° 33: Factores Críticos de Éxito y objetivos **125**
Tabla N° 34: Matriz del CMI de la Región Tahuantinsuyo **126**
Tabla N° 35: Incorporación de objetivos estratégicos específicos **127**
Tabla N° 36: Ejemplo de perspectivas y estrategias de Región Tahuantinsuyo.. **128**
Tabla N° 37: Matriz del Cuadro de Mando Integral **132**
Tabla N° 38: Objetivos e indicadores **143**
Tabla N° 39: Tabla de fórmulas del Cuadro de Mando Integral en Excel **146**

PRESENTACIÓN

El libro PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA GESTIÓN PÚBLICA, escrito por Raúl Choque Larrauri y editado por el CONCYTEC, es un aporte muy importante al campo de la gestión pública en lo que respecta al proceso de planificación, monitoreo y evaluación estratégica.

Usualmente las publicaciones científicas sobre planificación estratégica y principalmente sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), están dirigidas a las empresas privadas, donde tienen una aplicabilidad cotidiana y también resultados favorables en la gestión que desempeñan.

Sin embargo el planeamiento estratégico y el proceso de monitoreo y evaluación estratégica utilizando nuevas herramientas como el Cuadro de Mando Integral, también deben utilizarse en el campo del sector público, en los diversos organismos estatales tanto del gobierno nacional, regional y local. La experiencia señala que utilizando estas herramientas, lograremos los resultados que nos proponemos en el sector público, especialmente ahora que nos encontramos en el proceso de descentralización, donde a nivel regional se requiere la implementación de una serie de metodologías y acciones.

En la gestión por resultados en la cual actualmente estamos incursos en las diferentes organizaciones del Estado, la planificación estratégica, el monitoreo y evaluación estratégica son elementos clave que se tienen que potenciar como una actividad cotidiana de los gestores de la administración pública, para lo cual es muy importante contar con material bibliográfico, como lo es este libro que tiene una focalización principalmente en el quehacer del sector público.

El presente libro se inicia con un tema de bastante interés como es el referido a las políticas públicas y al proceso de descentralización que está viviendo actualmente el país. Este es un tema clave ya que se presentan cuáles deben ser los grandes objetivos a los cuales deben centrarse las diversas organizaciones públicas, así como, contribuir al cumplimiento del Acuerdo Nacional como un instrumento que permite focalizar y priorizar las intervenciones públicas en las áreas priorizadas, con objetivos e indicadores específicos.

El segundo tema que se presenta en el libro está referido al marco conceptual del proceso de planeamiento estratégico, donde se realiza una recapitulación del aporte de los principales científicos y académicos en el campo de las ciencias administrativas, así como los diferentes modelos que hay de planeamiento estratégico, los cuales se pueden adaptar al sector público a fin de realizar una planificación estratégica metodológica.

El tercer tema del libro está referido a la metodología del proceso de planeamiento estratégico, donde se presenta paso a paso cada una de las etapas que se tiene que desarrollar cuando se elabora un plan estratégico. El desarrollo de este capítulo está complementado de manera didáctica con un caso práctico lo que permite al lector tener una secuencia bastante clara, con el sustento a nivel conceptual y con la aplicación correspondiente a un caso hipotético.

El cuarto capítulo del libro está referido a un proceso nuevo en el sector público, es decir a la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Como es bien sabido las grandes organizaciones privadas del mundo utilizan ya hace más de dos décadas el Cuadro de Mando Integral, lo que les ha permitido alcanzar los objetivos de sus planes estratégicos, en actividades concretas y con indicadores factibles de medición. Esta metodología en este libro ha sido adaptada al sector público, siendo por ello un aporte muy importante. Con la propuesta del Cuadro de Mando Integral en el sector público, tenemos una herramienta que permite con mucha claridad ayudarnos a implementar las actividades y hacer un seguimiento permanente y constante de los planes estratégicos. Cabe resaltar que en este capítulo también se presenta la metodología de elaboración del Cuadro de Mando Integral en el programa Excel, lo que va a permitir que los gestores de los diferentes sectores públicos, puedan elaborar su Cuadro de Mando Integral en un programa bastante familiarizado como es el Excel.

En tal sentido este importante libro, es un aporte a la gestión pública y se recomienda su uso y aplicación en las diversas organizaciones públicas tanto del nivel nacional, regional y local. Es un reto para todos quienes trabajamos en el campo del sector público, aplicar este tipo de nuevas herramientas, cuyo fin principal es el logro de los objetivos institucionales y la contribución al desarrollo del país.

Los invito a todos ustedes a leer este libro y sobre todo aplicarlo a su trabajo cotidiano.

Mg. Aída Navarro Grijalva
Especialista en Gestión Pública

INTRODUCCIÓN

El presente libro denominado Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Gestión Pública, es un aporte muy importante para la reforma del sector público, pues presenta de manera académica, práctica, actualizada y didáctica el proceso del planeamiento estratégico y la implementación del Cuadro de Mando Integral o también llamado Balanced Scorecard en la gestión pública.

De acuerdo a Bain & Company, empresa que estudia el uso de herramientas gerenciales en las empresas a nivel mundial, en el año 2008 encontró que dentro de las 10 principales herramientas gerenciales que se usan en las empresas están el planeamiento estratégico y el Cuadro de Mando Integral. El planeamiento estratégico está en la segunda posición, 67% de empresas la utilizan y el nivel de satisfacción entre una escala de 0 a 5, fue de 4.01. En tanto el Cuadro de Mando Integral está en la sexta posición, 53% de empresas la utilizan y el nivel de satisfacción es de 3.83. Como se puede apreciar tanto el planeamiento estratégico y el Cuadro de Mando Integral son dos herramientas gerenciales fundamentales en el mundo, tanto en el sector privado y el sector público. Por otro lado Harvard Business Review calificó al Cuadro de Mando Integral como una de las 75 ideas más influentes del siglo XX. Siendo por lo tanto exitosas, estas herramientas gerenciales, se propone, incorporarlas al sector público.

El planeamiento estratégico en el sector público es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener una organización en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público. En tanto el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión y control estratégico que se debe implementar en el sector público, a fin de realizar el seguimiento permanente y constante de la implementación de los planes estratégicos.

Tanto el proceso de planeamiento estratégico y el uso del Cuadro de Mando Integral, se complementan como un proceso estratégico único que usualmente se desarrolla en el sector privado, lo que ha dado resultados favorables. Por lo tanto, hay la necesidad de implementar el proceso de planeamiento estratégico y el Cuadro de Mando Integral en la gestión pública, lo que implica que el uso de este libro está dirigido a las diferentes organizaciones públicas del nivel nacional, los gobiernos regionales, los gobiernos locales y otras organizaciones del Estado interesadas en implementar en forma técnica su plan estratégico.

En la gestión pública los temas de planeamiento estratégico y el diseño de los planes operativos, son dos aspectos fundamentales que se tienen que seguir impulsando, puesto que una adecuada planificación permitirá que la organización cumpla con sus objetivos institucionales y genere valor público y desarrollo que es el fin supremo del Estado para con sus ciudadanos.

El tema de la planificación estratégica, no es un tema concluido, es un tema permanente en la gestión pública. Nuestro país ha pasado por una serie de formas y metodologías de planeamiento estratégico. Ahora el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que es un organismo del Estado viene promoviendo en forma concertada y articulada el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

El CEPLAN ha concebido la planificación estratégica partiendo de las políticas de Estado en este caso del Acuerdo Nacional donde se establece 31 políticas macro que se tienen que implementar a través de los diferentes sectores para el desarrollo del país. Asimismo el CEPLAN viene construyendo desde una perspectiva participativa con diversos órganos estatales, privados y de la sociedad civil, los Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Nacional 210-2021, que direccionarán las acciones de las diversas organizaciones del Estado.

Asimismo a nivel conceptual en lo que respecta al planeamiento estratégico aplicado al sector público se ha avanzado bastante, tal es así que contamos ahora con nuevas herramientas que nos permitirán que nuestros planes se hagan efectivos y sobre todo sean monitoreados y evaluados en relación a su cumplimiento.

Este libro está dividido en cuatro capítulos. El primer capítulo está referido a las políticas públicas y el proceso de descentralización. En este capítulo se trata sobre la importancia de la generación de políticas públicas que permitan el desarrollo de la sociedad en diversos campos como la educación, la salud, la agricultura, la economía, etc. Se enfatiza en la importancia de la incorporación del proceso de descentralización, a fin de promover el desarrollo regional, a través de políticas regionales.

El segundo capítulo está referido al marco conceptual del planeamiento estratégico y operativo. En este capítulo se trata sobre los modernos enfoques de la planificación estratégica, los pensadores y estrategas que proponen nuevas formas de planificación y gestión. Se ha realizado un análisis muy detallado y contextualizado del marco conceptual que fundamenta y sostiene el proceso de planeamiento estratégico.

El tercer capítulo está referido a la metodología de implementación del planeamiento estratégico. En este capítulo se trata sobre cada uno de los pasos que se debe seguir para elaborar el plan estratégico y el plan operativo. Es una metodología adaptada al sector público, lo que significa que está acorde a los últimos lineamientos de planificación que sostienen las diversas organizaciones estatales.

El cuarto capítulo está referido al Cuadro de Mando Integral en la gestión pública. En este capítulo se trata sobre el Cuadro de Mando Integral que es un sistema de gestión estratégica que se viene utilizando masivamente en el sector privado y que ahora hacemos una adaptación de la conceptualización y metodología del Cuadro de Mando Integral a la gestión pública, como un aporte significativo. En este capítulo se presenta además la forma de desarrollar un programa de Cuadro de Mando Integral en el programa informático Excel que es muy conocido y utilizado en el sector público.

Como un tema transversal, se ha elaborado un caso práctico de la región Tahuantinsuyo. El planeamiento estratégico, operativo y el Cuadro de Mando Integral está relacionados al sector público agrario, teniendo en cuenta que este tema es fundamental para el desarrollo del país.

La importancia y trascendencia de este libro, es que está dirigido a los funcionarios y trabajadores del sector público a fin que desarrollen el proceso de planeamiento estratégico y operativo, tomando en cuenta las últimas directivas y herramientas, así como incorporando el Cuadro de Mando Integral, a fin que los planes estratégicos sean planes que direccionen a la organización en la ejecución de sus actividades y a la vez generen valor público que son los bienes y servicios que benefician a la colectividad.

CAPÍTULO 1

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN

"Los gobiernos son instrumentos para la realización de políticas públicas. Más que mirar al ordenamiento de las actividades del sector público, como dado por su organización, conviene mirarlo como un instrumento para la realización de las políticas públicas. Así como el logro principal de una empresa privada no es su organigrama, sino sus utilidades, lo importante en el gobierno son sus resultados, más que su estructura".

Eugenio Lahera

1.1 Políticas y políticas públicas

Política

Un grupo humano convive en un determinado espacio físico y para mantener su convivencia requiere de un proceso de organización. Organizarse significa ordenarse en busca de un fin común a través de unos medios para alcanzarlo, siendo necesario la existencia de una jefatura, de una conducción, es decir contar con la autoridad encargada de cumplir y hacer cumplir las normas. La autoridad en los estados democráticos se establece a través del poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial y otras instancias. Cuando el grupo humano en un espacio territorial se organiza, esa organización tiene naturaleza política.

El Estado está constituido por la totalidad de ciudadanos y ciudadanas, y grupos étnicos e indígenas, todos ellos conviven en un territorio o espacio físico. El bien común público es el fin propio del grupo, y de la convivencia. El poder político es el poder para realizar lo que a ese fin se encamina.

Construir una comunidad política es el gran reto de toda sociedad. La polis que crea las condiciones para la vida en común, basada en leyes e instituciones, es siempre, desde los griegos, el paso más avanzado que puede dar cualquier sociedad.[1]

Para Aristóteles la política solo podía existir en estados que reconocían ser un conjunto de múltiples miembros, no un grupo de personas que se juntaban solo por similares características religiosas, culturales o económicas. En ese sentido, la política es el resultado de la aceptación de la existencia simultánea de grupos diferentes, que tienen intereses y tradiciones, dentro de un territorio sujeto a un gobierno común.

---

1. Haya de la Torre, A. Ensayos de sociología política. Lima: UNMSM; 2005.

En este marco la política es la actividad humana que se orienta hacia la preservación de la libertad y a conciliar los diferentes intereses que se presentan en una determinada sociedad con la finalidad de asegurar supervivencia y desarrollo. Un sistema político crea espacios institucionales donde los ciudadanos puedan exponer, defender y conciliar sus ideas. La política es un proceso dinámico y su fin supremo es la supervivencia y el progreso. La política es una manera de gobernar sociedades plurales a través de mecanismos participativos y democráticos.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización. Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estrategias, ya que se establecen en función de estas. Las políticas y las reglas surgen de las normas, siendo éstas los mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una organización en situaciones específicas, así las reglas son estrictas y las políticas flexibles.[2]

Asimismo las políticas son guías de acción dirigidas a cambiar, lo que de otra manera ocurrirá; una decisión sobre cantidades y asignación de recursos: la cantidad total asignada a ciertos motivos de preocupación es una declaración que se les reconoce como tales; la distribución de la cantidad de recursos asignada demuestra las prioridades de quienes toman las decisiones. Las políticas fijan prioridades y dirigen la asignación de los recursos.[3]

La política es fundamental para el desarrollo de una sociedad, y siguiendo sus postulados, es importante aplicarlos en temas fundamentales, como el desarrollo social más aun ahora que nos encontramos en el marco de la descentralización.

Política pública

La política pública, es el conjunto de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción, que comprenden la problemática social, política, económica, cultural, ambiental, etc; buscando generar condiciones adecuadas para un grupo poblacional. La política pública es un conjunto de acciones que

2. García, E. y Valencia, M. Planeación estratégica teoría y práctica. México: Trillas; 2007.

3. Milio, N. Glossary: Healthy Public Policy. J Epidemiol Community Health. 2001; 55.

manifiestan una forma de intervención del Estado ante un determinado tema de interés de la población.

Una política pública de excelencia corresponde aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados.[4]

La política pública se construye a través de diferentes actores de la sociedad, en la búsqueda de un objetivo específico para lograr el bienestar. Una forma efectiva de construir las políticas públicas es a través de la estructuración de acciones elaboradas participativamente en función de un interés en común y que no tenga intereses particulares.

Las características de una política pública de excelencia son las siguientes:[5]

- Fundamentación amplia y no solo específica. ¿Cuál es la idea?, ¿a dónde vamos?
- Estimación de costos y de alternativas de financiamiento
- Factores para una evaluación de costo-beneficio social
- Beneficio social marginal comparado con el de otras políticas. ¿Qué es prioritario?
- Consistencia interna y agregada. ¿A qué se agrega?, o ¿qué inicia?
- Apoyos y críticas probables (políticas, corporativas, académicas)
- Oportunidad política
- Lugar en la secuencia de medidas pertinentes. ¿Qué es primero?, ¿qué condiciona qué?
- Claridad de objetivos
- Funcionalidad de los instrumentos
- Indicadores (costo unitario, economía, eficacia, eficiencia)

La política pública tiene que ser diseñada, implementada y ejecutada en diversos niveles del gobierno, ya sea a nivel nacional, regional o local.

---

4. Lahera, E. Política y políticas públicas. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL; 2004.
5. CIPE. Directory of Public Policy Institutes in Emerging Markets. Washington: CIPE; 1996.

Clasificación de las políticas[6]

Las políticas se pueden clasificar de diversas maneras como se detalla a continuación:

Por su nivel

- Estratégicas o generales: cuando son establecidas por el nivel más alto de la organización y guían a toda la organización.
- Tácticas o funcionales: cuando se establecen para la gerencia media y guían sus decisiones.
- Operacionales: se aplican en el nivel más bajo de la organización y guían sus decisiones.

Por su origen

- Externa: cuando se originan por factores externos a la organización, como puede ser por una ley, por el sindicato, las asociaciones comerciales, industriales, profesionales, etc.
- De apelación o consultadas: se generan por medio de consultas que los jefes intermedios hacen a sus superiores, generándose así tres o cuatro resoluciones semejantes a una norma de aplicación.
- Expresamente formuladas: son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales dentro de la organización.
- Implícita: son las que se originan en la costumbre y se dan por aceptadas en virtud de que se aplican aun cuando no estén por escrito.

Elementos de las políticas públicas

Los elementos básicos de las políticas públicas son las siguientes:

- Acción: es decir la práctica concreta en la realidad y que no solo sea un discurso o expresión que se señala en un documento oficial.
- Un conjunto de decisiones: en primer término decidir que existe un problema o una necesidad sentida, decidir qué se debe priorizar y por tanto resolver el problema, decidir la mejor manera de proceder para mejorar y/o solucionar el problema, decidir cómo evaluar, etc.
- Utilización de la autoridad del Estado: es clave y fundamental utilizar la autoridad que genera tanto obligaciones como derechos. La autoridad tiene

6. García, E. y Valencia, M. Planeación estratégica teoría y práctica. México: Trillas; 2007.

una organización que comprende desde el nivel nacional, regional y local.
- Asignación de recursos: para la concretización de una política pública, es necesario que los diferentes niveles de gobierno establezcan los recursos necesarios para su implementación.
- Monitoreo y evaluación: debe evaluarse el cumplimiento de las políticas públicas y los logros que viene generando en forma permanente.

Metodología de implementación de las políticas públicas

Proceso de las políticas

La implementación de las políticas públicas es un aspecto fundamental que debemos conocer y aplicar en nuestro trabajo. Para una adecuada implementación de las políticas públicas es necesario lograr la participación de diferentes actores, entre ellos los representantes del gobierno, de las organizaciones no gubernamentales, del sector privado, del ámbito académico, de la población afectada y de los actores interesados en el tema.

En el proceso de las políticas en primer lugar está la formación de la agenda. La agenda del gobierno comprende el conjunto de problemas, demandas, necesidades, intereses, asuntos o temas que los gobernantes seleccionan y ordenan como objetos de su acción que han considerado que tienen que actuar sobre ellas. La formación de la agenda debe ser realizada de manera participativa e interactiva empezando por el nivel local, regional y nacional. La formación de la agenda producirá la agenda del gobierno ya sea nacional, regional o local que se encargará de la implementación de una determinada política.

La agenda de gobierno conduce a su vez a la formulación y legitimación de la política traducida en programas concretos. Una vez que se agenda el tema de la agricultura, ésta se convierte en un programa que podría ser la promoción de cadenas productivas, la cual tendrá instituciones que se encargarán de su implementación, así como de los recursos técnicos, logísticos, humanos y económicos necesarios.

Esta formulación y legitimación de la política sobre la base de programas producirá el establecimiento de objetivos, metas y medios de ejecución. En este momento estamos hablando de una política que se cuantifica con metas concretas en períodos específicos de implementación.

La definición de los objetivos, metas y medios de ejecución, conduce a la implementación de la política, que consiste en la ejecución concreta del programa, cumpliendo con todos los procedimientos establecidos. La implementación de la política produce acciones de la política, es decir actividades operativas de la implementación de un determinado programa.

Finalmente las acciones de las políticas conducen a los efectos de las políticas; la evaluación de los efectos; y las decisiones sobre el futuro, que se tomarán de una determinada política expresado en un programa.

Podemos concluir que desde la formación de la agenda que debe ser participativa, hasta la evaluación de un determinado programa que también tiene que ser participativa, se siguen varias etapas en la gestión de una política pública.

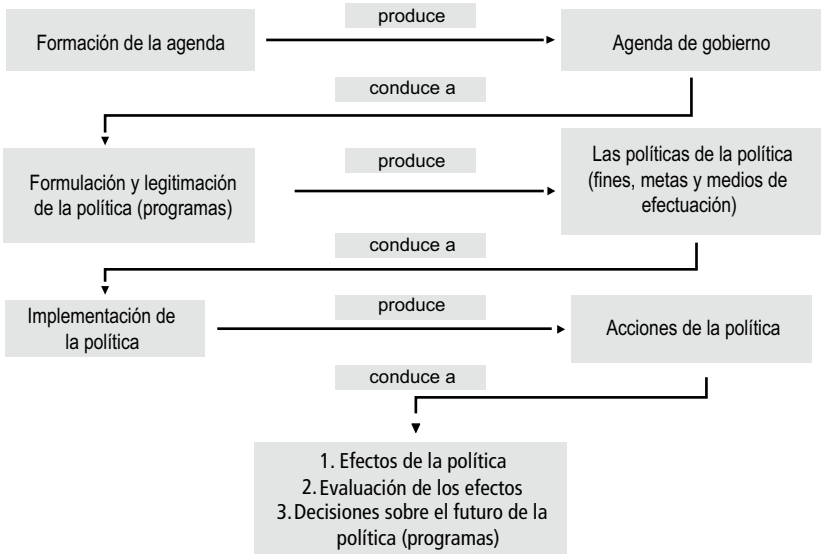


Figura N° 01: Proceso de generación de las políticas[7]

El proceso de la generación de políticas comprende una serie de procesos desde lo abstracto hasta la realidad concreta, es decir desde la formulación de las

7. Patterson, S. y Ripley, D. More Perfect Union: Introduction to American Government. 3ª ed. Chicago: The Dorsey Press; 1985.

políticas en forma de enunciados, hasta el desarrollo de actividades concretas en la realidad, y que necesitan ser evaluadas para ver los efectos de las políticas en una determinada población.

Etapas para la implementación de las políticas públicas

Definición del problema y/o necesidades

Para la generación de políticas públicas es preciso establecer los problemas y/o necesidades que se tiene en una determinada población. Partiendo de problemas macro se puede establecer problemas nacionales, regionales o locales. También es importante partir de problemas micro que afectan a una determinada comunidad. Es importante que la identificación de los problemas y necesidades se efectúe de manera participativa, para lograr recoger la problemática desde los mismos afectados. En este contexto la definición del problema es un proceso colectivo, es también un proceso político pues es sensible a la escena pública.

Obtención de información

La obtención de información es clave para la generación de políticas públicas, para lo cual es fundamental la implementación de sistemas de recolección de información, para concentrar las energías en recolectar la información a ser empleada para tomar decisiones. La recolección de la información debe ser a través de instancias descentralizadas. La información tiene que ser aportada por organismos del gobierno, organismos no gubernamentales y por la misma comunidad. Es preciso establecer una serie de mecanismos que permitan obtener información fidedigna y actualizada.

Construcción y priorización de alternativas

Una vez que tengamos definido los problemas y/o necesidades es preciso establecer las alternativas que sean más convenientes. Para ello es fundamental establecer criterios de priorización como pueden ser: ámbito de aplicación, población beneficiaria, facilidad en la aplicación, respuesta favorable de la comunidad, incorporación en la agenda pública, asignación presupuestal, facilidades técnicas, recursos humanos, financieros, logísticos, entre otras variables que se prioricen. El proceso de construcción y priorización de alternativas debe ser realizada de manera conjunta entre todos los actores que fomenten una política pública. Asimismo las propuestas deben ser políticamente y socialmente aceptables, además de ser técnicamente viables.

Establecimiento de la política pública

Una vez que se ha priorizado los problemas y las alternativas se procede a establecer la política pública, la que deberá estar claramente precisada, así como mencionar quienes serán los responsables de su ejecución, los recursos que se necesitarán y el proceso que se seguirá. Es importante en este punto considerar que los procesos sociales cambian, mantener la cooperación en el tiempo es difícil y a mayor número de actores y de decisiones hay mayor complejidad, para lo cual tenemos que estar preparados.

Implementación de la política pública

La implementación de la política pública es la aplicación en la realidad de la política. Esto implica la ejecución de una serie de actividades que comprenden la política pública. En la implementación de la política pública obviamente se requerirá de decisiones tanto de carácter político y técnico. Los actores que participarán en la política pública también serán tanto del gobierno como de la población. Es fundamental que la implementación de la política pública cuente con un plan específico.

Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación son procesos claves en el desarrollo de las políticas públicas. Estos procesos permitirán hacer el seguimiento de la implementación de las políticas y a la vez poder evaluar su cumplimiento y su impacto con los problemas y las necesidades que se identificaron al inicio. Este proceso implica la revisión de la formulación del problema y de los objetivos propuestos. Debe realizarse en diversos momentos y no solo al final.

1.2 Proceso de descentralización

Concepto de descentralización

La descentralización es un proceso que consiste en transferir competencias y responsabilidades de un nivel global a niveles específicos a fin de que puedan planificar, ejecutar, implementar, monitorear y evaluar acciones diversas, recibiendo los fondos necesarios del gobierno nacional. La descentralización es el motor del desarrollo de un país, permite que a nivel local se puedan implementar acciones que respondan a las reales necesidades locales y regionales más aun

teniendo en cuenta que somos un país multicultural y a nivel productivo cada región tiene su particularidad.

Marco constitucional sobre Estado y territorio

El Perú tiene una configuración legal que le permite desarrollar el proceso de descentralización, a través de niveles de gobierno y territorio, con la finalidad de integrar a todas las regiones y centros poblados por más pequeños que sean. Tal es así que tenemos tres niveles de gobierno nacional, regional y local y el ámbito de territorio es país, región, provincias y distritos.

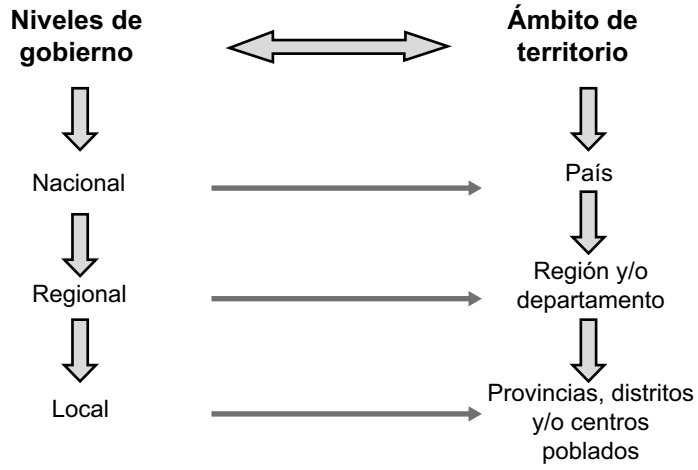


Figura N° 02: Marco constitucional Peruano sobre Estado y territorio

Desafíos de la descentralización en el Perú

La descentralización en el Perú tiene cuatro importantes desafíos que son necesarios tomarlos en cuenta en la gestión pública:

La transferencia de las competencias y responsabilidades del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales a fin de que puedan implementar acciones que respondan a la problemática local. Las competencias y los recursos necesarios para

implementar el proceso de descentralización, han sido transferidos hasta el momento en más del 90% en todos los sectores, por lo que la responsabilidad de implementar las acciones está a nivel de las regiones del país por lo que es necesario brindar las herramientas necesarias a fin de que se pueda implementar las acciones de gestión de una manera técnica empezando por la planificación estratégica. La transferencia de competencias no debe ser solo un acto administrativo sino un proceso de enseñanza aprendizaje continuo entre los diversos niveles.

En lo que respecta al tema presupuestal como parte del proceso de descentralización en los últimos años en el país ha habido un avance muy importante puesto que para finales del año 2010 las regiones del país cuentan con más recursos, sin embargo es necesario que exista también asistencia técnica y la capacitación para un uso eficiente y adecuado de los recursos que respondan al plan estratégico regional y a los planes locales. El desafío en el aspecto presupuestal es que las regiones y los diversos niveles de gestión tengan la capacidad de usar los recursos que les asigna el Estado para el cumplimiento de sus funciones.

La articulación vertical consiste en que tanto el nivel central, regional y local tienen que trabajar en armonía con los lineamientos de política de gobierno y los lineamientos de política sectoriales, pues somos un país unitario. En el caso del sector público la articulación vertical se materializa a través de la implementación del plan estratégico, la cual tiene que efectuarse a nivel de todas las regiones del país, las instancias provinciales, distritales y locales. De esta manera la articulación vertical es de las políticas, estrategias y acciones desde el nivel macro hasta el nivel micro. Para incentivar la articulación vertical el tema comunicacional es muy importante porque permitirá que los lineamientos, estrategias, planes y actividades sean difundidos entre todos los actores que conforman el sistema público del país.

La articulación horizontal consiste, que a nivel geográfico se puedan establecer corredores económicos y productivos que permitan canalizar recursos, aunar esfuerzos, capacidades y recursos a fin de potenciar el desarrollo de polos económicos. Para ello es necesario hacer acuerdos provinciales, regionales, macrorregiones u otras formas de organización. Para promover la articulación horizontal el reto que tenemos es buscar espacios de interacción entre las organizaciones del Estado y la sociedad en general, a fin de que promuevan acciones conjuntas del desarrollo.

1.3 Articulación de políticas públicas

La articulación de las políticas públicas es un proceso que consiste en integrar políticas macro y políticas micro, así como el desarrollo de acciones conjuntas para el logro de objetivos comunes. Es un proceso de colaboración horizontal y vertical donde cada dependencia cumple sus funciones pero bajo un objetivo global general.

Como se puede observar en el Gráfico N° 03, la articulación de las políticas públicas toma en cuenta también los acuerdos internacionales y nacionales como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Acuerdo Nacional, la política de gobierno y los planes estratégicos nacional, regional y local.

Fuente: CEPLAN, 2009.

Figura N° 03: Articulación de políticas y el planeamiento estratégico

Ventajas de la articulación

Evitar la superposición de actividades.- Cuando se articula la implementación de políticas públicas y se delega responsabilidades a las organizaciones estatales y

privadas, se evita la superposición de actividades, el mal uso de los recursos y más bien se promueve el trabajo en equipo.

Se produce la sinergia.- En el desarrollo de la implementación de las políticas públicas, cada una de las organizaciones brinda el apoyo necesario y cumplen diversas acciones orientadas al logro de un objetivo común.

Uso efectivo de recursos públicos.- Los escasos recursos públicos se utilizan en forma conjunta evitando gastos innecesarios. Mas aún en regiones donde se tiene escasez de recursos.

Tipos de articulación

Articulación vertical.- Consiste en la integración de políticas macro y políticas micro, partiendo de políticas nacionales que se tienen que implementar a nivel nacional, regional y local. Estas políticas son transversales a todos los niveles.

Articulación horizontal.- Consiste en la integración de políticas a nivel de dependencias sin que tengan un orden jerárquico. El nivel de integración de las políticas es principalmente por espacios geográficos: comunidad, distrital, provincial o regional.

Articulación interna.- Consiste en la articulación de todas las dependencias de una determinada organización. Es decir, se busca que las diferentes oficinas que comprenden una organización deben estar alineadas en el desarrollo de objetivos comunes, para lo cual es fundamental el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, el desarrollo de comités institucionales, entre otras estrategias.

Articulación interinstitucional.- Comprende el desarrollo de acciones conjuntas entre diversas dependencias del sector público. El objetivo de las organizaciones públicas es buscar el desarrollo de las comunidades y la reducción de los niveles de pobreza, por lo cual es sumamente importante la articulación de diversas organizaciones estatales que trabajan los temas sociales, productivos y de desarrollo local.

Articulación intersectorial.- Comprende el desarrollo de acciones conjuntas integrando también a las organizaciones privadas, en este caso a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. La responsabilidad de la implementación de políticas públicas no solo debe recaer en las organizaciones del Estado sino también de las organizaciones privadas. Estas organizaciones tienen un impacto muy importante porque desarrollan trabajos especializados en diversas zonas del país a fin de mejorar los niveles de desarrollo.

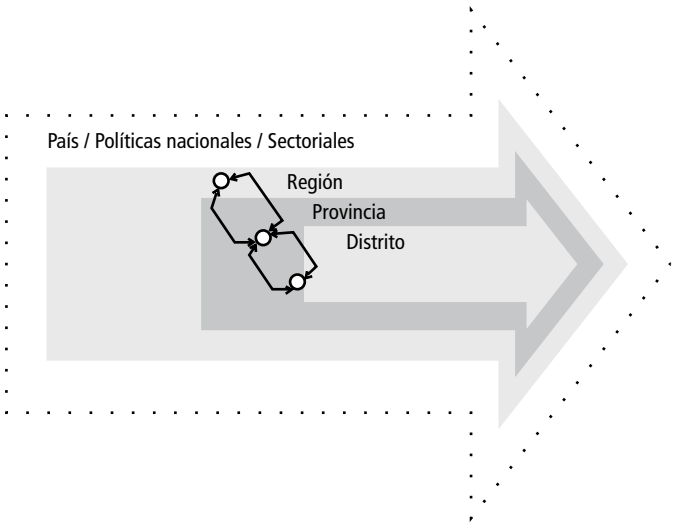


Figura N° 04: Articulación de políticas

1.4 Políticas públicas en el Perú

En el Perú se han generado una serie de políticas públicas que son necesarias tomarlas en cuenta, para el desarrollo de los planes estratégicos y el Balanced Scorecard en el sector público.

Acuerdo Nacional

El Acuerdo Nacional en el Perú es un instrumento político y de gestión pública que establece las políticas de Estado de largo plazo en el Perú. El Acuerdo Nacional establece 31 políticas de Estado agrupados en cuatro objetivos estratégicos que son la democracia y el estado de derecho, la equidad y justicia social, la competitividad del país y el Estado eficiente, transparente y descentralizado.

DEMOCRACIA Y ESTADO DE DERECHO	EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL	COMPETIVIDAD DEL PAÍS	ESTADO EFICIENTE, TRANSPARENTE Y DESCENTRALIZADO
Régimen democrático y estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalización de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica, administrativa.			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
Seguridad nacional			

Figura N° 05: Políticas de Estado del Acuerdo Nacional

Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Nacional 2010-2021

Los Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Nacional 2010-2021 han sido elaborados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el objetivo de estos lineamientos es constituirse como el insumo principal para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que tiene como horizonte temporal el año 2021, cuando nuestro país cumpla 200 años de República.

Estos lineamientos estratégicos fundamentan el diagnóstico situacional del país, basándose en una serie de informaciones técnicas obtenidas de los diferentes sectores. De una forma tácita el sector productivo ha sido priorizado en el Perú por diversos estudios y organizaciones, por lo que estos temas tienen que ser priorizados en la implementación de las políticas de Estado y también a nivel regional.

En el sector productivo los temas agrarios y agroindustriales deben recibir la atención técnica necesaria del Estado para promover su desarrollo a través de la implementación de diversas estrategias. Esta priorización, es además una direccionalidad, que nuestro país avanzará siempre y cuando demos la atención necesaria en los diferentes niveles de gobierno, a los temas que prioricemos.

Los otros temas productivos priorizados son: pesca, acuicultura y forestal. Obviamente cada región del país tiene definido sus sectores productivos. En tal sentido en el proceso de planeamiento estratégico del sector público se tiene que considerar como elemento de análisis la priorización de los sectores productivos que encaminarán y orientarán el accionar futuro con fines de desarrollo.

Tabla N° 01: Sectores productivos priorizados en el Perú

Estudio Monitor Michael Porter	Consejo Nacional de la Visión	Programa de Ciencia y Tecnología Perú BID	Comisión Organizadora de CEPLAN	Plan Nacional Exportador
Proyección al 2015	Proyección al 2021	Proyección al 2011	Proyección al 2014	Proyección al 2013
Agroindustria	Agroindustria	Agropecuario y agroindustria	Agricultura (orgánica y fruticultura)	Agropecuario y agroindustria
Minería	Minería y metalurgia		Minería	Joyería y orfebrería
Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura
Textil y confecciones		Textil y confecciones	Textil y confecciones	Textil y confecciones
Turismo	Turismo		Turismo	Turismo
			Madera, muebles y artículos de madera	Forestal maderable
	Telecomunicaciones	Tecnología de la información		Servicios (Software, otros)

Fuente: CEPLAN, 2009.

En lo que respecta a la distribución del Producto Bruto Interno (valor total de la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional), podemos encontrar que en los últimos años hubo mayor concentración en el rubro de comercio y servicios seguidos del rubro de agro y pesca. La sierra es la que tiene mayor distribución porcentual del PBI en el rubro de agro, seguido de la selva y la costa respectivamente.

Tabla N° 02: Distribución porcentual del PBI por regiones naturales

REGIONES NATURALES	AGRO Y PESCA		MINERÍA		INDUSTRIA		CONSTRUCCIÓN		COMERCIO Y SERVICIOS	
	1992-1977	2002-2007	1992-1977	2002-2007	1992-1977	2002-2007	1992-1977	2002-2007	1992-1977	2002-2007
COSTA	**16,6**	**13,9**	**15,7**	**9,0**	**21,4**	**17,1**	**9,6**	**6,8**	**36,7**	**53,0**
Tumbes	18,2	16,0	0,2	5,5	9,7	5,4	9,1	5,6	62,9	67,6
Piura	12,6	14,0	53,7	5,1	6,2	20,8	9,5	6,8	18,0	53,2
Lambayeque	20,3	10,3	0,1	16,6	28,6	10,4	7,6	5,2	43,3	57,5
La Libertad	21,0	23,6	4,4	0,9	35,4	21,6	7,4	6,8	31,8	47,0
Ancash	28,2	12,6	5,1	0,7	21,4	20,1	10,9	7,1	34,4	59,4
Ica	21,4	17,2	17,0	12,5	16,2	20,1	5,5	4,9	39,9	45,3
Arequipa	13,2	15,6	6,5	1,2	19,7	21,3	11,3	9,4	49,2	52,5
Moquegua	8,3	6,5	7,0	38,8	47,4	24,0	19,2	6,6	18,2	24,0
Tacna	6,4	9,6	47,0	0,0	7,9	10,5	5,9	9,1	32,8	70,7
SIERRA	**30,9**	**17,7**	**14,8**	**18,2**	**10,3**	**9,7**	**10,0**	**5,6**	**34,0**	**48,8**
Cajamarca	47,6	26,7	5,1	6,7	9,3	15,3	10,8	6,8	27,2	44,6
Huánuco	29,2	26,6	13,5	12,1	4,5	9,6	13,8	1,7	39,0	50,0
Pasco	15,0	17,0	51,8	28,9	4,0	4,5	6,3	9,0	22,9	40,6
Junín	17,2	14,7	9,2	12,6	32,9	15,0	7,0	6,0	33,7	51,8
Huancavelica	24,7	13,8	37,1	4,0	3,4	3,5	12,7	1,2	22,0	77,5
Ayacucho	36,0	12,6	7,7	46,6	7,3	6,5	12,9	5,0	36,1	29,2
Apurímac	50,6	12,6	0,3	50,0	7,7	5,2	9,1	4,5	32,3	27,7
Cusco	31,1	14,1	1,1	3,1	12,8	14,5	6,5	11,0	48,5	57,3
Puno	26,7	20,8	7,3	0,0	10,8	13,5	11,0	5,3	44,2	60,4
SELVA	**22,7**	**16,1**	**7,7**	**30,7**	**9,8**	**9,3**	**7,4**	**3,3**	**32,5**	**40,5**
Amazonas	43,5	13,1	0,3	67,6	18,8	3,7	6,9	0,8	30,5	14,9
Loreto	14,6	17,7	16,9	7,6	11,7	12,6	14,1	4,9	42,7	57,2
San Martín	26,9	22,4	0,3	18,5	12,7	11,5	10,8	4,7	49,4	42,9
Ucayali	-	20,2	-	-	-	15,7	-	4,4	-	59,8
Madre de Dios	28,3	7,2	20,8	59,8	5,8	3,2	5,2	1,8	39,7	27,9
Lima-Callao	4,1	3,9	1,1	0,4	31,9	18,6	7,3	5,3	55,6	71,8

Fuentes: Webb, Richard y Graciela Fernández Baca. Perú en números. Anuario Estadístico. Lima: Cuánto, 2003. INEI, Dirección de Cuentas Nacionales. CEPLAN, 2009.

Visión de futuro compartida para el siglo XXI[8]

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el estado de derecho y en la que todos sus habitantes tienen una alta calidad de vida, con iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de los ciudadanos. Nuestra economía es dinámica, diversificada y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece

8. CEPLAN. Lineamientos estratégicos para el desarrollo nacional 2010-2021. Lima: CEPLAN; 2009.

la inversión privada y la innovación para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial, se han erradicado la pobreza y la pobreza extrema, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental.

Objetivos nacionales 2010-2021

Los objetivos nacionales que el Estado Peruano se ha comprometido desarrollar hacia el horizonte temporal del año 2021, están orientados al objetivo central de promover los derechos fundamentales y la dignidad de los ciudadanos peruanos, para tal fin se propone los objetivos de desarrollar una economía competitiva con alto empleo y productividad, promover la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, con un estado eficiente y descentralizado al servicios de los ciudadanos y del desarrollo.

De esta manera estos objetivos están claramente referidos a cómo promover el desarrollo en el país en los próximos años, donde el tema productivo tiene una importancia muy relevante en los objetivos de la economía competitiva con alto empleo y productividad y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Es necesario señalar que la promoción de una economía competitiva con alto empleo y productividad y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, tiene como base el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, lo que implica que la descentralización que viene dándose en el país se debe impulsar no solo a nivel de las regiones sino también a nivel de las provincias, los distritos y las comunidades campesinas.

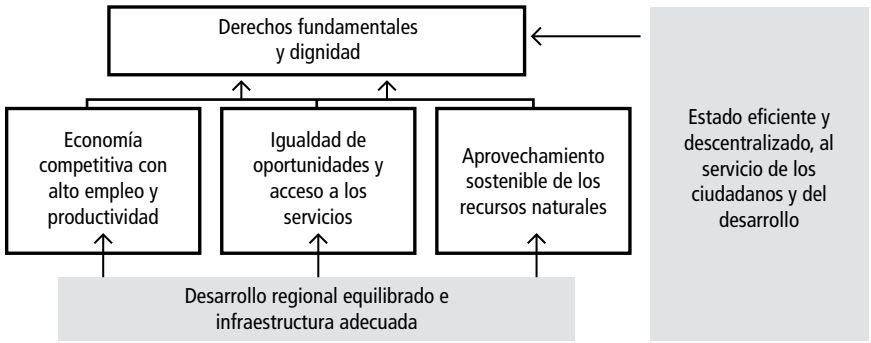


Figura N° 06: Objetivos nacionales del Perú 2010-2021

Conclusiones

Las políticas públicas son enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que comprenden la problemática social, política, económica, cultural, ambiental, etc; buscando generar condiciones adecuadas de vida para un grupo poblacional.

Para su aplicación en el sector público se tienen políticas macro a nivel mundial que son básicamente los Objetivos de Desarrollo del Milenio; a nivel de nuestro país están el Acuerdo Nacional y los Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Nacional 2010-2021. Estos planes y lineamientos configuran el marco general de mandatos que se deben implementar a nivel del país a través de las diversas organizaciones que comprenden el sistema público.

En lo que respecta a la planificación estratégica, teniendo las políticas macro, fácilmente podemos direccionar el plan hacia el cumplimiento de dichas políticas, ubicándonos en el sector donde nos desempeñamos.

Finalmente el gran reto que se tiene ahora es cómo esas políticas y lineamientos se concretizan en la realidad objetiva y cómo también tomamos en cuenta las políticas micro, es decir las políticas estrictamente locales para el desarrollo. Nuestro país ha avanzado enormemente en temas de planificación y ahora el reto es avanzar en temas de implementación de los planes, el monitoreo del cumplimiento de los planes y la evaluación del impacto de los planes, aspectos que deben ejecutarse en forma permanente y sobre todo institucionalizada. Para estos fines tanto el planeamiento estratégico y el Cuadro de Mando Integral son procesos y herramientas que nos ayudarán a tener planes estratégicos de acuerdo a nuestras prioridades, y sobre todo, que estos planes sean implementados.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

"De forma parecida, al igual que los gobiernos han descubierto que ya no es posible gobernarlo todo desde el centro –porque hay demasiadas variables interactuando- también las empresas han comprendido que el antiguo sueño de planear una organización como si fuera un horario de trenes, en el cual todas las actividades podían planificarse y coordinarse previamente, ya no es posible. Para empezar, es tremendamente caro y, además, el mundo ya no pertenece quieto el tiempo suficiente; para cuando el horario está preparado, los hábitos de los viajeros han cambiado, los competidores han innovado nuestro terreno, la tecnología se ha actualizado y todo el plan ha quedado anticuado antes de ponerlo en práctica".

Charles Handy

2.1 Evolución del pensamiento estratégico

Aportes de los grandes pensadores

La ciencia de la administración ha avanzado en su conceptualización, aplicación y desarrollo, tanto en las empresas privadas, como también en el sector público. Este avance es el resultado del aporte de pensadores que desde diversas partes del mundo reflexionan y aplican sus conocimientos, con el objetivo que las organizaciones cumplan sus objetivos de manera eficiente, efectiva y con calidad. A continuación presentamos un mapa que ubica el aporte de los principales pensadores en la administración estratégica.

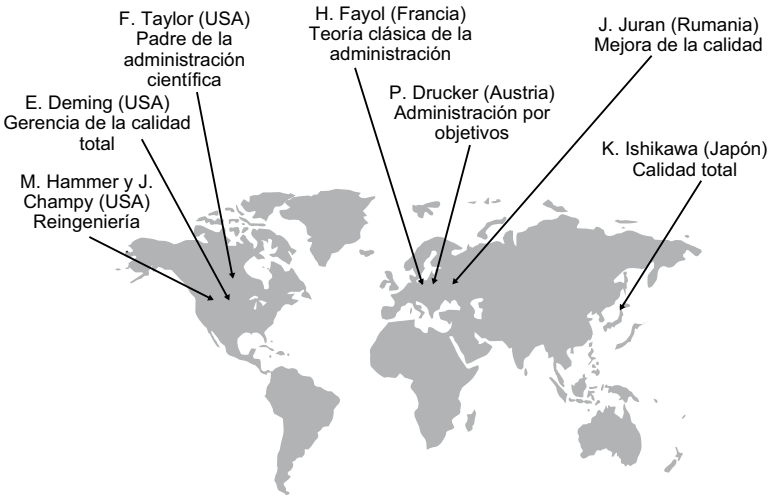
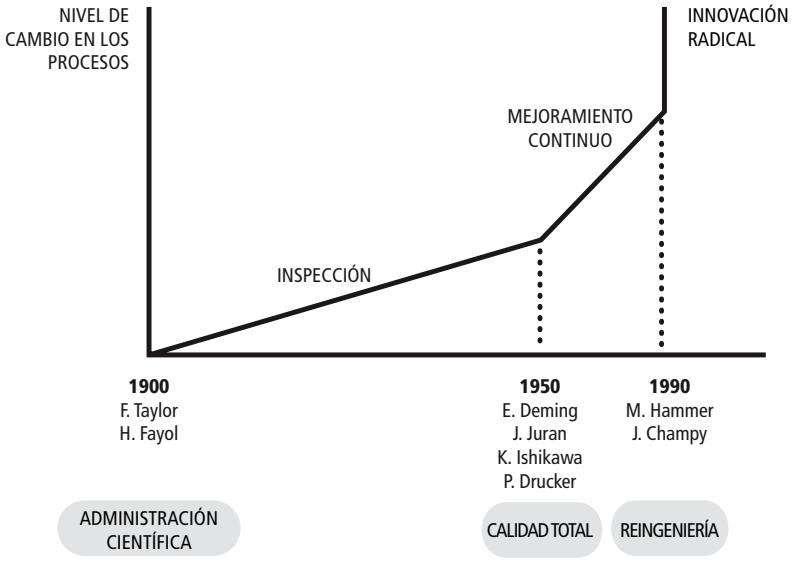


Figura N° 07: Aporte de pensadores en la administración estratégica

En el mapa se observa, cómo ha sido el aporte de la teoría de la administración estratégica en el mundo, por parte de diversos pensadores. Ésta se inició con el aporte de Taylor quien le dio un carácter científico a la administración, otros pensadores contribuyeron con la teoría clásica de la administración, la administración por objetivos, la gerencia de la calidad total y recientemente la reingeniería como una forma de hacer de las organizaciones más eficientes y que consigan sus objetivos a través de una gestión efectiva.

Estas teorías han tenido aportes muy importantes, pero también vacíos, por lo que en la gestión pública debemos considerar aquellos aspectos que se adapten a esta, porque hay una diferencia entre la gestión privada y la gestión pública. En este libro nuestro foco es la gestión pública y por ello es muy importante establecer qué aportes se ajustan a la dinámica de las organizaciones públicas, qué aportes son aplicables y cómo estos aportes pueden contribuir a que el sector público avance en los aspectos de gestión generando valor público.



Fuente: Adaptado de D'ALESSIO, Fernando (2008).

Figura N° 08: Evolución de la gestión administrativa

Administración científica

Frederick W. Taylor
Es considerado el padre de la administración científica, el aporte que brindó fue que el trabajo debe tener una organización científica. Se preocupó por analizar la organización del trabajo identificando las responsabilidades que se debía dar tanto a nivel de los empleados como a los directivos. La idea central de su planteamiento fue lograr el hombre idóneo para cada una de las funciones de la organización y proporcionarle el equipo adecuado y una organización eficiente.

Dividió en dos grupos a los trabajadores de las empresas, a los que organizan y a los que producen dándoles funciones específicas a cada uno de ellos. A los que organizan funciones de planeamiento, programación, etc; y a los que producen las tareas que deben desarrollar en el menor tiempo posible.

Las etapas para el mejoramiento del trabajo fueron las siguientes:

1. Escoger personas con habilidades para un trabajo.
2. Estudiar las operaciones elementales o movimientos del trabajo y la forma de hacerlos.
3. Tomar tiempos y seleccionar la forma más rápida de hacer un trabajo.
4. Eliminar movimientos innecesarios, lentos o falsos del trabajo.
5. Resumir la mejor forma de hacer el trabajo y en el menor tiempo posible.

Henri Fayol
Sustenta la Teoría Clásica de la Administración, poniendo énfasis en la estructura de la organización. Parte de la corriente anatomista y fisiologista. Señaló también que todas las actividades que se desarrollen deben tener como base a la administración por lo que incluso sugirió que este tema se eduque desde la educación básica. Fayol aportó significativamente al pensamiento estratégico a través de los principios de la administración, los elementos básicos de la organización y las etapas de la organización. Sus ideas aún siguen vigentes y en el marco de la dirección estratégica se deben usarla.

Los catorce principios de la administración son las siguientes:

1. División del trabajo

2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de comando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés personal al general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Línea de autoridad
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de cuerpo

Tabla N° 03: Elementos y etapas de la organización

Elementos básicos de la organización	Etapas de la organización
1. Técnico	1. Planeamiento
2. Comercial	2. Organización
3. Financiamiento	3. Dirección
4. Seguridad	4. Coordinación
5. Contabilidad	5. Control
6. Administración	

Calidad total

Edwards Deming

Es uno de los pensadores propulsores de la calidad que definía como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, adecuado al mercado. Su perspectiva se centra en lo que el cliente necesita y desea, es decir en la perspectiva de satisfacer las necesidades del cliente.

Los catorce puntos para lograr la calidad que propuso son las siguientes:

1. Establecer constancia de propósito en el servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Solicitar evidencia estadística acerca de la calidad del personal, material y equipo que se adquiere.
4. Tratar con proveedores que puedan suministrar evidencia de control estadístico.

5. Mejorar el sistema constantemente y en forma permanente.
6. Reestructurar la capacitación.
7. Mejorar la supervisión.
8. Eliminar el miedo.
9. Eliminar las barreras entre departamentos.
10. Eliminar metas numéricas, lemas y carteles donde se busque la competencia de los trabajadores.
11. Eliminar estándares que fijen cuotas.
12. Implantar un programa de capacitación en técnicas estadísticas.
13. Instituir un programa vigoroso para entrenar a la gente con nuevas habilidades para el trabajo.
14. Crear una estructura administrativa que impulse los trece puntos anteriores.

Deming además tuvo un aporte muy interesante en lo que respecta al proceso de mejora continua de la calidad donde estableció que los procesos de planificar, hacer, revisar y ajustar deben ser periódicos, permanentes a fin de lograr la calidad en las acciones que desarrolle la organización. Para este fin los comités de calidad son una estrategia efectiva, pues permiten que los diferentes departamentos de la organización reflexionen sobre su práctica y mejoren en forma continua.

PLANIFICAR (PLAN)

Acciones con un propósito y una dirección claros (a través de unas metas u objetivos y unos procedimientos que se requieren para conseguirlos).

HACER (DO)

Llevar a cabo los planes y recopilar datos. Hacer implica entrenar al personal responsable de las mejoras y conseguir y asignar recursos.

REVISAR (CHECK)

Verificar y comparar si los resultados de nuestras acciones son los esperados de acuerdo con los planes.

ACTUAR (ACT)

Corregir a partir de la experiencia los objetivos originales y repetir el ciclo de mejora. Descubrir nuevas áreas de oportunidad de mejora.

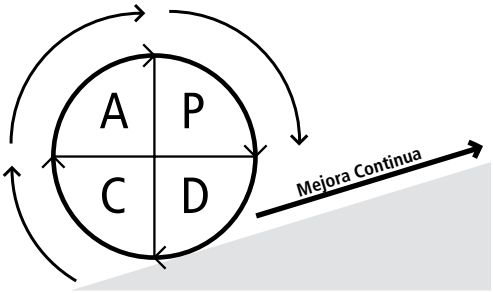


Figura N° 09: Proceso de mejora continua de la calidad

Joseph Juran

Señaló que el control de la calidad debe ser realizado como parte del control administrativo. Dentro de sus aportes están además que el personal directivo de la organización se debe encargar personalmente del control de la calidad de la organización, el mejoramiento continuo de la calidad debe realizarse de manera revolucionaria y no evolucionaria a fin de lograr los objetivos institucionales. Se debe fomentar que en todas las áreas de la organización se instauren círculos de calidad que permitan analizar el trabajo y establecer acciones inmediatas para corregir los errores como un proceso continuo de mejoramiento de la calidad.

Tabla N° 04: La gestión para la calidad

Planificación de la calidad	Control de calidad	Mejora de la calidad
• Determinar quiénes son los usuarios. • Determinar las necesidades de los usuarios. • Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los usuarios. • Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto. • Transferir los planes a las fuerzas operativas.	• Evaluar el comportamiento real del producto o servicio. • Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto o servicio. • Actuar sobre la diferencia.	• Establecer la infraestructura. • Identificar los proyectos de mejora. • Establecer equipos para los proyectos. • Proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación para: diagnosticar las causas, fomentar los remedios y establecer controles para conservar los beneficios.

Fuente: Juran Institute, 1990.

Kaoru Ishikawa

Es uno de los pensadores de la calidad total. Dentro de sus aportes están que la calidad empieza con la educación y termina con la educación, asimismo la calidad empieza conociendo al cliente y cuando se tienen problemas se deben solucionar la raíz del problema y no los síntomas, para esto propuso el diagrama de causa efecto, el cual es una herramienta gerencial que se utiliza en la gestión, pues permite identificar las causas de un determinado problema pero desde sus diversas perspectivas.

Uno de los grandes aportes de Ishikawa es que en el proceso de la calidad total se tiene que dar especial atención al recurso humano, pues un recurso humano motivado y con ganas de trabajar aportará con todas sus potencialidades y hará de la organización más efectiva en el cumplimiento de sus objetivos.

Ishikawa define la calidad como "el medio de proveer productos buenos a bajo coste, repartiendo los beneficios entre consumidor-empleado-accionista, mejorando la calidad de vida para la sociedad".[9]

Ishikawa fomentó la importancia del capital humano para el éxito de las organizaciones. Este es un aspecto vigente en las organizaciones del sector público, por ello se debe seguir mejorando constantemente al capital humano a través de una serie de incentivos como por ejemplo las capacitaciones, las pasantías y otras formas de estímulo.

Los estímulos al capital humano no solo deben concentrarse a lo económico sino más bien en desarrollo humano, brindándole los equipos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones o haciéndole participar en las diferentes acciones que se desarrollen en la organización. Los estímulos no monetarios son los más valorados por los trabajadores.

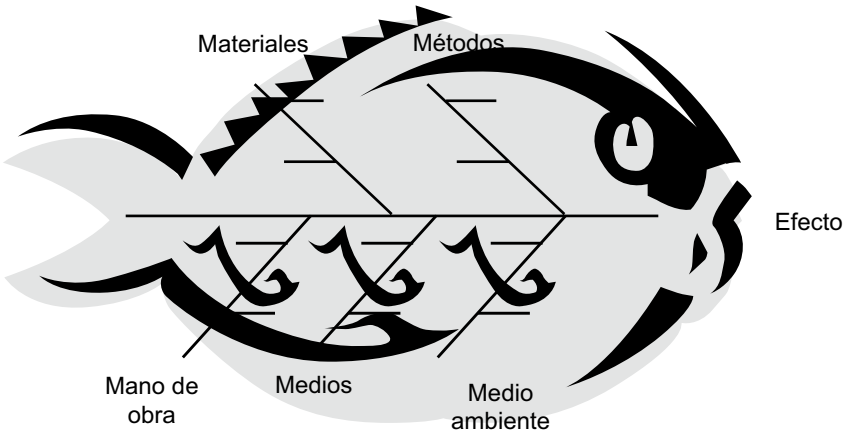


Figura N° 10: Diagrama de causa efecto

9. Pérez, J.A. Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Gráficas Dehon; 1994.

Peter Drucker

Este pensador aportó aspectos muy relevantes al desarrollo de la administración y promovió la calidad. Sus aportes estuvieron referidos a que el hombre es el recurso fundamental para el desarrollo de las organizaciones, pero el hombre en interrelación con su entorno, por ello se le consideraba como un ecologista social. Otro de sus aportes fue que la dirección de las organizaciones se debe realizar por objetivos, asimismo el fomentar la delegación del poder, aplicar los principios de la calidad y la administración no solo a las empresas sino también a las organizaciones sociales en este caso al sector público, considerar a las personas como un recurso y brindar toda la atención a los clientes.

Las principales lecciones de Peter Drucker en el campo de la administración de las organizaciones son las siguientes:

- Lo que todo el mundo sabe frecuentemente es un error.
- Cuestione sus supuestos.
- Lo que antes era verdad, ahora es falso.
- Se debe analizar los supuestos.

Reingeniería

Michael Hammer y James Champy

Estos pensadores contemporáneos brindaron un aporte fundamental a la administración y gestión estratégica. "A principios de los años 90, Hammer y Champy definieron la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez. Se puede diferenciar entre reingeniería de procesos y de negocios. La reingeniería de procesos implica diseñar o rediseñar de forma más eficiente posible los procesos de trabajo. La reingeniería de negocio implica cambios más radicales en la estructura organizativa, la cultura (los valores y creencias), en los sistemas de gestión y medición, y finalmente, en los procesos de negocio. La reingeniería de procesos se relaciona con el cambio gradual (mejora continua), y la reingeniería de negocio con el cambio radical (transformación)".[10]

10. Carrión, J. Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC; 2007.

Estos pensadores de la reingeniería señalan que en una organización se pueden juntar sus componentes humanos y tecnológicos a fin de que funcionen como un sistema coherente. Asimismo mencionan que la forma jerarquizada de la organización se debe transformar a un modelo sistémico, es decir las áreas deben funcionar cumpliendo procesos claves en la organización. La adaptación al cambio es un elemento esencial en la reingeniería, lo que implica tomar riesgos y estar preparado para la toma de decisiones en forma permanente.

Aplicación de la evolución del pensamiento estratégico en el planeamiento estratégico del sector público

El aporte de los grandes pensadores en las ciencias de la administración han evolucionado desde la concepción científica de la administración, la importancia de las funciones en el trabajo, la importancia de la organización del trabajo, la importancia de la calidad total en el trabajo, la importancia del recurso humano y recientemente la reingeniería.

Estos aportes tienen una relación directa con el planeamiento estratégico pues al considerar la administración de manera científica, el primer proceso que se debe desarrollar en una organización es obviamente la planificación. A partir de la planificación se establecen las estrategias y su aplicación en las organizaciones para que logren sus objetivos.

En el caso de la planificación estratégica en el sector público, es indudable que la planificación tiene un marco conceptual, basado en los aportes de los grandes pensadores de la administración científica, tal es así que se utilizan una serie de herramientas que se han generado, como la matriz FODA, los factores críticos de éxito, etc.

El tema de la gestión es otro aporte de la evolución del pensamiento estratégico, pues es fundamental implementar procesos de gestión con una planificación previa. La planificación como un proceso sistemático en el marco de la gestión organizacional es necesaria y con mayor énfasis el proceso de implementación del plan. La administración científica promueve que la planificación estratégica sea un proceso aplicable a diversos sectores, ya sean productivos, sociales, etc.

La planificación estratégica como proceso científico y sistemático requiere del conocimiento del avance y evolución de las ciencias administrativas.

2.2 La dirección estratégica

La dirección estratégica se centra en la dirección futura de la organización y en la implementación de las estrategias diseñadas, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, de una manera oportuna, eficiente y efectiva.

La organización tradicional
La concepción tradicional de la organización comprende en primer lugar una estructura frondosa y parcelada, donde cada área de la organización cumple sus funciones sin tener un norte estratégico.

En la organización tradicional no existe una dirección estratégica, el desarrollo de las actividades está centrado en el "activismo", es decir en el desarrollo de innumerables actividades, que no tienen conexión las unas con las otras.

Otra característica de este tipo de organizaciones es la burocracia predominante y la existencia de una cantidad enorme de formatos que tienen que llenar cada una de las áreas de la organización. Asimismo la comunicación es principalmente a través de documentos físicos, lo que en suma hace ineficiente a la organización y fomenta el individualismo de cada área.

La organización estratégica
La organización estratégica en primer lugar funciona como un sistema, es decir cada una de las áreas o departamentos están vinculados con una dirección debidamente establecida. Los directivos y trabajadores conocen cuál es la dirección que debe seguir la organización, por lo que todas las actividades que desarrollan están orientadas a cumplir los objetivos de la organización de acuerdo a su misión organizacional y proyectándose hacia una visión común.

La organización estratégica promueve el trabajo en equipo, la comunicación interna y externa, el liderazgo personal y el liderazgo organizacional. La organización estratégica está en permanente análisis de sus actividades, corrigiendo continuamente y estableciendo procesos de mejora continua de la calidad.

Dimensiones de la dirección estratégica

Las dimensiones de la dirección estratégica son la eficiencia, el tiempo y la diferenciación. Estas tres dimensiones se cumplen tanto para las personas como también para las organizaciones que tienen un modelo de dirección estratégica.

Eficiencia.- Comprende el logro de los objetivos de la organización utilizando y optimizando los recursos con los que cuenta. En este contexto la dirección estratégica tiene que establecer los objetivos y los recursos necesarios para el logro de aquellos.

Tiempo.- El tiempo de ejecución de las estrategias y actividades tiene que ser óptimo y con la mayor velocidad posible de acuerdo al plan operativo organizacional. Más aun cuando estamos hablando de acciones del sector público las actividades se tienen que realizar en las fechas establecidas, por lo cual el tiempo es apremiante y se debe ejecutar las actividades de acuerdo a la programación establecida.

Diferenciación.- Se debe buscar la diferenciación de las acciones que se desarrollen en relación con las empresas privadas u organismos no gubernamentales de desarrollo que también realizan este tipo de actividades. La diferenciación consiste también en que la dirección estratégica debe establecer pautas diferenciadas por niveles de acción, regional, provincial, distrital o local.

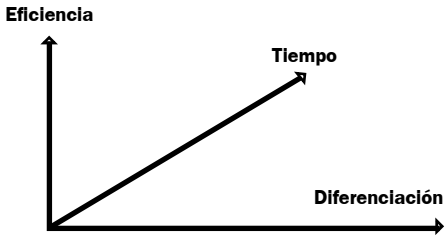


Figura N° 11: Dimensiones de la dirección estratégica

Tipos de dirección estratégica

Hay dos tipos de dirección estratégica, la primera es la dirección estratégica no integrada es decir la que trabaja en forma parcelada y la dirección estratégica integrada que trabaja en forma de red o sistema, es decir donde hay interacción constante entre los departamentos o áreas de la organización.

Tabla N° 05: Tipos de dirección estratégica

NO INTEGRADA	INTEGRADA
El proceso estratégico se queda en el qué, en los objetivos.	El proceso estratégico hace énfasis en el cómo, en las estrategias.
Predominan las estrategias generales y funcionales.	Predominan las estrategias dirigidas hacia el público objetivo, agregando valor a la sociedad por tratarse de temas sociales.
Se queda en la etapa de cambio pensado: la planeación estratégica. Desconexión entre la forma de establecer los objetivos de la organización y el modo en que el resto de los eslabones establece y controla los suyos propios.	Enfatiza el cambio en la acción: implementación de la estrategia. Conexión efectiva entre los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos de las unidades conexas, con los de los equipos de trabajo y el plan de actuación individual o de cada trabajador.
Se queda en el análisis estratégico básico.	Llega hasta el análisis estratégico de proceso.
El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta ¿cuánto se puede mejorar?	El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta ¿cuánto valor se puede agregar?
Se gestionan las acciones (énfasis en la definición de áreas, actividades o funciones y su contenido). Perfeccionamiento por subsistemas individuales.	Se gestionan las interacciones o relaciones para alcanzar los objetivos de la organización por sinergias. Perfeccionamiento como proyecto de cambio integral de la organización para alcanzar objetivos y resultados de alto impacto orientados a la satisfacción de las necesidades y a la eficiencia.
Organización jerárquica y funcional.	Organización por procesos, transversal en red.
Información ascendente para uso de los directivos.	Información visible, compartida, en línea y orientada a la toma de decisiones.
La organización compite individualmente. La naturaleza de las relaciones es de confrontación.	La organización coopera con otras en una red que va a los usuarios como grupo. Alianzas estratégicas, integración de la cadena de valor. La naturaleza de las relaciones es de cooperación entre las diferentes instancias de la organización.
Información ascendente para uso de los directivos.	Información visible, compartida, en línea y orientada a la toma de decisiones.
Predominan las estrategias de capacitación basadas en las necesidades de aprendizaje individual, en detrimento de las necesidades de aprendizaje organizacional.	Aprendizaje por interacción en redes y equipos de trabajo, para el desarrollo de las competencias distintivas de la organización en línea con su proyecto estratégico.
La participación de los trabajadores se concentra en la ejecución de tareas inherentes a su puesto, de manera individual.	Plena participación de los trabajadores, son los protagonistas del cambio, organizados en equipos de alto desempeño. La promoción de cada cuadro, no deja vacíos de dirección dentro de la organización, porque asumen otros igualmente competentes.
Cultura basada en la actuación y desempeño individual. Las personas se centran en su función y desconocen la interrelación con otros.	Cultura colaborativa, interna y externa, da soporte a la integración de la cadena de valor de la organización junto a los usuarios y otros actores involucrados.
Control reactivo de las estrategias: se toman medidas ante las desviaciones consumadas.	Control proactivo de las estrategias al integrar el mapa estratégico con la gestión de riesgos.

Fuente: Adaptado de Maritza Hernández, 2003.

Elementos de la dirección estratégica

La dirección estratégica tiene tres elementos que son la planificación estratégica, la implementación y el control. Estos tres elementos interactúan en el proceso de gestión de una organización. El elemento referido al control es transversal a la planificación estratégica y a la implementación.

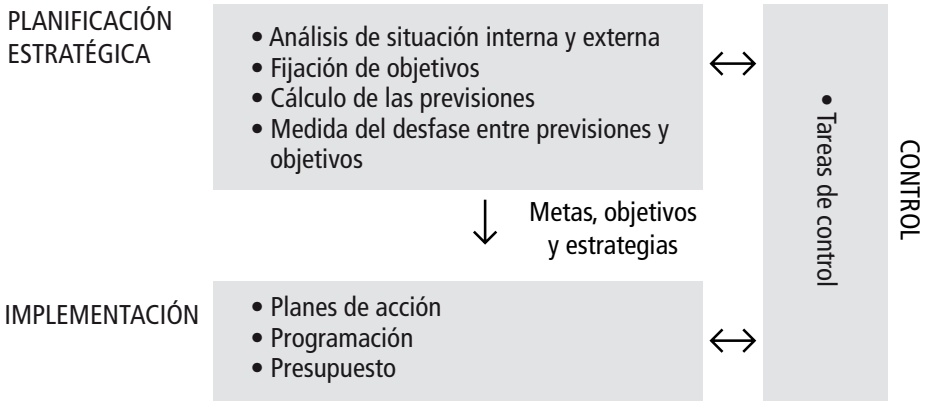


Figura N° 12: Elementos de la dirección estratégica

El primer elemento de la dirección estratégica es el proceso de la planificación estratégica que parte del análisis de la situación interna y externa de la organización. Posteriormente se fijan los objetivos, se realiza el cálculo de las previsiones y la medida del desfase entre previsiones y objetivos.

Es muy importante tomar en cuenta las previsiones más aun cuando trabajamos en el sector público y en la actualidad internacional pues nos encontramos en una crisis global que afecta a todas las organizaciones en diversos aspectos.

El segundo elemento de la dirección estratégica es la implementación de las estrategias, los objetivos y las metas determinadas por la organización. Aquí se tiene que concretar los objetivos, estrategias y metas en planes de acción que debe ejecutar cada una de las áreas de la organización, sean estas administrativas y técnicas respectivamente. Estos planes deben tener asignado el presupuesto correspondiente para su implementación. El reto de la dirección estratégica y la más importante es implementar las estrategias.

El tercer elemento de la dirección estratégica es el sistema de control de la gestión para asegurarse que todas las actividades y tareas sean llevadas de forma efectiva y eficiente. Este tercer elemento es un proceso continuo y a través de la cual se realiza la realimentación tanto del proceso de planificación estratégica y del proceso de implementación.

Este sistema de control debe abocarse al seguimiento de las políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico y no solamente a la ejecución presupuestal o a la verificación de las actividades y tareas. Se debe realizar también el control de la eficiencia, la eficacia y la oportunidad de las actividades. Los resultados de las actividades del sistema de control deben ser difundidos entre los directivos y los trabajadores de la organización, para que todos estén involucrados en el proceso de gestión de la organización.

Estos tres elementos de la dirección estratégica interactúan en el proceso de gestión como una integralidad, pues la planificación, la implementación y el control deben relacionarse en forma permanente.

2.3 Pensamiento y pensamiento estratégico

Concepto de pensamiento

Para conceptualizar el pensamiento estratégico, es necesario, primero, saber que pensar es "dar razones y distinguir las buenas de las malas, hacer preguntas, escuchar a los otros, trazar distinciones y conexiones, entender relaciones (parte/todo, medios/fines, causa/efecto), usar analogías, entender y evaluar argumentos, construir explicaciones, clasificar y categorizar, corregir el propio pensamiento, construir inferencias, explorar alternativas y posibilidades, tomar en cuenta diferentes perspectivas y puntos de vista, estar atento, y buscar problemas y soluciones.".[11] Es decir, pensar es una actividad mental como el diálogo interno, la imaginación, la deducción, etc.

Tipos de pensamiento

Hay tres tipos de pensamiento que son las siguientes: los sistemas mecánicos de pensamiento, la intuición y el pensamiento estratégico.

11. Splitter, L. y Sharp, Ann, S. La otra educación. Buenos Aires: Manantial; 1996.

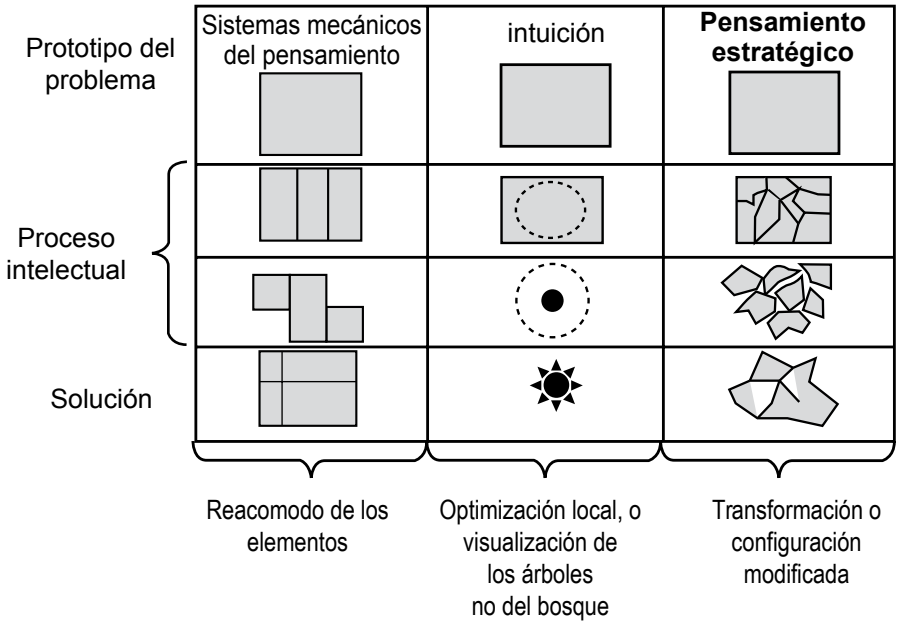


Figura N° 13: Tipos de pensamiento

Para distinguir los tres tipos de pensamiento o proceso intelectual, tomaremos en cuenta el prototipo del problema que se refiere a un problema común, en tanto el proceso intelectual se refiere a la complejidad por la que se aborda el problema y la solución corresponde a la magnitud y alcance de las acciones que se implementan en relación al problema.

En la primera columna del cuadro anterior se encuentra el tipo de proceso intelectual denominado "sistemas mecánicos del pensamiento" que consiste en un pensamiento lineal y estrictamente racional. Por ejemplo si tenemos el problema de la escasa participación de los agricultores en el desarrollo de las cadenas productivas, se trata de solucionar el problema con una sola acción, por ejemplo con una capacitación, quedando el problema solo reacomodado pero no solucionado.

En la segunda columna se encuentra el tipo de proceso intelectual denominado "intuición", que consiste en permitirnos percibir el problema de manera

parcelada, sin abordar su totalidad. Por ejemplo sobre la escasa participación de los agricultores en las cadenas productivas, se trata de solucionar el problema con actividades de capacitación y asistencia técnica. Vemos que se avanzó en solucionar el problema pero no en toda su dimensión. De esto podemos establecer que hay optimización local o visualización de los árboles y no del bosque.

En la tercera columna se encuentra el tipo de proceso intelectual denominado "pensamiento estratégico" el cual es un sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible que nosotros podamos determinar los factores claves para enfrentar problemas, como un todo integrado. Por ejemplo sobre el problema de la escasa participación de agricultores en el desarrollo de las cadenas productivas, con el pensamiento estratégico abordaremos el problema tomando en cuenta los factores sociales, culturales, económicos y tecnológicos. De esta manera ejecutaremos una serie de actividades que abarquen todos los componentes del problema. Metafóricamente aquí vemos el bosque en su totalidad y no sólo un árbol o un grupo de árboles.

Concepto de pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es un proceso mental que tiene como objetivo buscar la capacidad de anticiparse a los acontecimientos y definir a donde se quiere llegar, de acuerdo a los objetivos organizacionales debidamente establecidos.

El pensamiento estratégico se dirige desde las acciones hasta el concepto que se establece en una organización, marcando así la dirección y el rumbo a fin de llegar a plasmar la visión de la organización.

El pensamiento estratégico es un proceso creativo, intuitivo, proactivo, analítico, reflexivo, práctico, conceptual, emocional, con un horizonte definido y orientado en el campo de la gestión pública a la generación de valor público. Es pues un proceso dialéctico de permanente cambio y avance.

Elementos del pensamiento estratégico

Conocimiento y análisis.- El pensamiento estratégico requiere del conocimiento cabal de la organización, de la misión y la visión, de los objetivos a los cuales se quiere llegar. Este conocimiento se complementa con el análisis minucioso y

detallado del proceso organizacional y de las acciones que realiza en el campo de la gestión pública a fin de generar valor público.

Prospección.- El pensamiento estratégico requiere la capacidad de las personas y la organización de ser prospectivos y poder anticiparse a los acontecimientos que se darán en el futuro, lo que implica construir posibles escenarios y estrategias que serán efectivas, tomando en cuenta los factores de las tendencias actuales, eventos o acontecimientos que pudieran presentarse y los propósitos colectivos.

Innovación continua.- El pensamiento estratégico como proceso interactivo y dialéctico requiere de la innovación permanente y continua. Esta innovación debe ser propulsada tanto por los responsables de la dirección de la organización, como por los ejecutores de las diferentes áreas de la organización. Para ello es muy importante conocer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios en este caso de la población con la cual trabajamos. El espíritu de innovación debe ser llevada a cabo en el sector público, haciendo que los servicios que brindamos sean de mayor facilidad en procedimientos y tiempo para la población. Para ello se puede realizar el cambio de procesos de trámites documentarios, utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación, incorporación de nuevos servicios, etc.

Generación de valor público.- Con el pensamiento estratégico debemos orientar nuestras acciones a generar valor público. Para ello es importante conocer que las empresas privadas tienen como finalidad generar valor privado, en tanto para nosotros que trabajamos en el sector público nuestro objetivo final es el de generar valor público, es decir generar servicios y bienes que beneficien a la colectividad. Ejemplos de valor público son las campañas de sanidad animal, las campañas de promoción de la agricultura, fortalecimiento del desarrollo agrario en las comunidades, la construcción de carreteras, la construcción de obras de irrigación, la generación de cadenas productivas agrarias, la mejora de la calidad educativa, la mejora de los servicios de salud, etc. Todas estas acciones generan valor público pues benefician a la colectividad.

Niveles para fomentar el pensamiento estratégico

En el proceso de planeamiento estratégico es importante y necesario que existan dos niveles donde se propicie el pensamiento estratégico, a fin de tener un

discurso colectivo y sea el motor del avance, es decir exista un lenguaje en común entre los diferentes actores de este proceso.

Es fundamental que a nivel de los trabajadores se realicen reuniones previas para generar una cultura de planificación colectiva. Es clave la participación del personal nombrado y contratado, pues aportarán con sus conocimientos y experiencia en la gestión pública.

Estos niveles son los siguientes:

Nivel Individual: Se debe involucrar al personal de la organización, en diversos niveles tanto operativos como de dirección, a fin que en base a su experiencia, capacidades y potencialidades contribuyan al desarrollo organizacional y al planeamiento estratégico.

Nivel organizacional: Se debe involucrar a los diferentes departamentos y áreas de la organización a fin de consensuar una perspectiva común, que permita avanzar de manera uniforme e integrada.

2.4 Planeamiento y planeamiento estratégico

El planeamiento y el planeamiento estratégico son dos aspectos importantes en las organizaciones pues permiten direccionar las acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación trataremos sobre los principios de la planeación, la filosofía de la planeación y la conceptualización del planeamiento estratégico.

Principios de la planeación[12]

1. **Principio de objetividad.-** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
2. **Principio de medición.-** Los planes serán mas seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.
3. **Principio de precisión.-** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

12. García, E. y Valencia, M. Planeación estratégica teoría y práctica. México: Trillas; 2007.

4. **Principio de flexibilidad.-** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
5. **Principio de unidad de dirección.-** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. **Principio de rentabilidad.-** Todo plan debe lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
7. **Principio de participación.-** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.

Filosofía de la planeación[13]

El proceso de prever el futuro

Los sueños y las visiones proporcionan a los miembros de la organización una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante.

La visión proporciona a la organización la imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad.

Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de cómo pueden ser las cosas y la percepción de que la realidad es posible llegar con seguridad a su lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de peculiaridad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la empresa funcione en un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

Es importante que la visión sea positiva e inspiradora, con el fin de darles a los miembros de la organización el sentido claro de por qué luchar. La aceptación de la visión por parte de los miembros de la organización lleva al éxito de una manera casi invariable.

13. Ibid.

Razones del proceso de prever el futuro

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la organización.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la organización no lo son para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.
- La necesidad de continuar con la administración de la organización.

Transformación organizacional

El deseo de anticiparse al futuro, supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación. La alternativa para la transformación organizacional es la planeación a largo plazo, en donde el supuesto es un futuro exitoso y no existe la necesidad de considerar el porvenir de la organización como ampliamente diferente de su condición pasada y actual. Las organizaciones seguidoras de esta idea no requieren planeación estratégica, sin embargo, la mayoría de las organizaciones sumergidas en el ambiente actual se ven afectadas por éste.

Cuatro enfoques para la planeación

Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

La planeación reactiva ocurre en ambientes estáticos, donde las organizaciones bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.

La planeación inactiva consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para pequeñas organizaciones, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.

La planeación proactiva implica que la organización determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para este conjunto de sucesos. Las organizaciones con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

La planeación proactiva o interactiva se realiza cuando las organizaciones consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las organizaciones pueden darle forma al suyo.

Concepto de planeamiento estratégico

Para conceptualizar el planeamiento estratégico, revisaremos previamente la conceptualización que han realizado investigadores, académicos y especialistas en el tema, con la finalidad de encontrar puntos comunes y así podamos establecer un concepto de planificación estratégica adaptado a la gestión pública.
"La planeación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro".[14]

"El planeamiento estratégico en tanto propuesta de cambio tiene como requisito fundamental la construcción y formulación de los escenarios futuros, en los que la empresa tiene que desenvolverse para seguir desarrollándose y creciendo competitivamente".[15]

"El planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica. El planeamiento estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico y todo sistema de planeamiento estratégico es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización". [16]

14. Andía, W. Planeamiento estratégico en el sector público. Lima: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial; 2007.
15. Luna, R. y Pezo, A. Planeamiento estratégico y tecnológico. Bogotá: Convenio Andrés Bello; 2005.
16. Cavalle, W. Herramientas de planeamiento estratégico. 2.a Edición. Lima: Centro de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas; 2000.

"La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales".[17]

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances". [18]

En esta perspectiva la conceptualización que damos es la siguiente:

El planeamiento estratégico es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener la organización pública en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público que beneficie a la colectividad.

2.5 Elementos del planeamiento estratégico

El planeamiento concierne al futuro.- Todos están de acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento. Se planifica para lograr un posicionamiento o lograr objetivos que se darán en el futuro, en este caso el de generar valor público. El planeamiento es por ello un proceso de previsión y de cálculo.

El planeamiento tiene una relación de causalidad.- Es decir existe una relación de determinación entre la acción a tomar y los resultados esperados de causa y efecto.

El planeamiento se realiza sobre la base que existe una relación de causalidad o determinación entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr.

---

17. Quinn, B. y Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 2.a Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1997.
18. Acle, A. Planificación estratégica y control total de la calidad. 7.a Edición. México: Grijalbo; 1995.

El planeamiento sirve para la acción.- Este proceso tiene como finalidad cambiar una determinada situación o también mantenerla y hacer sostenible las acciones que están dando buenos resultados. Un plan que no conlleve la acción será inútil y generará esfuerzos innecesarios. En este contexto la planificación se concibe como el cálculo que precede la acción.

El planeamiento es un proceso interactivo.- Un plan se formula teniendo en cuenta una serie de componentes que están interrelacionados y por lo tanto el cambio en alguno de los componentes generará el cambio en los demás. Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan.

El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario.- Planear en el sector público requiere la participación de diversas dependencias de una organización ya sean del área técnica y también del área administrativa. Asimismo requiere la participación de un equipo de profesionales, a fin de tener un plan con el aporte desde diversos puntos de vista y perspectivas. En tal sentido es muy importante considerar en el proceso de planeamiento estratégico a las diversas áreas y dependencias de la organización y a los profesionales a fin de formar un equipo multidisciplinario.

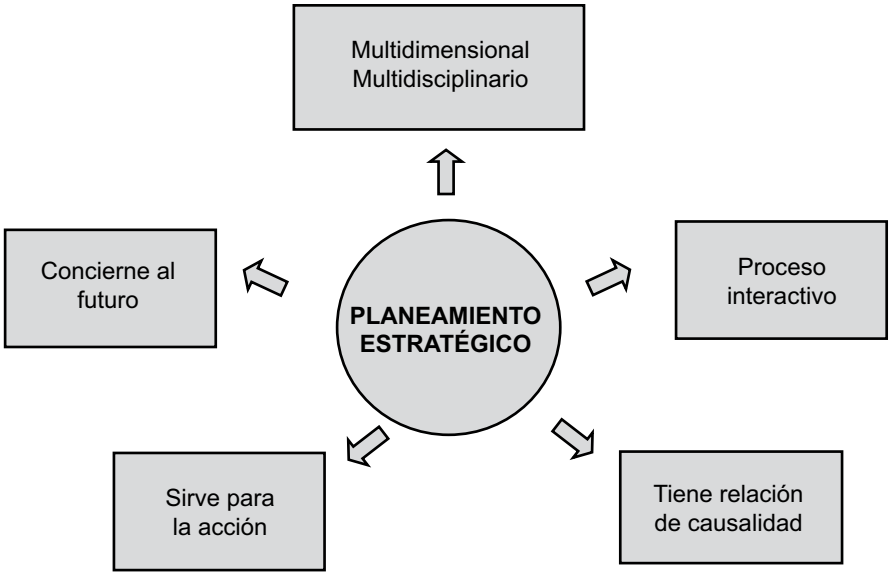


Figura N° 14: Elementos del planeamiento estratégico

2.6 Diferencias del planeamiento estratégico y no estratégico

El planeamiento estratégico se diferencia sustancialmente del planeamiento no estratégico, por lo cual presentamos un cuadro donde se especifican las diferencias.

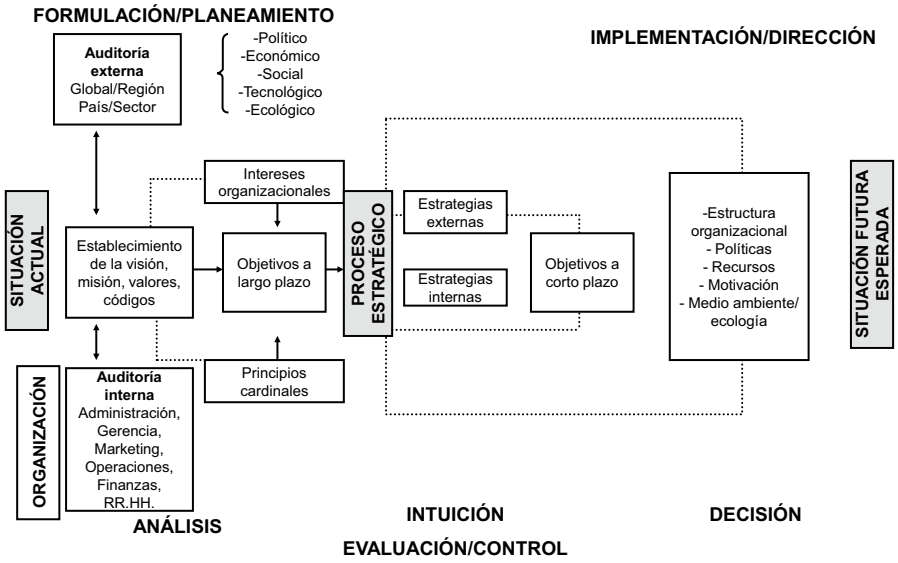
Tabla N° 06: Planeamiento estratégico y planeamiento no estratégico[19]

Aspecto	Planeamiento estratégico	Planeamiento no estratégico
Entorno y cliente.	Prioriza el entorno y el cliente.	Prioriza los problemas organizacionales y el producto.
Incertidumbre y segmentación	Considera el proceso en Incertidumbre. Conceptúa la estructura desagregada, con conflicto y relaciones de poder.	Considera el proceso predecible. Conceptúa la estructura agregada (masificada), armónica y sin relaciones de poder.
Visión del futuro	Permite construir el futuro. Objetivos y metas. Proyectos. Métodos, técnicas e instrumentos.	Permite predecir el futuro.
Acción, innovación y riesgo	Enfatiza la acción sobre el análisis. Propugna los cambios innovativos. Considera el riesgo como necesario. Prioriza proyectos sobre divisiones organizacionales.	Enfatiza el análisis sobre la acción (Parálisis por análisis). Propugna el mantenimiento del nivel de producción. Considera el riesgo evitable.
Flexibilidad	Manifiesta flexibilidad continua. El plan es revisable y mejorable. Se adecua a la coyuntura. Adecua la estructura a la estrategia.	Presenta rigidez. El plan es relativamente rígido. No considera suficientemente la coyuntura. No considera la estructura organizativa.
Comunicación y consenso	Genera consenso de acción y facilita el proceso de comunicación. Usa la negociación, el arbitraje y la mediación para asegurar la viabilidad de las estrategias. Busca la participación amplia de todos los agentes, incluyendo al cliente, los ejecutores y el nivel local.	Genera conflictos por imposición y crea incomunicación entre planificadores y ejecutores. No considera estos mecanismos. La participación está restringida a lo técnico y está centralizada.
Éxito	Privilegia la eficacia, la eficiencia, la calidad y la competitividad en el corto y largo plazo.	Privilegia la eficacia o la eficiencia en un plazo dado.

19. Grupo Quipus S.A. Curso de Gestión en las Redes de EE.SS. Lima: Princeliness; 2001.

2.7 Modelos de planeamiento estratégico

Los modelos son representaciones mentales de diversos procesos como el planeamiento estratégico. Existe una serie de modelos de planeamiento estratégico que nos permite analizar los modelos mentales de la conceptualización del proceso de planeamiento estratégico. Es muy importante conocer estos modelos porque nos permitirá identificar las diferentes formas de planeamiento estratégico que se pueden desarrollar en las organizaciones, asimismo identificar los elementos comunes y los elementos particulares de cada modelo.



Fuente: Fernando D´Alessio, 2008.

Figura N° 15: Modelo secuencial del proceso estratégico

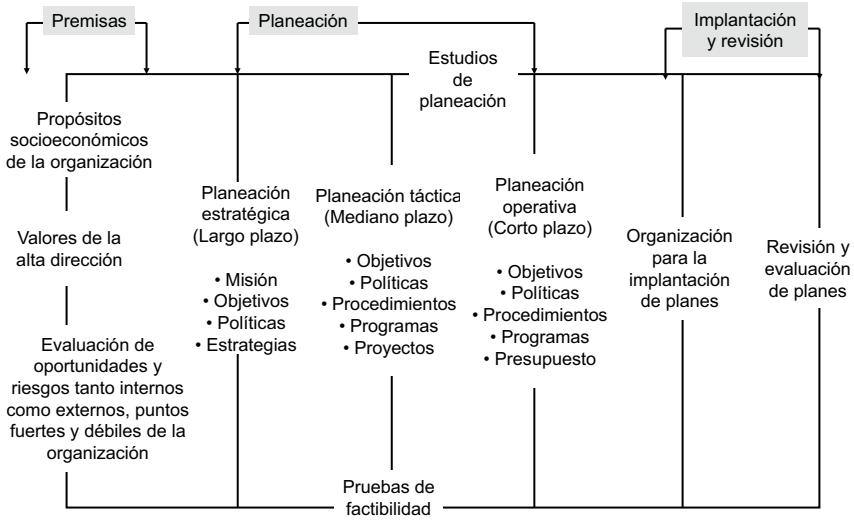
Este modelo parte de una situación actual, a nivel intermedio se encuentra el proceso estratégico y tiene como resultado la situación futura esperada. En lo que respecta a la situación actual se establece el desarrollo de la auditoría externa partiendo de lo global, lo regional, el país y el sector de análisis. Asimismo se promueve a nivel de la organización el desarrollo de la auditoría interna, que comprenda a todas sus dependencias y áreas.

Una vez que se haya realizado el análisis de la situación actual, se procede a establecer la visión, la misión, los valores y códigos de la organización. Seguidamente se deben establecer los intereses organizacionales, los principios cardinales y la delimitación de los objetivos a largo plazo.

El proceso estratégico es un proceso basado en la intuición y es el momento de establecer las estrategias externas y las estrategias internas que se desarrollarán en la organización. A partir de ello se establecen los objetivos a corto plazo.

Finalmente el proceso de implementación está basado en las decisiones que se tomen y comprende una serie de aspectos referidos a la implementación de las actividades con todos los recursos necesarios a fin de llegar a la situación futura esperada.

La importancia de este modelo radica en el paso de una situación actual a una situación futura deseada, a través de un proceso estratégico. La evaluación y el control tienen un rol fundamental en el proceso estratégico, a fin de lograr ese cambio entre lo actual y el futuro.



Fuente: Steiner . (Citado en Estela García y María Valencia, 2008).

Figura N° 16: Modelo conceptual de Steiner

Este modelo está estructurado en tres partes que son las premisas, la planeación y la implementación y revisión.

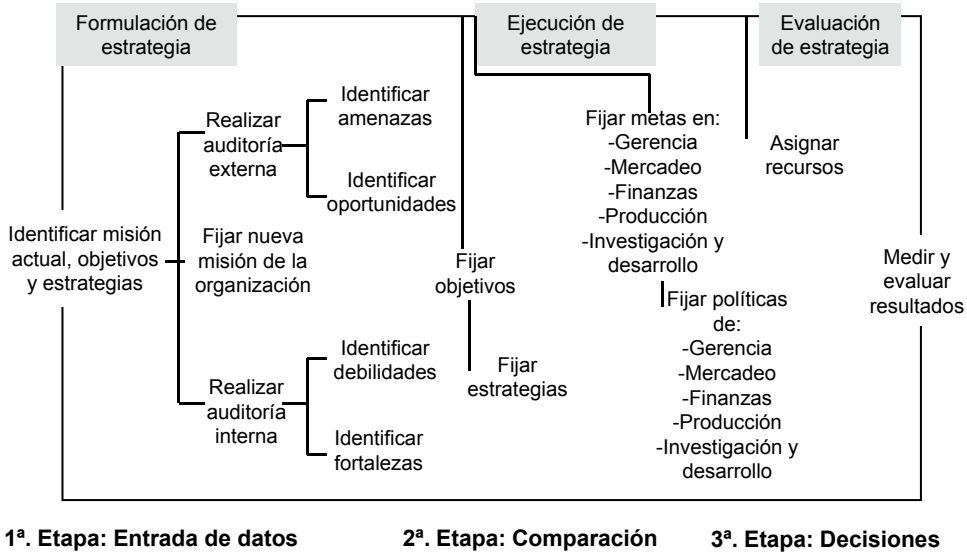
Dentro de las premisas se establece los propósitos socioeconómicos de la organización. También se establecen los valores de la alta dirección y la evaluación externa e interna de la organización.

En lo que respecta al proceso de planeación, se presenta en tres momentos, la planeación estratégica que es a largo plazo, la planeación táctica que es a mediano plazo y la planeación operativa que es a corto plazo. Cada uno de estos procesos de la planeación tiene sus elementos particulares.

Es importante señalar que en los tres momentos de la planeación se tienen que realizar las pruebas de factibilidad a fin de establecer si corresponden al objetivo organizacional, si se cuenta con los recursos necesarios, entre otros aspectos.

En el proceso de implantación y revisión se considera la organización para la implantación de los planes, es decir para poder implementar las actividades y tareas establecidas en los planes de largo, mediano y corto plazo. Para tal fin la organización debe tener sus normas, los equipos necesarios, el personal capacitado, la tecnología para la implementación de las actividades, etc.

Los planes tienen que ser revisados y evaluados anualmente. No se puede concebir en este modelo solo tener el plan aprobado y difundido en la página web de la organización, sino a la par del plan debe estar la evaluación del cumplimiento del plan, pues no olvidemos que un plan debe tener vida y eso se hará posible siempre y cuando lo monitoreemos y evaluemos periódicamente.



Fuente: Estela García y María Valencia, 2008.

Figura N° 17: Modelo de planeamiento estratégico de David Freed

Este modelo tiene tres componentes específicos que son la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

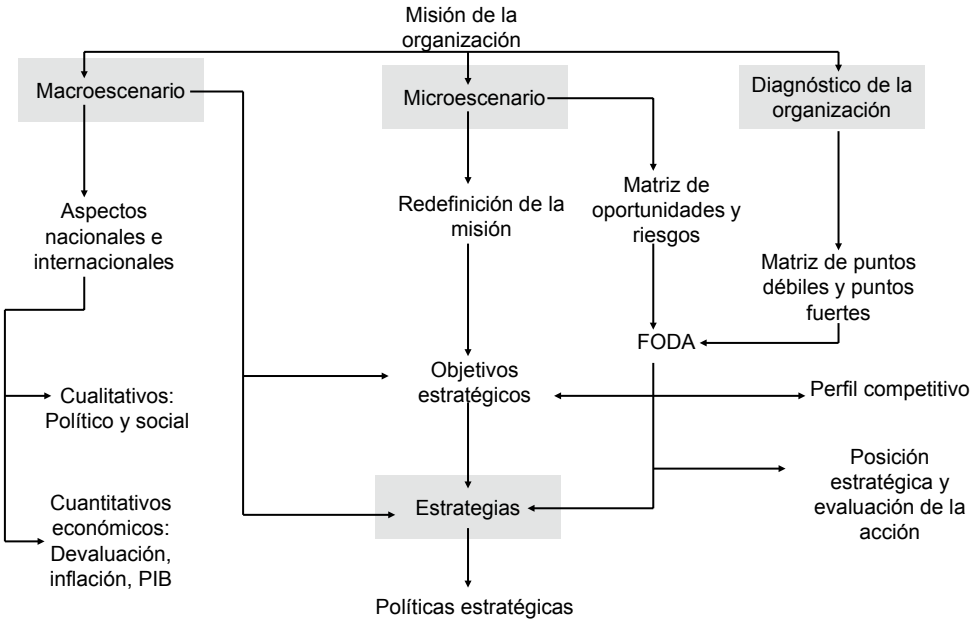
En la formulación de la estrategia se contempla la identificación de la misión actual, los objetivos y las estrategias de la organización. Posteriormente se establece fijar una nueva misión de la organización, en base a lo que resulte de la auditoría externa que consiste en identificar las amenazas y las oportunidades, y de la auditoría interna que consiste en identificar las debilidades y las fortalezas.

En la formulación de la estrategia los aspectos claves que se consideran están la fijación de los objetivos y las estrategias. El plan marchará una vez que se haya definido de manera clara estos aspectos. Esta primera etapa consiste teóricamente en el ingreso de datos.

La segunda parte está referida a la fijación de las metas y las políticas en las diferentes áreas de la organización como por ejemplo en los departamentos o

áreas de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, etc. Esta segunda etapa consiste teóricamente en la comparación.

La tercera parte de este modelo está referido a la evaluación de la estrategia, es decir a cómo medir y evaluar los resultados. Esta parte consiste teóricamente en la toma de decisiones. La evaluación del plan estratégico es un tema que se tiene que impulsar en las organizaciones, especialmente en las organizaciones estatales, puesto que una evaluación nos brindará información de cuánto hemos avanzado y cuáles son los aspectos que necesitan atención por parte de la organización, qué recursos se necesitan y cómo también ha avanzado la organización en términos de gestión pública. No olvidemos que los planes tienen que tener vida y para ello en este modelo se enfatiza la evaluación y la medición de los resultados que pueden ser tanto cualitativos y cuantitativos y no solamente los referidos a la ejecución presupuestal o al cumplimiento de las metas programáticas.



Fuente: Estela García y María Valencia, 2008

Figura N° 18: Modelo de planeamiento estratégico de García y Valencia

Este modelo tiene una perspectiva vertical del planeamiento estratégico, partiendo de la misión organizacional, el macroescenario, el microescenario y el diagnóstico de la organización.

En lo que respecta al macroescenario se propone el desarrollo de un análisis de los aspectos nacionales e internacionales que repercuten en la organización, como por ejemplo en los tiempos actuales podríamos analizar el contexto de la crisis económica mundial. Este análisis tiene que ser cualitativo y cuantitativo respectivamente. También se parte del análisis del diagnóstico de la organización y se llega a una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En el microescenario se parte redefiniendo la misión de la organización y definiendo los objetivos estratégicos y las estrategias que se desarrollarán.

La parte central de este modelo son las estrategias de las cuales parten las políticas estratégicas que se debe implementar en la organización. Estas estrategias se concretizan en el plan operativo de la organización.

La importancia de este modelo radica en que el análisis del macroescenario y el microescenario, así como el diagnóstico de la organización, se realiza tomando en cuenta información cuantitativa y cualitativa respectivamente.

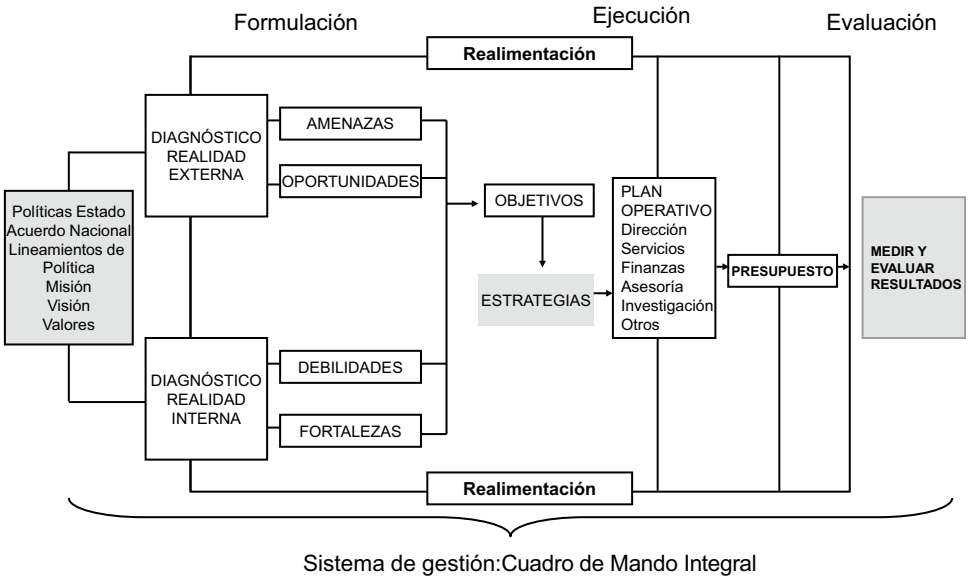


Figura N° 19: Modelo de planeamiento estratégico para el sector público

Este modelo de planeamiento estratégico para el sector público en nuestro país parte de las políticas de Estado, el Acuerdo Nacional, los Lineamientos de política de la organización, la definición de la misión, la visión y los valores de la organización.

La segunda parte está referida al diagnóstico de la realidad externa estableciendo las amenazas y las oportunidades y el diagnóstico de la realidad interna identificado las debilidades y las fortalezas.

Con el diagnóstico elaborado se procede a la identificación de los objetivos y estrategias que se deben desarrollar en la organización, y a partir de ellas el desarrollo del plan operativo organizacional que comprenda a cada una de las áreas y departamentos de la organización. En este plan operativo se debe contemplar el presupuesto correspondiente. Así mismo en la fase de la evaluación, se tienen que medir y evaluar los resultados.

Un valor agregado a este modelo de planeamiento estratégico, está la incorporación del sistema de gestión el Cuadro de Mando Integral, que permitirá operativizar el plan estratégico en la organización, así como también ser el sistema de monitoreo y evaluación de la implementación del plan estratégico.

Conclusiones

El pensamiento estratégico en el mundo se viene desarrollando de una manera vertiginosa desde el siglo pasado. Los grandes aportes a la gestión se han concentrado en la calidad total, la gestión estratégica y últimamente la reingeniería. A todos estos cambios acompañan términos como eficiencia, eficacia, efectividad, estrategia, objetivos estratégicos, etc.

El gran reto que se tiene ahora es que a nivel del sector público se incorpore en la cultura organizacional la aplicación y uso de procesos y herramientas gerenciales que ayuden a la organización al cumplimiento de su objetivo final que es favorecer a la población más necesitada generando valor público.

Para esto se necesita indudablemente del proceso de pensamiento estratégico que es una manera de analizar y direccionar nuestras acciones tanto personales, familiares y organizacionales. El tener un pensamiento estratégico entre todos los trabajadores de la organización hará que ésta cumpla sus objetivos institucionales.

La dirección estratégica de una organización comprende la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y un sistema de control general que permita conocer el cumplimiento de la implementación de las estrategias, actividades y tareas concretas en la realidad objetiva.

La dirección estratégica requiere de un elemento clave que es el pensamiento estratégico, un proceso mental que tiene como objetivo buscar la capacidad de anticiparse a los acontecimientos y definir a donde se quiere llegar de acuerdo a los objetivos organizacionales debidamente establecidos, siendo por ello muy importante fomentar el pensamiento estratégico en las diferentes acciones de gestión de las organizaciones, especialmente en el proceso de planeamiento estratégico y operativo.

Existen una serie de modelos mentales de planeamiento estratégico, todas ellas tienen un denominador común que es la identificación de la misión, la visión y los valores de la organización, el desarrollo del diagnóstico externo e interno, la identificación de los objetivos estratégicos de la organización, la identificación de las estrategias, la formulación de las actividades y la implementación de un sistema de control y evaluación estratégica. A esto se suma ahora el Cuadro de Mando Integral como una herramienta clave que facilita la implementación del plan estratégico en la organización.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

"Pensar anticipado: hoy para mañana, y aún para muchos días. La mayor providencia es tener horas de ella; para prevenidos no hay acasos, ni para apercibidos, aprietos; no se ha de aguardar el discurrir para el ahogo, y ha de ir de antemano; prevenga con la madurez del reconsejo el punto más crudo. En la almohada sibila muda, y el dormir sobre los puntos vale más que desvelarse debajo de ellos. Algunos obran, y después piensan, aquellos más en buscar excusas que consecuencias; otros, ni antes, ni después. Toda la vida ha de ser pensar, para aceptar el rumbo: el reconsejo y providencia dan arbitrio de vivir anticipado"

Baltasar Gracián *(Oráculo manual y Arte de la prudencia, 1646)*

3.1 Metodología del planeamiento estratégico en el sector público

La metodología que desarrollamos en este capítulo se refiere al proceso de planeamiento estratégico en el sector público, que comprende los principales elementos del planeamiento estratégico y su interacción con el Cuadro de Mando Integral, así como la adaptación a los lineamientos de planeamiento estratégico que el Gobierno Peruano viene implementando a través del CEPLAN y otros organismos. Para fines pedagógicos trabajaremos un plan estratégico del sector público agrario en una región hipotética denominada Tahuantinsuyo.

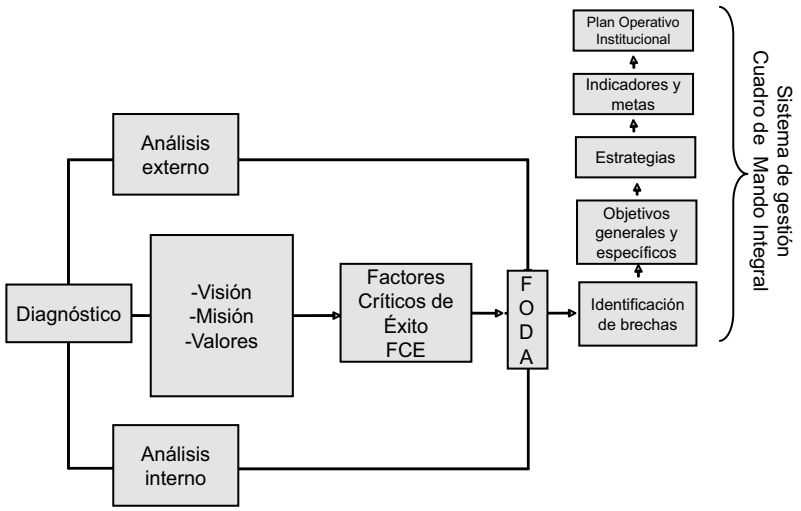


Figura N° 20: Metodología del planeamiento estratégico

La metodología del planeamiento estratégico que desarrollamos comprende elementos para la formulación de la misión, la visión, los valores, los factores críticos de éxito, el análisis FODA, los objetivos estratégicos, la cartera de proyectos, los indicadores, las metas así como la elaboración del plan operativo institucional y su relación con el Cuadro de Mando Integral.

La metodología contempla el desarrollo de las siguientes acciones:

1. Revisión de los principales lineamientos de política nacional y regional, los problemas de la región, las potencialidades y las prioridades en un determinado tema.
2. Definición de visión, misión y valores de la organización.
3. Elaboración del análisis y diagnóstico de la situación actual tanto externa e interna, a través de la matriz FODA.
4. Identificación de los factores críticos de éxito (FCE), que son los componentes clave del sector para alcanzar la visión.
5. Se realiza el contraste del FODA y de los FCE, identificando las brechas existentes.
6. A través de las brechas existentes se formula los objetivos estratégicos generales (OEG) que permitan alcanzar la visión.
7. Formulación de los objetivos estratégicos específicos (OEE).
8. Formulación de estrategias.
9. Formulación de indicadores.
10. Formulación del Plan Operativo Institucional (POI).

3.2 Revisión de lineamientos de política nacional y regional

La metodología del planeamiento estratégico para el sector público que se propone en este libro, se inicia con la revisión de los principales lineamientos de política nacional y regional en este caso sobre el tema agrario. Asimismo se analiza los problemas de la región, las potencialidades y las prioridades en el tema agrario. Este es un aspecto fundamental al iniciar el proceso de planeamiento estratégico, puesto que nos permite contextualizar a la organización e identificar las políticas macro donde debe estar cimentado nuestro plan estratégico.

Tabla N° 07: Información nacional y regional

INFORMACIÓN DE CORTE NACIONAL	INFORMACIÓN DE CORTE REGIONAL
1. Acuerdo Nacional. 2. Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Nacional 2010-2021. 3. Lineamientos de Política Agraria para el Perú del Ministerio de Agricultura. (MINAG). 4. Plan Estratégico Sectorial Multianual-Sector Agricultura (MINAG).	1. Plan de desarrollo concertado regional. 2. Plan estratégico regional del sector agrario. 3. Planes de desarrollo local concertado de las municipalidades provinciales. 4. Planes estratégicos de los organismos públicos descentralizados y proyectos especiales existentes en la región. 5. Dispositivos legales nacionales, regionales y locales. 6. Proyectos de inversión privada en proceso de implementación. 7. Proyectos de inversión pública y privada en fase de formulación que tienen relación directa o están vinculados con el desarrollo económico de la región. 8. Información sobre las áreas naturales protegidas existentes en la región. 9. Tratados internacionales suscritos por el Perú en temas asociados al sector y a la región.

3.3 Definición del núcleo central: misión, visión y valores

Misión

La misión organizacional se traduce en una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Asimismo la misión introduce unidad de pensamiento en la organización, aspecto esencial para la unidad de acción.

Toda organización tiene su razón de ser, aunque ella no haya sido transcrita conscientemente por escrito. La formulación de la misión, cuidadosamente

preparada es un componente esencial del proceso de planeamiento estratégico. El propósito de la misión consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y la dirección estratégica.

La formulación de la misión debe hacerse en forma colectiva y adoptada por consenso, esto implica la necesidad de identificar los principales grupos de interés de la organización e identificar qué es lo que desean del mismo, buscar la forma de compatibilizar dichos intereses teniendo como eje primordial los intereses de la población objetivo, los servicios que se ofertan, las características del entorno, el tipo de tecnología que se emplea y los valores y aspiraciones de todos los que componen la organización.

Las preguntas que se utilizan para determinar la misión son las siguientes:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	
¿Qué buscamos?	
¿Por qué lo hacemos?	
¿Para quienes trabajamos?	

Ejemplo de misión del Ministerio de Agricultura: "Conducir el desarrollo agrario, promoviendo el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la competitividad y la equidad, en el marco de la modernización y descentralización del Estado, con la finalidad de contribuir al desarrollo rural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población".

Visión

La visión es un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización, un futuro mejor y más deseable para ella.

Por ello, se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que usted y los que comparten la visión se esforzarán por crear.

La visión juega un papel importante, no sólo en la fase inicial de una institución, sino también a lo largo de todo su ciclo vital. La visión es una imagen que señala el rumbo para todo aquel que necesite atender qué es la organización y hacia dónde se encamina. Tarde o temprano llegará el momento en que la organización deba ser reorientada, o incluso, transformada, en ese momento será necesaria una nueva visión que identifique el cambio fundamental a imprimir y el camino a seguir.

La visión adecuada para el futuro de una organización es aquella que empuja a las personas hacia la acción y debido a esa acción la organización evoluciona y progresa. El poder de la visión reside en su capacidad para atrapar la atención de todos, dentro y fuera de la organización, otorgándoles un deseo común, un sentido y un rumbo.

La visión adecuada atrae el compromiso de las personas y les da energía, da un sentido a la vida de las personas y une el presente y el futuro. Una buena visión es un modelo mental sobre un futuro deseable, es idealista, es apropiada para la organización y los tiempos, establece estándares de excelencia y refleja altos ideales, está bien articulada y es de fácil comprensión y refleja la singularidad de la organización.

Las preguntas que se utilizan para determinar la visión son las siguientes:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cómo contribuye la institución al bienestar de la población objetivo?	
¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?	
¿Qué queremos que la institución sea en el futuro?	
¿Cómo puede la institución lograr ese futuro?	

Ejemplo de visión del Ministerio de Agricultura: "Perú, país líder en la producción agrícola de la Costa del Pacifico de América del Sur al 2015".

Valores

En la planificación estratégica, es fundamental definir colectivamente los valores que se promoverán a todo nivel. La valores comprenden los principios, las premisas

de valor que están a nuestro alcance, las declaraciones y todo aquello que permita que la organización sea competitiva, logre sus objetivos, sea innovadora y genere valor público. La declaración de los valores de la organización, tiene que ser producto de la construcción colectiva de los miembros de la organización con el fin de lograr que estos valores sean apropiados, comunicados y aplicados.

Tabla N° 08: Ejemplos de valores organizacionales

VALORES PRIORIZADOS	COMPORTAMIENTOS QUE SE DEBEN DAR EN LA PRÁCTICA
Trabajo en equipo	• Coordinar y realizar acciones conjuntas entre las dependencias de la institución. • Participar en actividades conjuntas que se desarrollan en la institución.
Responsabilidad	• Cumplir con trabajar las horas establecidas. • Cumplir con los compromisos asumidos con nuestros usuarios, la comunidad y nuestros compañeros de trabajo.
Confianza	• Mantener la información en forma pública.
Eficiencia	• Realizar las actividades de acuerdo al cronograma establecido. • Usar los recursos de la institución adecuadamente.
Respeto a la dignidad humana, la vida y el medio ambiente	• Conservar el medio ambiente. • Respetar a las personas de la institución y a nuestros usuarios.
Comunicación	• Realizar una comunicación horizontal, proactiva y sincera. • Saludar a nuestros usuarios, identificarnos quienes somos y mantener una relación cordial en la comunicación interpersonal.
Ética	• Ser honestos en nuestras acciones y vida cotidiana.

3.4 Elaboración del diagnóstico

La elaboración del diagnóstico para el proceso de planeamiento estratégico, comprende el acopio de información referida a las características del sector y de la región como son: suelo, aguas, clima, recursos, entre otros. Asimismo tomar en cuenta los aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales e institucionales. En el diagnóstico también se debe identificar cuáles son las principales necesidades, los problemas y las potencialidades. Estos insumos se utilizarán en el proceso de planeamiento estratégico.

Tabla N° 09: Ejemplo de aspectos claves de la región

NECESIDADES	PROBLEMAS	POTENCIALIDADES
• Mayor atención a temas de desarrollo agrario. • Mayor asignación presupuestal a temas de desarrollo agrario.	• Baja competitividad agraria. • Uso irracional de recursos naturales. • Baja cobertura de servicios agropecuarios.	• Recursos naturales en la región. • Biodiversidad. • Colaboración de la comunidad en actividades de desarrollo. • Organizaciones del estado y privados que trabajan en temas agrarios.

Principales productos de la región

En el diagnóstico se debe analizar sobre los principales productos agrícolas y pecuarios que contribuirán al desarrollo del sector en la región, por su importancia actual y futura en términos de mercado y las potencialidades de la región.

Sobre los principales productos tendremos: variables de producción y de mercado (volumen de producción, la demanda en el mercado regional, nacional e internacional, la rentabilidad, factores que favorecen el éxito y las principales limitantes) y los proyectos que existen en la región.

Tabla N° 10: Ejemplo de principales productos de la región

Productos (Actividad agrícola)	**Aspectos que favorecen el desarrollo del producto en la región**	**Principales desafíos para el desarrollo del producto en la región**	**Estado actual de los servicios requeridos para el desarrollo del producto en la región**
Agroindustria (espárragos, café orgánico, mangos, paltas, uvas)	• Calidad de producto • Existencia de tierras adecuadas para la producción. • Hábitos de consumo • Mercado asegurado	• Débil competitividad agraria • Escasa asociatividad empresarial • Comercialización y competitividad	• Escasa capacitación en asociatividad • Baja cobertura de servicios financieros • Escasa asistencia técnica especializada

Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De las cuatro variables mencionadas, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible intervenir sobre ellas, en tanto que las oportunidades y las amenazas son externas a la organización, por lo cual, generalmente, son difíciles de modificar.

El análisis FODA es una herramienta muy importante en la planificación estratégica, permite efectuar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual, a su vez, hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales.

Análisis externo (oportunidades y amenazas)

Oportunidades.- Las oportunidades son los factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben identificar y descubrir en el entorno en el que actúa la organización. Conociendo las oportunidades, tendremos una ventana clara de lo que el exterior nos puede brindar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. En las oportunidades, se deben tener en cuenta factores económicos, sociales, políticos, demográficos, productivos, de mercados, de competencia, entre otros.

Amenazas.- Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta afectan negativamente al quehacer organizacional. En las amenazas, se deben tener en cuenta factores económicos, sociales, políticos, demográficos, productivos, de mercados, de competencia entre otros.

Análisis interno (fortalezas y debilidades)

Fortalezas.- Las fortalezas se definen como la parte positiva de la organización de carácter interno. Asimismo, las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la organización. En las fortalezas, encontramos los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, y las actividades que se ejecutan favorablemente. Un aspecto importante es que las fortalezas se detectan a través de los resultados que se vienen obteniendo en la organización.

Debilidades.- Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una característica de las debilidades es que pueden afectar en forma negativa y directa el desempeño de la organización. Se agrupan bajo esta categoría recursos de los que se carece, habilidades y competencias que no se tienen, actividades que no se desarrollan adecuadamente, etc.

Factores para el análisis externo

Para el análisis externo, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Factores económicos: Comprenden una serie de aspectos referidos a la interacción económica del país y de la región, los corredores económicos, las formas de generación de economía en ámbitos urbanos y rurales, la microempresa y el autoempleo. Es importante considerar, en este análisis, los tratados de libre comercio que el Perú ha suscrito y suscribirá, puesto que tienen una relación directa con el agro.
- Factores geográficos: Comprenden una serie de aspectos referidos a los climas, pisos ecológicos, aspectos climáticos, ubicación geográfica, delimitación geográfica, etc.
- Factores demográficos: Comprenden una serie de aspectos referidos a la población, pirámide poblacional, migración, emigración, composición de las familias, etc.
- Factores político-legales: Comprenden una serie de aspectos referidos a los lineamientos de política del gobierno actual, lineamientos de política regional y local, normatividad sobre planeamiento estratégico, planes operativos institucionales, presupuesto participativo, etc.
- Factores socioculturales: Comprenden una serie de aspectos referidos a los niveles de pobreza, pobreza extrema, cultura, formas de organización, espacios de participación de la comunidad, relaciones e interacciones entre las comunidades, comunicación comunitaria, procesos educativos, relaciones de poder, relaciones de género, interculturalidad, calendario festivo, etc.
- Factores tecnológicos: Comprenden una serie de aspectos referidos a la capacidad tecnológica, el equipamiento, la infraestructura, los medios tecnológicos, etc.

Definición del entorno específico

Una vez que hemos logrado identificar los diversos factores del entorno, es

necesario focalizar nuestra atención y analizar nuestro entorno específico. Para ello, debemos identificar lo siguiente:

- Usuarios y beneficiarios: Comprenden a todas las personas, organizaciones, comunidades y grupos poblacionales a los cuales dirigimos nuestras acciones con la finalidad de mejorar sus condiciones y calidad de vida. Es importante priorizar a la población más vulnerable, así estaremos dirigiendo estratégicamente nuestras acciones.
- Entidades públicas y privadas que prestan servicios similares: Comprenden la identificación de las entidades del sector público tanto del gobierno regional, del gobierno local, de los organismos públicos descentralizados y también de los organismos de cooperación no gubernamental, empresas privadas, instituciones académicas y otros que prestan servicios similares o complementarios a los que desarrollamos.
- Principales entidades gubernamentales con las que se relaciona: Comprenden la identificación clara y precisa de las instituciones públicas con las cuales tenemos suscritos convenios de cooperación o estamos realizando acciones de manera conjunta como, por ejemplo, para temas como la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

Metodología del árbol para el análisis FODA

La construcción del análisis externo e interno se efectuará utilizando la técnica del árbol del análisis FODA.

Los procedimientos que se deben seguir son los siguientes:

- Se debe convocar para la construcción del análisis FODA a todas las áreas y personas involucradas en la organización.

- Se debe elaborar la figura de un árbol, con un sol y un trueno.

- Para fines didácticos el árbol representará a la organización y el sol y el trueno representarán al entorno. El tronco representará las fortalezas, las raíces representarán las debilidades, el sol representará las oportunidades y el trueno representará las amenazas que tiene la organización.

- Una vez que se ha identificado cada una de las partes del árbol se entrega

tarjetas de diferentes colores para que en grupo puedan analizar cada uno de los componentes del FODA.

- Para identificar las fortalezas se preguntará: ¿Qué tenemos?, ¿Cuánto tenemos?
- Para identificar las debilidades se preguntará: ¿Qué nos falta?, ¿Qué nos debilita?
- Para identificar las oportunidades se preguntará: ¿Qué del entorno favorece nuestras acciones?, ¿Quiénes del entorno nos favorecen?
- Para identificar las amenazas se preguntará: ¿Qué obstruye nuestras acciones?, ¿Quiénes se oponen a nuestras acciones?

- Una vez que se ha identificado por grupos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pasa a una plenaria donde se analiza la pertinencia de cada uno de ellos.

- Esta técnica permite que se pueda intercambiar tarjetas y por consenso identificar cada una de las partes del FODA, es decir es una técnica interactiva y eminentemente participativa.

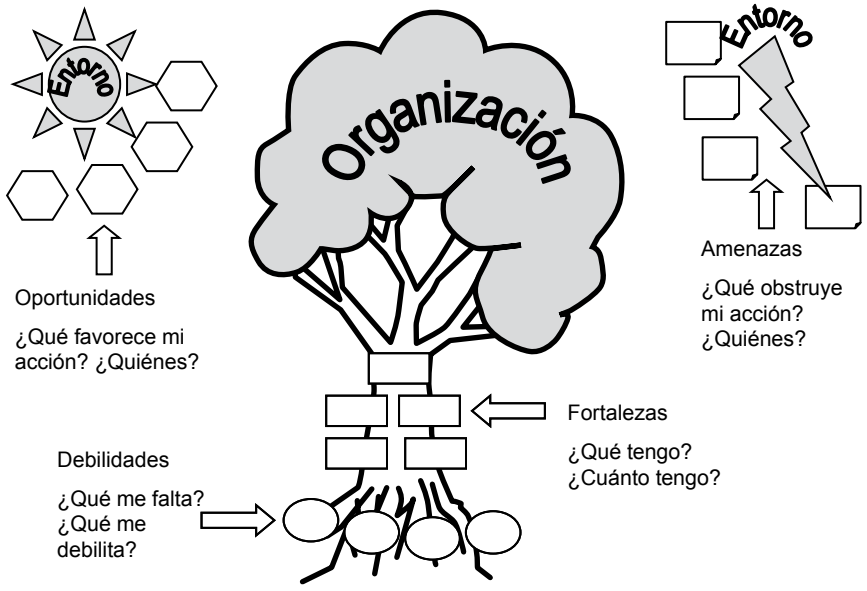


Figura N° 21: Árbol del análisis FODA

Priorización y ponderación en el FODA

Una vez tengamos el listado de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario realizar la priorización de cada una de ellas, para lo cual se deben seguir los siguientes procedimientos de ponderación:

• Iniciamos la ponderación teniendo como base los componentes del FODA, que lo hemos obtenido a través de la técnica del "árbol del análisis del FODA".

• Para la ponderación se consideran cuatro categorías de impacto que son: muy alto impacto, alto impacto, mediano impacto y bajo impacto. Cada una de ellas tiene un puntaje como se detalla a continuación:

- Muy alto impacto: 4 puntos
- Alto impacto: 3 puntos
- Mediano impacto: 2 puntos
- Bajo impacto: 1 punto

• Para el caso de las fortalezas se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta fortaleza en nuestra organización?

• Para el caso de las oportunidades se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta oportunidad en nuestra organización?

• Para el caso de las debilidades se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta debilidad en nuestra organización?

• Para el caso de las amenazas se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta amenaza en nuestra organización?

Tabla N° 11: Matriz de impactos

Fortalezas	Impacto				Oportunidades	Impacto			
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
1. 2. 3.					1. 2. 3.				
Debilidades	**Impacto**				**Amenazas**	**Impacto**			
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
1. 2. 3.					1. 2. 3.				

De acuerdo a la puntuación que se obtenga por cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se tendrá un listado empezando por las que tienen mayor impacto.

3.5 Identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito, son todos aquellos elementos y componentes claves de la organización que tienen que funcionar correctamente para lograr la visión. Estos aspectos no se pueden evadir, tienen que estar presentes de todas maneras. Un aspecto muy relevante de estos factores es que se tiene que identificar y darles el seguimiento correspondiente para poder asegurar el logro de los objetivos de la organización.

La identificación de los factores críticos de éxito debe ser tanto a nivel interno como también a nivel externo de la organización.

Tabla N° 12: Matriz para identificar los Factores Críticos de Éxito

¿Cuáles son los factores determinantes de cuyos resultados se puede asegurar un desempeño exitoso del sector?	¿De qué depende de que se obtengan buenos resultados en cada uno de los FCE?

3.6 Identificación de brechas: Contrastación de FCE y FODA

Esta metodología comprende la contrastación de los factores críticos de éxito y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de poder identificar las brechas que se tienen que trabajar a fin de lograr la visión de la organización.
La contrastación de los factores críticos de éxito se debe hacer de cada una de ellas.

Tabla N° 13: Matriz de identificación de brechas

Factor Crítico de Éxito (FCE)	FODA	Brecha
FCE 1	**Aparece como debilidad**	**Déficit en la variable "X"**
FCE 2	**Aparece como importante fortaleza**	**No existe brecha o es casi insignificante**
FCE 3		
FCE 4		

3.7 Formulación de los objetivos estratégicos generales y objetivos estratégicos específicos

Los objetivos son los resultados deseados que expresan un cambio concreto y mensurable que se alcanzará en un tiempo, espacio y población determinada.

Los objetivos dan direccionalidad al plan, permiten diseñar su estructura y determinar las actividades necesarias para alcanzarlas. Además, intervienen en la evaluación, porque de los objetivos se desprenden los criterios para determinar el éxito o no del plan. Los objetivos también fomentan el trabajo cooperativo y en equipo porque engloban a varias áreas de la organización.

Criterios para definir los objetivos

Específico.- Es decir se debe conocer sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación en la organización.

Medible.- El objetivo debe ser cuantificable en lo que respecta a los fines y beneficios.

Realizable.- El objetivo debe ser ejecutable de acuerdo a los medios, recursos y atribuciones que la organización tenga.

Realista.- El objetivo debe establecer en forma clara que se puede realizar de acuerdo a las fortalezas y debilidades que se tenga en la organización.

Limitado en el Tiempo.- El objetivo debe especificar el periodo de tiempo en la que se completará cada uno de ellos.

Objetivos estratégicos generales

Los objetivos estratégicos generales son las orientaciones generales que la organización adopta como un medio con la finalidad de alcanzar la visión organizacional y guiar el proceso de desarrollo.

Para formular los objetivos estratégicos generales se tiene que partir por cada uno de los factores críticos de éxito, la brecha para ese factor crítico de éxito y de ahí se formula el objetivo estratégico general por cada factor crítico de éxito, teniendo en cuenta la visión de la organización.

Tabla N° 14: Matriz de objetivos estratégicos generales

Factor Crítico de Éxito (FCE)	Brecha	Objetivos estratégicos generales
FCE 1	**Brecha 1**	**Déficit en la variable "X"**
FCE 2	**Brecha 2**	**No existe brecha o es casi insignificante**
...	...	
FCE "n"	**Brecha "n"**	

Objetivos Estratégicos Específicos

Los objetivos estratégicos específicos son las definiciones que detallan los diferentes aspectos que se quieren lograr o cumplir en cada uno de los objetivos estratégicos generales. Es decir son los diferentes caminos por los cuales la organización opta con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos generales. Son también los productos tangibles que se logran a partir del desarrollo de un conjunto de proyectos que le corresponden.

Para formular los objetivos estratégicos específicos se tiene que preguntar: ¿De qué depende que se obtengan buenos resultados en cada uno de los factores críticos de éxito identificados?

Los objetivos estratégicos específicos se derivan de cada uno de los objetivos estratégicos generales, de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 15: Matriz de objetivos estratégicos específicos

Factor Crítico de Éxito (FCE)	Brecha	Objetivos estratégicos generales	Objetivos estratégicos específicos
FCE 1	Brecha 1	OEG 1	OEE 1
			OEE "n"
FCE 2	Brecha 2	OEG 1	OEE 1
			OEE "n"
...	…	…	…
FCE "n"	Brecha "n"	OEG "n"	OEE 1
			OEE "n"

3.8 Estrategia

El término estrategia proviene del griego strategos que significa "un general". Y esta palabra a su vez proviene de las raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego strategо significa: planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

El concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido y tiene una larga trayectoria. En el caso empresarial también tiene un avance importante y en el caso de la administración y gerencia en el sector público tiene una vigencia de algunas décadas.

"Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes".[20]

"Una estrategia se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios, y está destinada a modificarse en

20. Quinn, B. y Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 2.a Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1997.

función de las informaciones provistas durante el proceso, puede así tener una gran plasticidad.

Una estrategia para ser llevada a cabo por una organización, necesita, entonces, que la organización no sea concebida para obedecer la programación, sino que sea capaz de tratar a los elementos capaces de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia.[21]

La estrategia es una secuencia coherente de acciones delimitadas en un plan para lograr el propósito de una organización. El objetivo básico de la estrategia en una organización pública consiste en lograr un desempeño de calidad, eficiente, eficaz, innovador y orientado a generar valor público.

Selección de estrategias

Para la selección de estrategias es importante conocer cuál es el panorama de nuestra organización, para ello tenemos cuatro escenarios posibles que son potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones. El análisis FODA nos permite llegar a este análisis.

Externo / Interno	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Figura N° 22: Selección de estrategias

21. Morin, E. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa; 1990.

Panorama para estrategias

Una vez que tenemos el panorama de nuestra organización, pasamos a desarrollar cada una de estas cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica pueden existir estrategias conjuntas e interactivas unas entre otras, sin embargo es necesaria clarificarlas e individualizarlas con fines de monitoreo y evaluación.

Las interacciones de los cuatro conjuntos de variables son las siguientes:

Estrategia FO (Maxi-maxi)
La primera estrategia FO, (Fortalezas vs Oportunidades), intenta maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. En este escenario le gustaría estar siempre a una organización porque siempre estaría en crecimiento y en el logro máximo de sus objetivos institucionales.

Estrategia DO (Mini-maxi)
La segunda estrategia DO, (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría tener oportunidades en el contexto pero también tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas que el entorno les ofrezca. En ese sentido lo que tiene que hacer es no quedarse sin hacer nada sino buscar mecanismos y estrategias para disminuir las debilidades.

Estrategia FA (Maxi-mini)
La tercera estrategia FA, (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden copar con las amenazas del entorno. Tiene como objetivo maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas. Si bien es cierto que la organización no tiene control sobre las amenazas, una organización fortalecida disminuirá el impacto de las amenazas.

Estrategia DA (Mini-mini)
La cuarta estrategia DA, (Debilidades vs Amenazas), intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que enfrenta a amenazas externas y tiene una debilidad interna se encontraría en una situación bastante precaria. Las organizaciones tienen que luchar por mejorar sus debilidades a fin de que estas se conviertan en fortalezas, con ello podrá afrontar las amenazas enfocándose en las oportunidades.

Tabla N° 16: Definición de estrategias

Factores externos / Factores internos	**OPORTUNIDADES** (Enumerar por las de mayor impacto) 1. 2. 3.	**AMENAZAS** (Enumerar por las de mayor impacto) 1. 2. 3.
FORTALEZAS (Enumerar por las de mayor impacto) 1. 2. 3.	FO (Maxi-maxi) Estrategias para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades	FA (Maxi-mini) Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas
DEBILIDADES (Enumerar por las de mayor impacto) 1. 2. 3.	DO (Mini-maxi) Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades	DA (Mini-mini) Estrategias para minimizar tanto las amenazas como las debilidades

Evaluación de opciones estratégicas

Una vez que hayamos definido de manera colectiva las estrategias, es necesario evaluar cuáles serán las que tendrán mayor impacto, a fin de que podamos priorizarlas, en función de los recursos que tengamos a nuestra disponibilidad.

Los procedimientos que debemos seguir son los siguientes:

- Se transcribe de la matriz de impactos del FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que obtuvieron mayor puntaje en su impacto.
- En la matriz de evaluación de opciones estratégicas se coloca las opciones estratégicas elegidas, en las casillas A, B, C, etc.
- El paso siguiente es evaluar cada fortaleza y debilidad, así como cada una de las oportunidades y amenazas con relación a cada opción, y asignarle un valor que puede variar de 1 a 4. La pregunta central será: ¿esta fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, cuán importante es para la opción A, B, C, etc.? Los valores a asignar y que se anotan en la fila denominada "valor" deben ser las siguientes:

  ◦ Valor 1: no es importante
  ◦ Valor 2: es poco importante
  ◦ Valor 3: es importante

° Valor 4: es muy importante

- Calcular los puntajes totales por cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en relación con cada opción examinada. El puntaje total de cada una de ellas se obtiene multiplicando su peso (ponderación) por el valor asignado (valor).
- Calcular el puntaje total de cada opción. Para ello hay que sumar los puntajes totales de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pertinentes.
- Finalmente, se selecciona las estrategias que en definitiva se ejecutarán. Según esta técnica, las opciones que obtengan los mayores puntajes totales serán las seleccionadas.

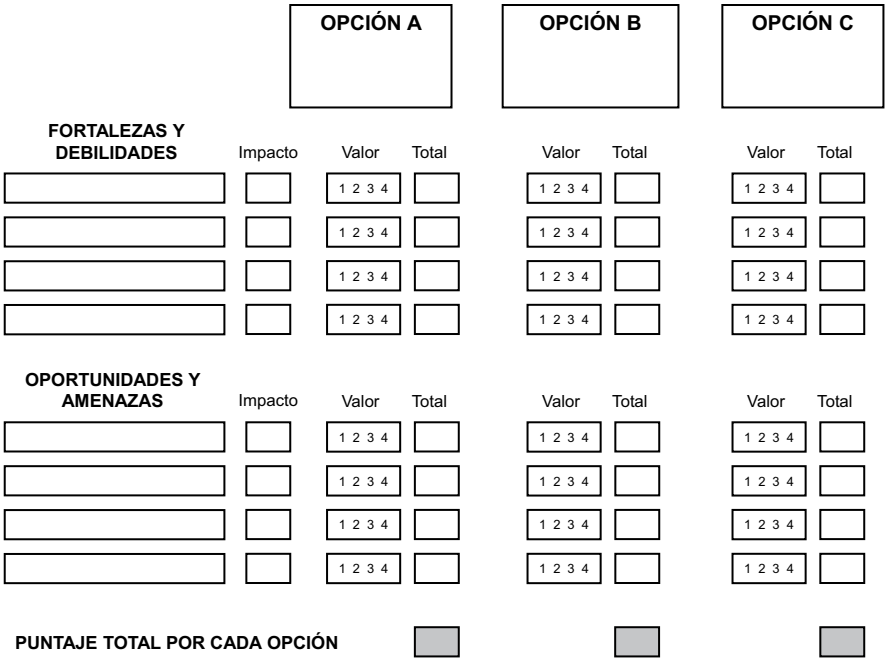


Figura N° 23: Matriz de evaluación de opciones estratégicas

Es importante señalar que en la matriz presentada se debe colocar todas las estrategias que resultaron del análisis FODA. Otro aspecto a tener en cuenta es que la elaboración de esta matriz y de todo el proceso de planeamiento estratégico, tiene que ser realizado de manera participativa, interactiva y con el mayor número de departamentos o áreas de la organización.

Este instrumento como hemos podido observar es muy útil ya que nos permite medir nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para en base a ello priorizar que es lo que haremos y que estamos seguros que tendrá buenos resultados.

3.9 Formulación de Proyectos

Un proyecto es una determinada intervención en un tiempo específico, que se construye a partir de un diagnóstico y proyección futura, con la finalidad de buscar la transformación de una realidad orientada hacia un estado ideal. Para el desarrollo de un proyecto se tienen que realizar acciones y se necesita de los recursos económicos necesarios. Es importante señalar que los proyectos son temporales y dan solución a una determinada problemática. Al final del proyecto se busca que éste genere una rentabilidad social, es decir un cambio explícito.

Para formular los proyectos se tiene que realizar la correspondencia de los objetivos estratégicos específicos con las necesidades/problemas/potencialidades priorizadas en el diagnóstico. Luego se debe convertir la necesidad/problema/potencialidad priorizada en propuestas de proyectos o relacionarlos con los proyectos actuales.

Tabla N° 17: Matriz de formulación de proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1				
Objetivo estratégico específico	Necesidades / Problemas / Potencialidades (Del diagnóstico)	Proyecto	Proyecto Duración (años) y Año de Inicio	Responsable
OEE 1	Necesidad o problema o potencialidad Necesidad o problema o potencialidad 12 …….	Propuesta proyecto Propuesta proyecto Propuesta proyecto …….		
OEE 2	Necesidad o problema o potencialidad Necesidad o problema o potencialidad 12 …….	Propuesta proyecto Propuesta proyecto Propuesta proyecto …….		
……	……	……	……	……
OEE "n"	Necesidad o problema o potencialidad Necesidad o problema o potencialidad 12 …….	Propuesta proyecto Propuesta proyecto Propuesta proyecto …….		

3.10 Formulación de indicadores

Indicadores

Los indicadores son medidas que determinan el avance de la implementación de un determinado plan o proyecto, por lo cual deben estar directamente relacionados con los objetivos que se persigue en la organización. Los indicadores deben ser claros, sencillos, comprensibles, sensibles y deben servir para orientar futuras decisiones en la organización.

Para definir los indicadores por cada nivel (objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos y proyectos) se deben describir los indicadores que les correspondan. Se debe tener cuidado que los indicadores midan directamente el objetivo. Para la definición de un indicador se debe preguntar qué evidencias requieren encontrar sobre el objetivo a medir.

A continuación tocaremos el tema de indicadores de acuerdo a CEPAL[22]

Se denomina indicador a un instrumento construido a partir de un conjunto de valores numéricos o de categorías ordinales o nominales que sintetiza aspectos importantes de un fenómeno con propósitos analíticos. Podemos decir que los indicadores son instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida en los cuales estamos interesados, o acerca de los cambios que están teniendo lugar. En tal sentido, los indicadores ayudan entonces a tomar decisiones sustentadas en la evidencia empírica.

Otros conceptos que se refieren a indicadores son las siguientes:

"Una observación empírica que sintetiza aspectos de un fenómeno que resultan importantes para uno o más propósitos analíticos o prácticos. Si bien el término indicador puede aludir a cualquier característica observable de un fenómeno, suele aplicarse a aquellas que son susceptibles de expresión numérica" (CEPAL 2004).

"Medida usada para demostrar el cambio que resulta de una actividad proyecto o programa"; "Variables utilizadas para medir el progreso logrado con respecto a las metas"; "Medidas que ayudan a cuantificar o describir el logro de resultados y monitorear el progreso alcanzado"; "Variable o medida que puede transmitir un mensaje directo o indirecto" (CELADE 2002).

22. Secchini, S. Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL; 2005.

"Los indicadores reflejan o representan condiciones o conceptos complejos. Son estadísticas u otras formas de prueba con que se trata de interpretar el carácter incierto de lo desconocido, extrayendo ideas simples a partir de ideas complejas" (Innes 1990, citado por McCraken y Scott 1998).

"Los indicadores son series estadísticas y todas las formas de prueba que nos permiten evaluar en dónde nos encontramos y hacia dónde nos dirigimos en relación con valores y objetivos y también evaluar programas concretos y determinar sus repercusiones" (Bauer 1966, citado por Horn 1993).

"Los indicadores son variables cuantitativas que de algún modo reflejan las condiciones humanas en un contexto social" (Galtung 1973, citado por Horn 1993).

"Los indicadores sociales son hechos sobre la sociedad expresados en forma cuantitativa que implican una interpretación del avance o retroceso respecto de alguna norma" (Hauser 1975, citado por Horn 1993).

"Los indicadores sociales son estadísticas que miden las condiciones sociales y sus cambios en el tiempo para varios sectores de la población, tanto en el contexto externo (social y físico) como en aquello interno (subjetivo y de percepción) de la existencia humana en la sociedad" (Land 1975, citado por Horn 1993).

"Un indicador se puede entender como una expresión que sintetiza información cuantitativa y/o cualitativa sobre algún fenómeno relevante" (Mokate 2003)

Tipos de indicadores [23]

Los indicadores de desempeño pueden ser clasificados en función a dos perspectivas, que se presentan de manera simultánea; la primera, referida al control de variables en relación a los insumos utilizados, productos generados y resultados obtenidos, la cual se define como el ámbito de control.

La segunda se define en relación a las dimensiones del desempeño, y se asocia al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos y la manera cómo éstos son logrados (cumplimiento del objetivo, uso de recursos, satisfacción de los usuarios, oportunidad del producto).

23. Adaptado de: Bonnefoy J. y Armijo M. Indicadores de desempeño en el sector público. ILPES, ONU; 2005.

De acuerdo al ámbito de control:

Insumo
Miden la cantidad de recursos físicos, financieros y/o humanos utilizados para la producción de bienes o servicios. Su utilidad radica en identificar los recursos necesarios para el logro de un objetivo, pero por si mismos, no dan cuenta del logro del objetivo. Ejemplos:

- Gasto asignado en la contratación de profesionales.
- Gasto asignado a la administración de talleres o cursos de capacitación.
- Gasto asignado para la elaboración de publicaciones y el proceso de difusión de las mismas.
- Gasto asignado para regalos de navidad para los trabajadores.

Producto
Cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, programa, proyecto o actividad. Cabe indicar que por sí mismo, un indicador de producto no determina el grado de cumplimiento de un objetivo o resultado, por lo que debe ser complementado con otro tipo de indicadores como los de resultado intermedio o resultado final. Ejemplos:

- Cantidad de personas o comunidades capacitadas.
- Cantidad de talleres desarrollados.

Resultado intermedio (Efecto)
Miden los cambios en el comportamiento, estado o actitud sobre la población objetivo, una vez que se ha llevado a cabo la provisión de bienes o servicios generados por la intervención pública. Contribuyen a lograr otros cambios que son considerados los propósitos últimos de las intervenciones y que se conocen como resultados finales. Ejemplos:

- Trabajadores satisfechos con las actividades de capacitación.
- Comunicación interpersonal adecuada.

Resultado final (Impacto)
Estos indicadores miden el grado de mejora en las condiciones de la población, atribuibles a la intervención directa de los bienes o servicios provistos por la entidad pública. Ejemplos:

- Clima organizacional adecuado.
- Índice de satisfacción de trabajadores.
- Calidad educativa.

De acuerdo a las dimensiones de desempeño:

Eficiencia
Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles. Ejemplos

- Costo por trabajador capacitado

Eficacia
Cuantifica el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto. Este indicador solamente mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas y no considera los recursos utilizados. Las medidas de eficacia contribuirán en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados. Ejemplos:

- Número de trabajadores capacitados.
- Número de trabajadores que participan en actividades en la organización.

Calidad
Este indicador se encuentra referido exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Está referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros. Ejemplos:

- Porcentaje de trabajadores satisfechos con el programa de capacitación.

Economía
Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos. Ejemplos:

- Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado.

- Porcentaje de recursos generados en relación al gasto total para la producción del bien o servicio.

Tabla N° 18: Matriz de formulación de indicadores

Objetivos estratégicos generales	Indicadores OEG	Objetivos estratégicos específicos	Indicadores OEE	Proyectos	Indicadores proyectos
OEG 1	1,2,3	OEE 1	1,2,3	PRY 1	1,2,3
				PRY 2	1,2,3
		OEE 2	1,2,3	PRY 1	1,2,3
				PRY 2	1,2,3
OEG 2					
……	……	……		……	……
OEG "n"					

3.11 Descripción de indicadores y metas

Concepto de meta

La meta es el valor numérico de un indicador preestablecido. Es la expresión cuantitativa de los objetivos que se tienen que lograr en los ámbitos temporal y espacial. En tal sentido debe responder a la pregunta de cuánto se pretende conseguir.

Definición de indicadores y metas

Los indicadores se deben definir para los objetivos estratégicos generales y para los objetivos estratégicos específicos. Por cada indicador se debe determinar sus unidades de medida y las metas físicas para cada indicador.

Los indicadores deben ser claros y sencillos y que contengan los elementos de cantidad o criterio, calidad y tiempo (CCT).

Ejemplo:
Al final del año 2015, se habrá incrementado en 20% la productividad de los productos agroexportables.

Cantidad: 20%
Calidad: Incremento de la productividad
Tiempo: Al final del año 2015

Tabla N° 19: Matriz de identificación de indicadores y metas

Indicador OEG OEE	Tipo de indicador	Unidad de medida	Meta física		
			Tiempo	Calidad	Cantidad
OEG 1: Promover la producción competitiva y con valor agregado en el sector agrario.					
PBI	Resultado	Soles	Año 2015	Incremento	10%
OEE1: Promover el uso de la semilla certificada.					
Indicador:	Resultado	Hectáreas sembradas con semilla certificada.	Año 2015	Incremento	10%
OEE:					
Indicador:					

3.12 Caso práctico de la metodología en la Región Tahuantinsuyo[24]

Paso 1: Núcleo central

Visión.- Es una organización que lidera el desarrollo del sector agrario en la región, trabajando con los productores locales para el desarrollo de la actividad agraria competitiva.

Misión.- Nuestra misión es acompañar en forma sostenida y eficaz a los productores, en el desarrollo de procesos de innovación tecnológica, de gestión empresarial y comercialización de productos para consolidar una actividad agropecuaria competitiva.

Valores

1. Trabajo en equipo
2. Responsabilidad
3. Confianza
4. Eficiencia

24. Para este caso práctico se ha tomado en cuenta insumos de Planes Estratégicos Regionales de las Direcciones Regionales Agrarias del país. www.minag.gob.pe

5. Respeto a la dignidad humana, la vida y el medio ambiente
6. Comunicación

Paso 2: Diagnóstico

Cuando realizamos el diagnóstico de la Región Tahuantinsuyo, encontramos la siguiente información:

Tabla N° 20 Aspectos claves de la Región Tahuantinsuyo

Necesidades	Problemas	Potencialidades
• Mayor atención a temas de desarrollo agrario • Mayor asignación presupuestal a temas de desarrollo agrario	• Existencia de índices de pobreza, pobreza extrema y analfabetismo • Mayor porcentaje de agricultura familiares de subsistencia	• Amplia actividad agraria: papa, maíz amiláceo, arroz, frijol, cebolla, tomate • Amplia actividad pecuaria: vacunos, ovinos, porcinos, caprinos, aves • Pequeños productores con amplio potencial exportador • Biodiversidad en la región • Participación de organizaciones estatales y privadas en temas agrarios

Tabla N° 21: Principales productos de la Región Tahuantinsuyo

Productos (Actividad agrícola)	Aspectos que favorecen el desarrollo del producto en la región	Principales desafíos para el desarrollo del producto en la región	Estado actual de los servicios requeridos para el desarrollo del producto en la región
Papa, maíz amiláceo, arroz, frijol, cebolla, tomate	• Calidad de producto • Existencia de tierras adecuadas para la producción • Hábitos de consumo • Mercado asegurado	• Agricultura familiar de subsistencia • Débil competitividad agraria • Escasa asociatividad empresarial • Comercialización y competitividad	• Escasa capacitación en asociatividad • Baja cobertura de servicios financieros • Escasa asistencia técnica especializada

Tabla N° 22: Ejemplo del FODA Región Tahuantinsuyo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Presencia de instituciones públicas y privadas que tienen interés en el sector. 2. Existencia de un sistema hidráulico en la región. 3. Potencial genético para la ganadería lechera. 4. Condiciones agro climáticas favorables para la agricultura y ganadería. 5. Biodiversidad en la región. 6. Región integrada vialmente con los centros de comercialización nacional. 7. Gran potencial agro exportador. 8. Existencia de técnicos y mano de obra calificada. 9. Soporte de infraestructura y servicios para dar valor agregado a la producción y llegada a los mercados. 10. Existencia de suelos de calidad. 11. Ubicación geopolítica estratégica como un polo de desarrollo. 12. Disponibilidad de materia orgánica para la elaboración de abonos orgánicos.	1. Productores agrarios con desconfianza al cambio. 2. Organización de productores con débil capacidad de gestión. 3. Limitada asociatividad entre los actores de la cadena productiva. 4. Instituciones del sector agrario con limitado recursos humanos, logísticos y presupuestales. 5. Débil planificación, concertación y articulación de instituciones y empresas del sector agrario. 6. Escaso conocimiento tecnológico de los productores. 7. Limitados recursos económicos para el desarrollo competitivo de la actividad agraria. 8. Deficiente infraestructura de riego y drenaje. 9. Uso y distribución ineficiente del recurso hídrico. 10. Bajo porcentaje de uso de semilla de calidad: botánica y vegetativa. 11. Elevado porcentaje de productores con deudas agrarias. 12. Escaso material genético mejorado: agrícola y pecuaria. 13. Ausencia del seguro agrario. 14. Limitada red de integración vial con los centros de producción alto andinos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Mayor apertura del mercado. 2. Incremento de la demanda de alimentos a nivel nacional y mundial. 3. Existencia de tecnología de punta. 4. La demanda de productos orgánicos. 5. Formalización de productores. 6. Proceso de regionalización y descentralización. 7. Constitución de un fondo de desarrollo agrario. 8. Existencia de cooperación técnica internacional. 9. Desarrollo de proyectos de electrificación rural. 10. Conformación del comité nacional de lucha contra la desertificación y sequía. 11. Tecnificación de riego. 12. Interés de nuevos inversionistas en el sector rural.	1. Cambio climático en la región. 2. Cambios en política agraria en cada gobierno nacional y regional. 3. Fluctuación de precios. 4. Sobreoferta de productos en mercado nacional e internacional. 5. Subsidios internacionales. 6. Incremento de conflictos sociales. 7. Incremento de insumos agrícolas en mercado internacional. 8. Introducción de nuevas plagas y enfermedades. 9. Degradación de los recursos naturales. 10. Contaminación del medio ambiente por explotaciones mineras. 11. Lentitud en el proceso de descentralización. 12. Uso de semillas transgénicas.

Paso 3. Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito identificados en la Región Tahuantinsuyo son las siguientes:

Tabla N° 23: Factores críticos de éxito en la Región Tahuantinsuyo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	IMPORTANCIA FCE
FCE 1 Gestión eficiente del agro.	Es necesario mejorar la producción en la región por lo que se necesita desarrollar competencias sobre las técnicas de producción y lograr mejorar los niveles de producción.
FCE 2 Accesibilidad de los productos a los mercados.	Es necesario el apoyo del gobierno nacional y regional para poder organizar a los pequeños productores en la capacitación y desarrollo de capacidades en los procesos de comercialización de la producción orientada hacia los mercados externos.
FCE 3 Acceso a servicios agropecuarios.	Se debe considerar el tema de la innovación tecnológica para una adecuada producción, el sistema de información agraria y el uso de servicios financieros por parte de los pequeños productores de la región, así como la asistencia técnica.
FCE 4 Aprovechamiento racional de los recursos naturales.	El manejo de los ingentes recursos naturales que tiene la región debe realizarse en forma sostenible y desde una perspectiva ambiental, económica y social.
FCE 5 Desarrollo rural y comercialización de productos.	Es fundamental la promoción del desarrollo de las comunidades más alejadas y promover la producción local con fines empresariales a través de micro y pequeñas empresas agrarias.
FCE 6 Articulación y fortalecimiento interinstitucional sectorial e intersectorial.	Es fundamental que exista liderazgo, articulación y coordinación entre las organizaciones públicas y privadas del sector agrario en diversas instancias tanto nacional, regional y local, la que se debe reflejar en la ejecución conjunta de los proyectos y acciones a fin de evitar duplicidad en el gasto de los recursos.

Paso 4: Identificación de brechas

Para la identificación de brechas utilizamos los factores críticos de éxito y los resultados que obtuvimos en el análisis FODA de la organización. Contrastando esta información se obtiene las brechas que se tienen que trabajar.

Tabla N° 24: Identificación de brechas

FCE	FODA	Brecha
Gestión eficiente del agro.	Aparece como debilidad.	Déficit en gestión eficiente del agro.
Accesibilidad de los productos a los mercados.	Aparece como debilidad.	Déficit en accesibilidad de los productos a los mercados.
Acceso a servicios agropecuarios.	Aparece como debilidad.	Déficit en el acceso a servicios agropecuarios.
Aprovechamiento racional de los recursos naturales.	Aparece como amenaza.	Déficit en el aprovechamiento racional de los recursos naturales.
Desarrollo rural y comercialización de productos.	Aparece como debilidad.	Déficit en el desarrollo rural y comercialización de productos.
Articulación y fortalecimiento interinstitucional sectorial e intersectorial.	Aparece como debilidad.	Déficit en la articulación y fortalecimiento interinstitucional sectorial e intersectorial.

Paso 5: Definición de los objetivos estratégicos generales y de los objetivos estratégicos específicos

Siguiendo esta metodología del planeamiento estratégico pasamos a definir los objetivos, para lo cual tenemos como insumos a los factores críticos de éxito y a las brechas que se deben cubrir.

Tabla N° 25: Definición de objetivos

Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos generales OEG	Objetivos estratégicos específicos OEE
FCE 1 Gestión eficiente del agro.	**OEG 1** Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.	OEE 1.1: Fomentar el uso de la semilla certificada.
		OEE 1.2: Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región.
		OEE 1.3: Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias.
		OEE 1.4: Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.
FCE 2 Accesibilidad de los productos a los mercados.	**OEG 2** Mejorar el acceso de la producción a los mercados tanto nacional e internacional.	OEE 2.1: Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo.
		OEE 2.2: Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.
		OEE 2.3: Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos.
		OOE 2.4: Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.
FCE 3 Acceso a servicios agropecuarios.	**OEG 3** Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	OEE 3.1: Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región.
		OEE 3.2: Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria.
		OEE 3.3: Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.
FCE 4 Aprovechamiento racional de los recursos naturales.	**OEG 4** Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando su sostenibilidad.	OEE 4.1: Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.
		OEE 4.2: Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura.
		OEE 4.3: Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por el cambio climático.
FCE 5 Desarrollo rural y comercialización de productos.	**OEG 5** Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales.	OEE 5.1: Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la Región.
		OEE 5.2: Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.
		OEE 5.3: Promover la asociatividad empresarial.
FCE 6 Articulación y fortalecimiento interinstitucional sectorial e intersectorial.	**OEG 6** Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.	OEE 6.1: Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.
		OEE 6.2 : Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.

Tabla N° 26: Paso 6 - Definición de indicadores por objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos y metas

Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Indicador	Meta					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
OEG 1	Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.	Número de hectáreas que hacen uso de la tecnología.	**700**	**700**	**800**	**800**	**900**	**900**
OEE 1.1	Fomentar el uso de la semilla certificada.	Número de hectáreas sembradas con semilla certificada.	**500**	**500**	**500**	**800**	**800**	**800**
OEE 1.2	Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región.	Número de cultivares desarrollados que son adaptados a la realidad de la región.	**3**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**
OEE 1.3	Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias.	Número de productores capacitados.	**300**	**300**	**350**	**350**	**400**	**400**
OEE 1.4	Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.	Número de hectáreas irrigadas tecnológicamente.	**700**	**700**	**800**	**800**	**900**	**900**
OEG 2	Mejorar el acceso de la producción a los mercados tanto nacional e internacional.	Número de productores organizados que brindan productos al mercado nacional e internacional.	**200**	**250**	**300**	**300**	**350**	**400**
OEE 2.1	Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo.	Número de kilos por hectárea producidos en las zonas alto andinas.	**3,000**	**3,000**	**3,000**	**3,000**	**3,000**	**3,000**
OEE 2.2	Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.	Número de eventos y ferias realizadas.	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**
OEE 2.3	Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos.	Número de toneladas métricas que abastecen a los mercados internos y externos.	**50,000**	**50,000**	**50,000**	**50,000**	**50,000**	**50,000**
OEE 2.4	Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.	Número de campañas comunicacionales sobre producción regional	**2**	**2**	**2**	**3**	**4**	**4**
OEG 3	Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	Porcentaje del total de productores agropecuarios de la región que acceden a servicios de calidad para el desarrollo de su actividad.	**60**	**70**	**80**	**80**	**90**	**95**
OEE 3.1	Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región.	Número de productores capacitados para acceder a servicios agropecuarios.	**300**	**300**	**400**	**400**	**500**	**500**

Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Indicador	Meta					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
OEE 3.2	Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria.	Número de usuarios que usan la información agropecuaria.	**1,000**	**1,000**	**1,200**	**1,200**	**1,500**	**1,500**
OEE 3.3	Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.	Número de productores beneficiados con el crédito agrario.	800	800	900	900	1,000	1,000
OEG 4	Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando su sostenibilidad.	Número de hectáreas en concesión para explotación forestal.	500	500	500	500	600	600
OEE 4.1	Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.	Porcentaje de hectáreas reforestadas (incremento).	10%	10%	10%	10%	10%	10%
OEE 4.2	Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura.	Número de sistemas de alerta implementadas.	1	1	1	1	1	1
OEE 4.3	Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por el cambio climático.	Número de sistemas de alerta y prevención de ataque de plagas y enfermedades implementadas.	3	3	3	3	3	4
OEG 5	Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales.	Número de acuerdos establecidos entre organizaciones empresariales.	5	5	5	6	6	6
OEE 5.1	Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región.	Número de acuerdos entre actores de las cadenas productivas.	6	6	6	6	6	6
OEE 5.2	Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.	Número de organizaciones empresariales constituidas.	4	4	4	5	5	5
OEE 5.3	Promover la asociatividad empresarial.	Número de organizaciones asociadas legalmente.	5	5	5	6	6	6
OEG 6	Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.	Número de planes concertados de desarrollo formulados.	4	4	4	4	4	4
		Número de actas de transferencia de funciones del proceso de descentralización.	4	4	4	4	4	4
OEE 6.1	Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.	Número de reuniones de concertación ejecutadas.	10	10	12	12	12	12
OEE 6.2	Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.	Número de reuniones de planificación, monitoreo y evaluación ejecutadas.	4	4	4	4	4	4

Tabla N° 27: Paso 7 - Definición de programas y proyectos

Objetivos estratégicos generales	Objetivos estratégicos específicos y Proyectos / actividades (P/A)			Clase	Condición*	Fecha de inicio Mes/Año	Fecha de término Mes/Año
OEG 1. Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.	**OEE 1.1:** Fomentar el uso de la semilla certificada. **P/A:** Selección de proveedores de servicios agropecuarios.			Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2015
	OEE 1.2: Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la región. **P/A:** Investigación adaptativa de nuevos cultivares.				ID	Enero 2010	Dic. 2014
	OEE 1.3: Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias. **P/A:** Investigación de técnicas modernas de producción agropecuaria.				AP	Enero 2011	Dic. 2012
	OEE 1.4: Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.	P/A	Mejoramiento de sistemas de captación, conducción y distribución de agua de riego.		AP	Enero 2010	Dic. 2015
			Fortalecimiento de competencias de agricultores para mejorar el riego a nivel parcelario.		AP	Enero 2010	Dic. 2012
OEG 2. Mejorar el acceso de la producción a los mercados tanto nacional e internacional.	**OEE 2.1:** Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo. **P/A:** Desarrollo de competencias para mejorar el acceso a los centros de comercialización.			Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2013
	OEE 2.2: Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.	P/A	Organización de ferias agropecuarias		AP	Enero 2011	Dic. 2015
			Participación de productos regionales en ferias nacionales e internacionales		AP	Enero 2011	Dic. 2015
	OEE 2.3: Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos. **P/A:** Desarrollo de competencias en agro exportación y agro negocio.				AP	Enero 2010	Dic. 2011
	OEE 2.4: Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo. **P/A:** Campaña comunicacional de productos regionales				ID	Enero 2011	Dic. 2015
OEG 3. Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	**OEE 3.1:** Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región. **P/A:** Selección de proveedores de servicios agropecuarios.			Actividad	AP	Enero 2010	Dic. 2015
	OEE 3.2: Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria. **P/A:** Fortalecimiento organizacional del sistema de información agraria.			Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2011
	OEE 3.3: Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias. **P/A:** Programa comunicacional de difusión de líneas de crédito.				ID	Enero 2011	Dic. 2012
OEG 4. Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando su sostenibilidad	**OEE 4.1:** Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques. **P/A:** Desarrollo de competencias en productores para mejorar la gestión de ecosistemas de bosques.			Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2015
	OEE 4.2: Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura. **P/A:** Desarrollo de competencias en gestión de desastres.				AP	Enero 2010	Dic. 2011
	OEE 4.3: Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por el cambio climático.**P/A:** Implementación de sistema meteorológico.				ID	Enero 2011	Dic. 2011
OEG 5. Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales	**OEE 5.1:** Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región. **P/A:** Fortalecimiento de cadenas productivas de productos agropecuarios.			Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2015
	OEE 5.2: Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción. **P/A:** Formalización de organizaciones empresariales de agricultores.				AP	Enero 2011	Dic. 2012
	OEE 5.3: Promover la asociatividad empresarial. **P/A:** Programa de asociatividad empresarial de agricultores.				ID	Enero 2013	Dic. 2015
OEG 6: Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.	**OEE 6.1:** Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.	P/A	Mejorar la gestión de la mesa de concertación del sector público agrario.	Proyecto	AP	Enero 2010	Dic. 2015
			Generación de mesas de concertación en las agencias agrarias involucrando a las municipalidades y agentes locales de la producción.		AP	Enero 2010	Dic. 2015
	OEE 6.2: Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados. **P/A:** Implementación del observatorio regional de cadenas agro productivas de la región.				ID	Enero 2012	Dic. 2013

RESPONSABLE: DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA

***Condición:** AP = Aprobado ID = Idea

Tabla N° 28: Paso 8 - Programa multianual de inversiones 2010-2015 principales proyectos por objetivos generales específicos

Objetivos estratégicos generales	Objetivos estratégicos específicos	Proyectos	Presupuesto programado en S/.						TOTAL
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	
OEG 1. Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria	**OEE 1.1:** Fomentar el uso de la semilla certificada.	Promoción del uso de semillas certificadas	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	150,000	650,000
	OEE 1.2: Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región.	Investigación adaptativa de nuevos cultivares.		30,000	50,000	50,000	70,000		200,000
	OEE 1.3: Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias.	Investigación de técnicas modernas de producción agropecuaria.		50,000	50,000				100,000
	OEE 1.4: Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.	Mejoramiento de sistemas de captación, conducción y distribución de agua de riego.	80,000	80,000	90,000	90,000	100,000	100,000	540,000
		Fortalecimiento de competencias de agricultores para mejorar el riego a nivel parcelario.	30,000	30,000	30,000				90,000
OEG 2. Mejorar el acceso de la producción a los mercados tanto nacional e internacional	**OEE 2.1:** Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo.	Desarrollo de competencias para mejorar el acceso a los centros de comercialización.	80,000	80,000	80,000	80,000			320,000
	OEE 2.2: Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.	Organización de ferias agropecuarias.		30,000	30,000	40,000	40,000	50,000	190,000
		Participación de productos regionales en ferias nacionales e internacionales		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
	OEE 2.3: Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos.	Desarrollo de competencias en agro exportación y agro negocio.	80,000	80,000					160,000
	OEE 2.4: Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.	Campaña comunicacional de productos regionales.		40,000	40,000	60,000	80,000	80,000	300,000
OEG 3. Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	**OEE 3.1:** Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región.	**OEE 3.1:** Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región.	20,000	20,000	30,000	30,000	40,000	40,000	180,000
	OEE 3.2: Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria.	**OEE 3.2:** Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria.	10,000	10,000					20,000
	OEE 3.3: Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.	**OEE 3.3:** Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.		20,000	25,000				45,000
OEG 4. Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando su sostenibilidad.	**OEE 4.1:** Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.	Desarrollo de competencias en productores para mejorar gestión de ecosistemas de bosques.	15,000	15,000	16,000	16,000	20,000	20,000	102,000
	OEE 4.2: Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura.	Desarrollo de competencias en gestión de desastres.	10,000	10,000					20,000
	OEE 4.3: Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por el cambio climático.	Implementación de sistema meteorológico.		50,000					50,000
OEG 5: Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales.	**OEE 5.1:** Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región.	Fortalecimiento de cadenas productivas de productos agropecuarios.	50,000	50,000	50,000	60,000	60,000	60,000	330,000
	OEE 5.2: Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.	Formalización de organizaciones empresariales de agricultores.		10,000	10,000				20,000
	OEE 5.3: Promover la asociatividad empresarial.	Programa de asociatividad empresarial de agricultores.				30,000	30,000	30,000	90,000
OEG 6. Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.	**OEE 6.1:** Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.	Mejorar la gestión de la mesa de concertación del sector público agrario.	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	16,000
		Generación de mesas de concertación en las agencias agrarias involucrando a las municipalidades y agentes locales de la producción.	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
	OEE 6.2: Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.	Implementación del observatorio regional de cadenas agro productivas de la región.			13,000	13,000			26,000
		TOTAL S/.							**3,729,000**

3.13 Plan operativo institucional

El plan operativo institucional es un instrumento de gestión de la planificación a corto plazo y tiene una temporalidad de un ejercicio presupuestal, es decir un año. Este plan está orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica de mediano y largo plazo.

Articulación del plan estratégico y operativo

La articulación de los objetivos es un proceso que nos permite interrelacionar desde lo macro hasta lo micro siguiendo una determinada línea estratégica. Esta articulación parte de la visión a la cual pretendemos llegar con nuestra labor.

En esta metodología la articulación estratégica parte de la visión, la misión, los valores de la organización, los objetivos estratégicos generales, los objetivos estratégicos específicos, los objetivos de los proyectos y las actividades consideradas en el plan operativo institucional, tal como se muestra a continuación.

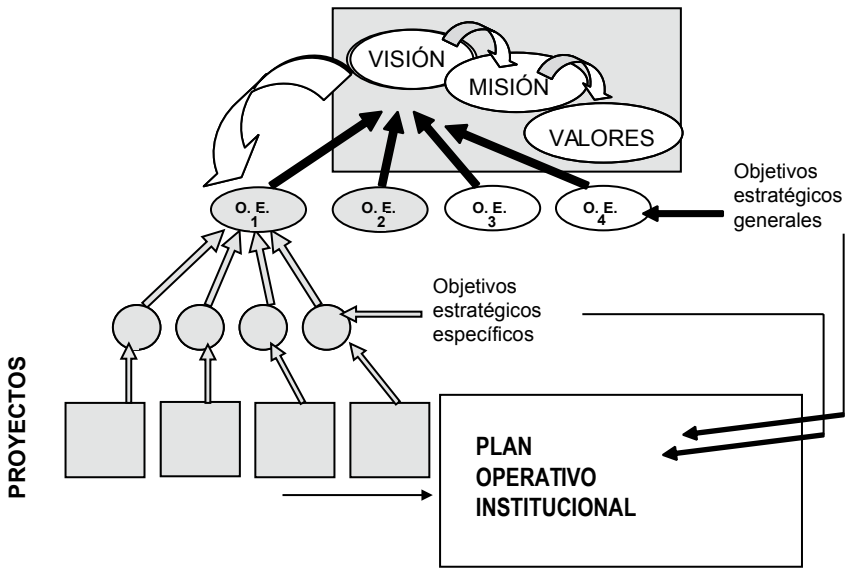


Figura N° 24: Articulación estratégica del plan estratégico y operativo

Elementos para formular el plan operativo institucional

Objetivos. Describen el propósito principal de la dependencia y constituye la situación (o estado deseado) que se pretende alcanzar, o el cambio que se desea originar, durante un determinado período de tiempo.

Indicador. Es una unidad de información medida en el tiempo, utilizada para determinar el cambio o resultado generado por una actividad, proyecto y/o programa. Los indicadores pueden clasificarse por tipos: indicadores de insumo, indicadores de producto, indicadores de resultado e indicadores de impacto. El tipo de indicador que se utilice dependerá de la jerarquía del objetivo que se pretende medir y de la temporalidad de los mismos.

Indicador de resultado. Mide los cambios en el comportamiento, estado o actitud de la población objetivo, una vez que se ha llevado a cabo la provisión de bienes o servicios generados, por la intervención pública. Debe existir al menos un indicador de resultado por cada objetivo estratégico.

- Denominación: es el nombre del indicador de resultado.
- Unidad de medida: unidad de cuenta del indicador (nuevos soles, hectáreas, etc.)
- Meta física anual: valor numérico del indicador o cantidad prevista para el ejercicio.

Línea de acción. Son las principales formas de intervención que agrupan productos de similar naturaleza, orientados al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

Indicador de producto
Corresponde los bienes y/o servicios que se plantean ejecutar dentro de cada línea de acción. Pueden existir tantos productos dentro de una línea de acción como sean necesarios.

- Denominación: es el nombre del indicador de producto.

- Unidad de medida: unidad de cuenta del producto (nuevos soles, Km., participantes, etc.).

- Meta física anual: es el valor numérico o cantidad física anual de bienes y/o servicios que se plantean ejecutar en el marco del presupuesto institucional de apertura-PIA.

Programación trimestral de ejecución física
Es la desagregación de la meta física anual en los cuatro trimestres del año.

Presupuesto institucional de apertura-PIA. Son los recursos (S/. nuevos soles) destinados al cumplimiento de un indicador de resultado y/o línea de acción, por toda fuente de financiamiento.

Meta PESEM. Son las metas consideradas en el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector (PESEM), en las que se encuentre como responsable la dependencia respectiva, de acuerdo a la política del sector y comunicados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

A continuación realizamos la formulación del plan operativo institucional de la Región Tahuantinsuyo, poniendo un ejemplo de un objetivo señalado en el plan estratégico.

Paso 9: Elaboración del Plan Operativo Institucional de la Región Tahuantinsuyo

Pliego :
Unidad Ejecutora :
Dependencia : Dirección Regional Agraria Tahuantinsuyo
Ámbito (Nacional, Regional) : Regional
Objetivo general : Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.

Tabla N° 29: Matriz de elaboración del plan operativo

Objetivo específico: Fomentar el uso de la semilla certificada													
Indicadores de resultado			Línea de acción	Indicadores de producto			Programación trimestral				PIA S/.	Meta PESEM
Denominación	Unidad de medida	Meta anual		Denominación	Unidad de medida	Meta anual	I T.	II T.	III T.	IV T.		
Hectáreas sembradas con semilla certificada	Hectáreas	500									130,000	Meta 25
			Capacitación	Número de productores capacitados.	Participantes	300	100	100	100	0	30,000	
				Material de capacitación	Kit	300	300	0	0	0	20,000	
			Asistencia técnica	Número de productores visitados.	Productores	300	50	75	75	100	50,000	
				Material de asistencia técnica	Kit	300	200	100	0	0	10,000	
			Promoción	Campaña para uso de semilla certificada	Campaña	5	1	1	1	2	20,000	
				Material para difusión.	Kit	20		x	x	x	10,000	

Relación entre planificación estratégica y el Cuadro de Mando Intergral

Para concluir el tema tres y pasar al tema cuatro de este libro, realizamos una breve relación entre el proceso de planeamiento estratégico y el Cuadro de Mando Integral de la organización.

Como se puede ver en el gráfico inferior el proceso de planeamiento estratégico permite establecer la visión, la misión, los objetivos estratégicos generales y los objetivos estratégicos específicos.

A partir de esta información se procede a desarrollar las perspectivas, el mapa estratégico, las metas e indicadores que permitirán la ejecución del plan estratégico a través de un sistema de gestión y control estratégico. Con mayor detalle en el tema cuatro de este libro se abordará el Cuadro de Mando Integral.

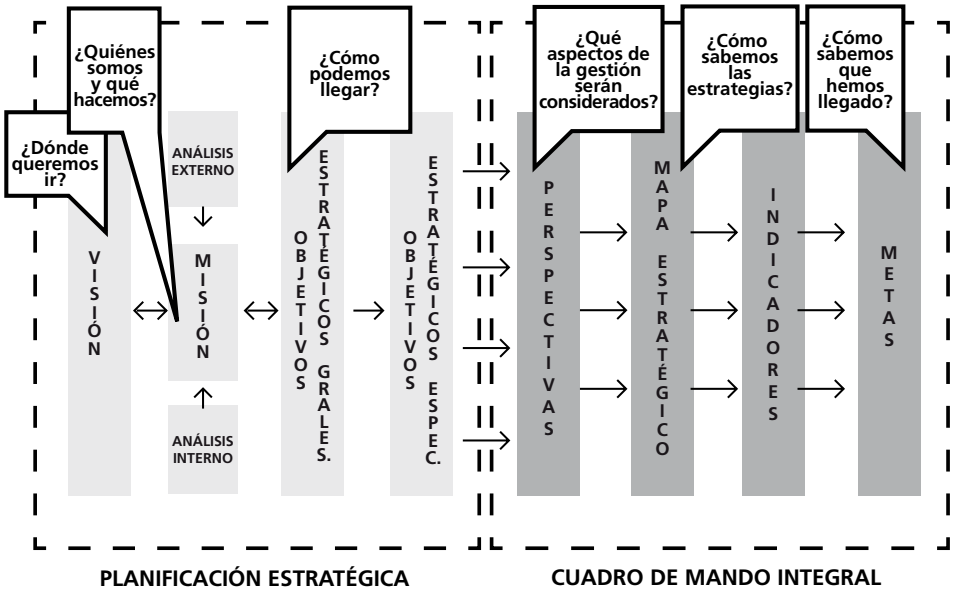


Figura N° 25: Relación entre planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral

3.14 Instrumentos adicionales para el análisis estratégico

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Los factores externos de una organización son las oportunidades y las amenazas. Sin embargo no todas las oportunidades son igualmente accesibles y no todas las amenazas son determinantes para la organización, para ello en la lista de oportunidades y amenazas se tiene que evaluar cada una de ellas para conocer cuáles son las más importantes y cuáles son las menos importantes. Para hacer este análisis se debe utilizar la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).

Procedimientos para elaborar la matriz MEFE:

1. En la casilla de factor externo clave, se debe realizar una lista de las amenazas y oportunidades de la organización, recomendándose que sean como mínimo 5 y máximo 20.
2. En la lista primero anotar las oportunidades y luego anotar las amenazas.
3. En la casilla de ponderación, a cada uno de los factores se les debe asignar una puntuación desde 0,0 que representa que no es importante hasta 1,0 que representa muy importante. La puntuación significa la importancia relativa de ese factor para la organización. Por su importancia las oportunidades deberían tener mayor puntuación y las amenazas menor puntuación. La suma de todos los factores debe sumar exactamente 1,0.
4. En la casilla de calificación, asignar una calificación entre 1 a 4 puntos a cada uno de los factores que determinarán el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la organización están respondiendo con eficacia al factor:
   4 = respuesta superior
   3 = respuesta superior a la media
   2 = respuesta media
   1 = respuesta mala
5. Debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para lograr una calificación ponderada.
6. Se debe sumar las calificaciones ponderadas de las variables y así obtener el valor ponderado de la organización.
7. El puntaje total más alto que puede lograr la organización es 4 y el puntaje más bajo que puede lograr la organización es 1. El valor del puntaje promedio es 2,5 puntos.
8. Una vez que se termine de llenar el formato, se debe realizar la interpretación del resultado de la última columna denominado resultado

ponderado, en la que se ponen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores. En esta columna se podrá sumar como total hasta un máximo de 4 puntos y como mínimo admitido 1 punto y la media es 2,5 puntos.

9. Un resultado ponderado total de 4 indica que la organización está respondiendo muy bien a las oportunidades y a las amenazas del entorno. Es decir las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas.
10. Un resultado ponderado total de 1 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla N° 30: Ejemplo de la Matriz de Evaluación del factor Externo MEFE de la Región Tahuantinsuyo

Factor externo clave	P	C	R.P.
OPORTUNIDADES			
1.- Apertura a mercados internacionales y formalización de TLC.	**0,10**	**4**	**0,40**
2.- Expansión de la inversión privada en la actividad agroindustrial y agroexportador.	**0,08**	**2**	**0,16**
3.- Organizaciones de productores con disposición para ejecutar acciones conjuntas y acceder a capacitación y asesoramiento.	**0,12**	**4**	**0,48**
4.- Existencia de Lineamientos de Políticas de Estado para el desarrollo de la agricultura y la vida rural en el Perú.	**0,10**	**4**	**0,40**
5.- Existencia de fuentes de cooperación para ejecutar proyectos.	**0,05**	**2**	**0,10**
6.- Entidades que intervienen en el sector agrario con apertura para ejecutar acciones concertadas.	**0,05**	**3**	**0,15**
7.- Acceso a servicios de internet.	**0,02**	**4**	**0,08**
AMENAZAS			
8.- Descentralización con transferencia parcial de competencias y recursos	**0,05**	**4**	**0,20**
9.- Aparición de movimientos sociales agrarios contra TLC y la minería que se desarrolla en zonas adyacentes con vocación agropecuaria.	**0,10**	**2**	**0,20**
10.- Ocurrencia de fenómenos naturales: sequías, inundaciones, heladas.	**0,10**	**2**	**0,20**
11.- El MEF no atiende con requerimientos de presupuesto.	**0,08**	**2**	**0,16**
12.- Política crediticia inadecuada.	**0,05**	**2**	**0,10**
13.- Oferta de servicios de alquiler de maquinaria agrícola de informales.	**0,02**	**3**	**0,06**
14.- Duplicidad de funciones por otras organizaciones similares estatales.	**0,04**	**4**	**0,16**
15.- Carencia de políticas de incentivo al personal.	**0,04**	**4**	**0,16**
TOTAL	**1,00**		**3,10**

Ponderación: P Calificación: C Resultado Ponderado: R.P.

La matriz de la Región Tahuantinsuyo cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 8 amenazas, un número adecuado de factores. El valor total de 3,10 indica que la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo de las amenazas es bastante buena. Un mejoramiento en los factores valorados 2 haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el entorno, así como neutralizar las amenazas que afectan su desarrollo.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Los factores internos de una organización son las fortalezas y las debilidades. Sin embargo no todas las fortalezas son igualmente accesibles y no todas las debilidades son determinantes para la organización, para ello en la lista de fortalezas y debilidades tiene que evaluar cada una de ellas para conocer cuáles son las más importantes y cuáles son las menos importantes. Para hacer este análisis se debe utilizar la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).

Procedimientos para elaborar la matriz MEFI:

1. En la casilla de factor interno clave, se debe realizar una lista de las fortalezas y debilidades de la organización, recomendándose que sean como mínimo 5 y máximo 20.
2. En la lista primero anotar las fortalezas y luego anotar las debilidades.
3. En la casilla de ponderación, a cada uno de los factores se les debe asignar una puntuación desde 0,0 que representa que no es importante hasta 1,0 que representa muy importante. La puntuación significa la importancia relativa de ese factor para la organización. Por su importancia las fortalezas deberían tener mayor puntuación y las debilidades menor puntuación. La suma de todos los factores debe sumar exactamente 1,0.
4. En la casilla de calificación, asignar una calificación entre 1 a 4 puntos a cada uno de los factores que determinarán el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la organización están respondiendo con eficacia al factor:
   4 = respuesta superior
   3 = respuesta superior a la media
   2 = respuesta media
   1 = respuesta mala
5. Debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para lograr una calificación ponderada.
6. Se debe sumar las calificaciones ponderadas de las variables y así obtener el valor ponderado de la organización.

7. El puntaje total más alto que puede lograr la organización es 4 y el puntaje más bajo que puede lograr la organización es 1. El valor del puntaje promedio es 2,5 puntos.
8. Una vez que se termine de llenar el formato, se debe realizar la interpretación del resultado de la última columna denominado resultado ponderado, en la que se ponen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores. En esta columna se podrá sumar como total hasta un máximo de 4 puntos y como mínimo admitido 1 punto y la media es 2,5 puntos.
9. Un resultado ponderado total de 4 indica que la organización está respondiendo muy bien a las fortalezas y a las debilidades de la organización. Es decir las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las fortalezas existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las debilidades.
10. Un resultado ponderado total de 1 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las fortalezas ni evitando las debilidades que existen en la organización.

Tabla N° 31: Ejemplo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI de la Región Tahuantinsuyo

Factor interno clave	P	C	R.P.
FORTALEZAS			
1. Alianzas estratégicas interinstitucionales formalizadas.	**0,12**	**4**	**0,48**
2. Disponibilidad y acceso a información estadística agraria para la toma de decisiones.	**0,03**	**2**	**0,06**
3. Existencia de documentos de gestión institucional y de instrumentos de gestión pública.	**0,05**	**2**	**0,10**
4. Estructura orgánica definida de la organización.	**0,09**	**3**	**0,27**
5. Disponibilidad de equipos interconectados y acceso a Internet en la central y sucursales.	**0,10**	**2**	**0,20**
6. Presencia de personal permanente en la organización.	**0,15**	**2**	**0,30**
7. Existencia de maquinaria agrícola.	**0,03**	**3**	**0,09**
DEBILIDADES			
8. El personal profesional es reducido y ello limita la labor de gestión con enfoque competitivo y rentable.	**0,08**	**2**	**0,16**
9. Restricciones presupuestales que no permiten contar con bienes y servicios suficientes.	**0,10**	**3**	**0,30**
10. Escasos programas de capacitación para el personal.	**0,10**	**2**	**0,30**
11. Sucursales no cuentan con equipos informáticos modernos.	**0,05**	**2**	**0,10**
12. Reducido número de movilidades y antiguas limitan al personal para ejecutar las acciones.	**0,02**	**2**	**0,04**
13. Ingresos propios disminuidos por competencia de informales en prestación de servicios de maquinaria agrícola.	**0,05**	**2**	**0,10**
14.- La mayoría de ambientes no reúnen las características para oficinas (área y calidad de infraestructura).	**0,03**	**3**	**0,09**
TOTAL	**1,00**		**2,59**

Ponderación: P Calificación: C Resultado Ponderado: R.P.

La matriz de la Región Tahuantinsuyo cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 7 oportunidades, un número adecuado de factores. El valor total de 2,59 indica que la respuesta al manejo de las fortalezas y de las debilidades es mayor a la media por un escaso margen. Un mejoramiento en los factores valorados 2 haría que se aprovechara mejor las fortalezas de la organización, así como neutralizar las debilidades que afectan su desarrollo.

Matriz interna y externa

Esta matriz tiene como finalidad ayudar en la toma de decisiones estratégicas en la organización. Para elaborar esta matriz se debe colocar el resultado de la MEFI en el eje X y el resultado de la MEFE en el eje Y.

Las puntuaciones son las siguientes:

3.0 a 4.0 – Fuerte
2.0 a 2.99 – Promedio
1.0 a 1.99 – Débil

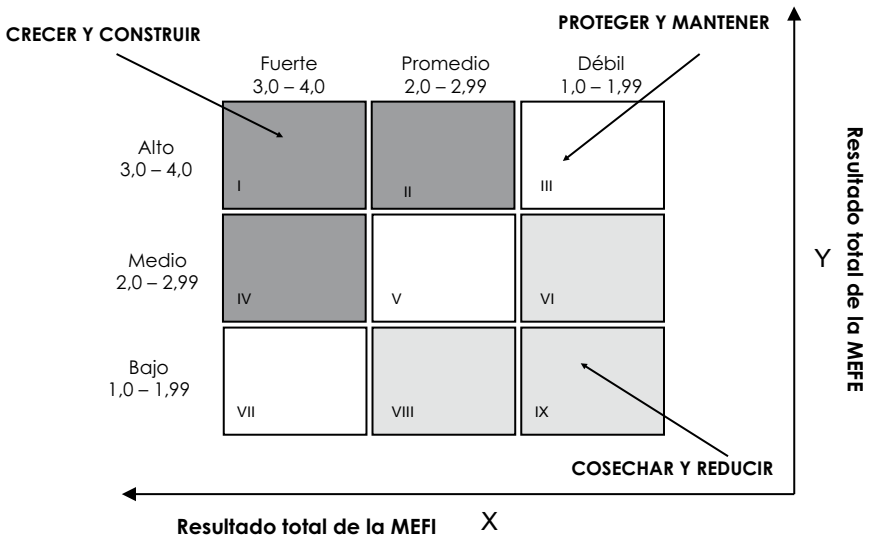


Figura N° 26: Puntuación y representación de la matriz interna y externa

Crecer y construir (Celdas I, II, IV)

• Estrategias intensivas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Estrategias de integración de las diferentes áreas de la organización.
- Difusión de estrategias a todo nivel.

Proteger y mantener (Celdas III, V, VII)
- El desarrollo de las estrategias.
- La implementación de políticas públicas agrarias.
- Posicionamiento de la organización.

Cosechar o reducir (Celdas VI, VIII, IX)
- Lo que se ha logrado mantener y lo que no se puede implementar cambiar o reducir la implementación de dicha estrategia.

Ejemplo de matriz interna y externa

En el ejemplo de la Región Tahuantinsuyo, simplemente pasamos los resultados de la MEFI y los resultados de la MEFE.

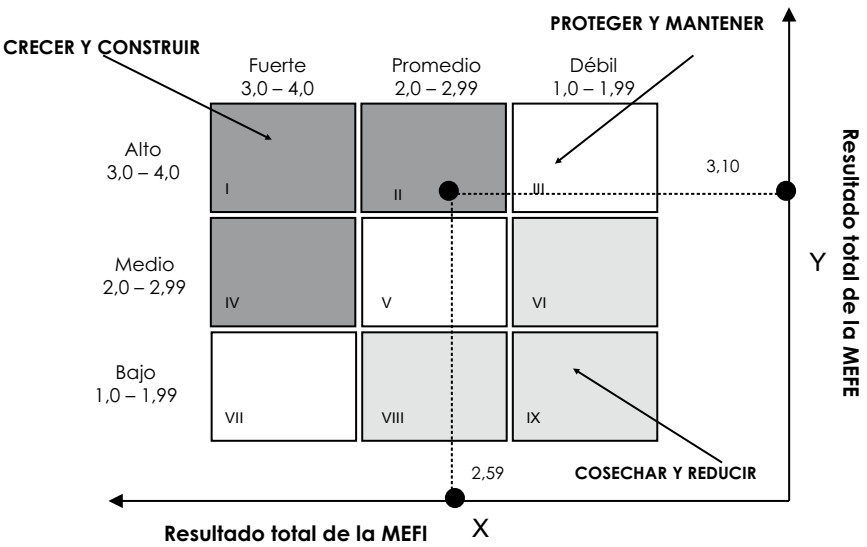


Figura N° 27: Matriz interna y externa

Al realizar la ubicación de la organización aparece en el cuadrante de CRECER Y CONSTRUIR. Esto significa que la organización debe seguir avanzando y creciendo a través de la implementación de estrategias efectivas.

Esta herramienta es muy importante porque nos permite ubicar donde se encuentra la organización y tomar las decisiones correspondientes de hacia donde

debe ir en los próximos años. Esta herramienta se puede aplicar cada 3 o 5 años y ver los avances de la organización.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz tiene como finalidad ayudarnos a identificar la posición estratégica de la organización en el mediano y el largo plazo. Esta matriz tiene un marco de cuatro cuadrantes indicándonos si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. La matriz PEYEA tiene dos dimensiones:

Internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC).
Externas: Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza del sector público (SP).

Forma de calificación:

La Fuerza Financiera y la Fuerza del Sector Público se deben calificar con el puntaje desde +1 (peor) hasta +6 (mejor).

La Ventaja Competitiva y la Estabilidad del Ambiente se deben calificar con el puntaje desde -1 (mejor) hasta -6 (peor).

Tabla N° 32: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

ASPECTOS	CALIFICACIÓN
FUERZA FINANCIERA	
1.- Financiamiento del tesoro público	4
2.- Inversiones ejecutadas en proyectos agropecuarios	5
3.- Ingresos propios	3
4.- Implementación de empresas estatales	4
5.- Financiamiento de la cooperación internacional	5
Total	21
FUERZA DEL SECTOR PÚBLICO	
1.- Proceso de descentralización regional	6
2.- Políticas que favorecen el agro	5
3.- Herramientas de gestión, implementación, monitoreo y evaluación	4
4.- Personal nombrado	4
5.- Posicionamiento del sector público agrario	3
Total	22
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
1.- Estabilidad macroeconómica	-3
2.- Estabilidad política	-2
3.- Informalidad de empresas	-3
4.- Tecnificación del agro	-2
5.- Electrificación rural e internet en comunidades	-3
Total	-13
VENTAJA COMPETITIVA	
1.- Presencia del sector a nivel nacional	-1
2.- Posicionamiento del tema agrario	-2
3.- Apertura a mercados internacionales	-3
4.- Profesionalización en el tema agrario	-2
5.- Investigación en el tema agrario	-3
Total	-11

Conclusión

El promedio para la FF es: 21,0 / 5 = 4,20

El promedio para la FSP es: 22,0 / 5 = 4,40

El promedio para la EA es: -13,0 / 5 = -2,60

El promedio para la VC es: -11,0 / 5 = -2,20

El vector direccional coordina:

Eje X: FSP + VC = 4,40 – 2,20 = 2,20

Eje Y: FF + EA = 4,20 – 2,60 = 1,60

Figura N° 28: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En el ejemplo que hemos desarrollado la organización se ubica en estrategias conservadoras. Es decir necesita hacer esfuerzos enormes para cambiar a posiciones de estrategias agresivas o estrategias competitivas. Esta es una herramienta que permite ubicar a la organización en el momento actual y bajo esta perspectiva realizar la proyección en el marco del planeamiento estratégico.

Perfil agresivo

Cuando la organización se ubica en este cuadrante, la organización está en una muy buena posición para que pueda usar sus fuerzas internas a fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Perfil conservador

Cuando la organización se ubica en este cuadrante, la organización permanece cumpliendo sus funciones básicas sin correr riesgos, es decir la organización no tiene mayor proyección de desarrollo sino solo de sobrevivencia.

Perfil competitivo

Cuando la organización se ubica en este cuadrante, la organización está en un buen nivel de posicionamiento y buena proyección hacia la comunidad.

Perfil defensivo

Cuando la organización se ubica en este cuadrante, la organización se debe concentrar en superar las debilidades internas de la organización y en evitar las amenazas externas.

Conclusiones

La metodología del proceso de planeamiento estratégico establece la revisión de los principales lineamientos de política nacional y regional, los problemas de la región, las potencialidades y las prioridades en un determinado tema. A partir de esta información se elabora la matriz FODA. Luego se define la visión, misión y valores de la organización. Se identifica también los factores críticos de éxito, que son los componentes clave del sector para alcanzar la visión. Se realiza el

contraste del FODA y de los factores críticos de éxito, identificando las brechas existentes. A través de las brechas existentes se formula los objetivos estratégicos generales que permitan alcanzar la visión. Luego se formulan los objetivos estratégicos específicos, los proyectos estratégicos, los indicadores y el plan operativo institucional.

Esta metodología es interactiva y participativa en cada uno de los procesos que se desarrollen. Esto implica que el equipo encargado del proceso de planeamiento estratégico desarrolle la formulación involucrando a los actores claves entre decisores y personal operativo de la organización.

Es importante señalar que existen varios modelos de desarrollar el proceso de planeamiento estratégico, sin embargo existen elementos fundamentales que todo plan estratégico debe contemplar como son la visión, misión, diagnóstico, objetivos estratégicos, estrategias y desarrollo de actividades operativas, con un sistema de monitoreo y evaluación permanente.

CAPÍTULO 4

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

"Solo el 10% de las organizaciones implementan su estrategia. Solo el 5% de los trabajadores comprende la estrategia, solo el 25% de gerentes implementan incentivos para la ejecución de las estrategias, el 60% de las organizaciones no vinculan el presupuesto con la estrategia y el 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora por mes para conversar sobre la estrategia".

Paul Niven
(Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies, 2008)

El cuarto tema del libro es referido al Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control de Gestión Estratégica. Este tema trataremos partiendo de las cifras que nos presenta Paul Niven quien señala que solo el 10% de las organizaciones implementan su estrategia. Este es un indicador muy importante que nos hace ver la magnitud de la problemática que tenemos en las organizaciones para implementar la estrategia.

Ahora se sabe que la mayoría de organizaciones tanto públicas como privadas cuentan con sus planes estratégicos y el reto es que esos planes se implementen, se gestionen y se revisen periódicamente, para lo cual es necesario que la organización desarrolle un proceso de gestión y control estratégico.

El Cuadro de Mando Integral es una estrategia y herramienta que se constituye como un sistema de gestión y medición estratégica, específicamente con el objetivo de que la estrategia sea implementada en la organización. Este sistema de gestión permite implementar la estrategia desde cuatro perspectivas principales que son la generación de valor público, el usuario/beneficiario o ciudadano, los procesos organizacionales y el aprendizaje organizacional. Por tratarse del sector público la perspectiva financiera se ha cambiado por la perspectiva de generación de valor público que consiste en la generación de beneficios para la colectividad.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión y medición estratégica es una herramienta que se aplica tanto en el sector privado como en el sector público e incluso es más eficiente su implementación en el sector público porque es mandato de todas las organizaciones implementar las estrategias y contar con sistemas de información estratégica.

4.1 El Cuadro de Mando Integral

La necesidad de un sistema de gestión y medición estratégica

Empezamos esta cuarta parte del libro señalando que la ejecución de una estrategia es más importante e incluso más valorable que la formulación de una estrategia. Es importante señalar que crear una estrategia no es algo sencillo sino que comprende una serie de acciones que se tienen que desarrollar en el proceso de formulación del plan estratégico. Una vez que se haya realizado la formulación de las estrategias lo importante es implementarlas para lo cual el Cuadro de Mando Integral es justamente la metodología que permite esta acción.

Las cifras que nos señala Niven (2008) son: "Solo el 10% de las organizaciones ejecutan su estrategia. Las barreras para la ejecución de la estrategia comprenden a la barrera de la visión donde solo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia, la barrera de las personas donde solo el 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia, la barrera de la administración donde el 85% de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora por mes para conversar sobre la estrategia y la barrera de los recursos donde el 60% de la organizaciones no vinculan los presupuestos con la estrategia".[25]

Estas cifras nos hacen ver de una manera clara y explícita que existen cuatro tipos de barreras que impiden la ejecución de la estrategia y las cuales son necesarias tomarlas en cuenta para que el plan estratégico sea implementado satisfactoriamente.

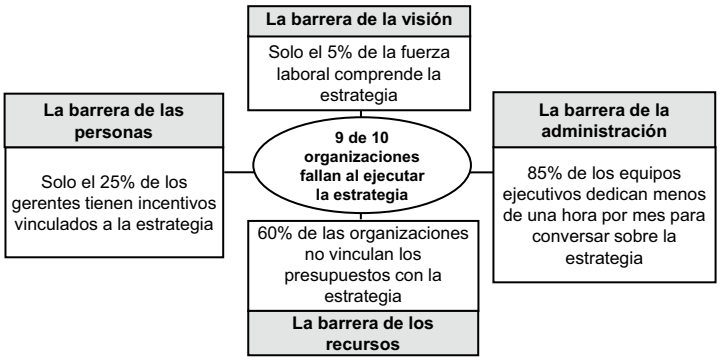


Figura N° 29: Las barreras en la gestión estratégica

25. Niven, P. Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies. 2.a Ed. New Jersey: Wiley; 2008.

La barrera de la visión

En una organización, los trabajadores deben conocer la visión de su organización y las estrategias que están contempladas para su implementación. Para esto es muy importante que se diseñe una estrategia de información y comunicación que permita que todos los trabajadores conozcan la visión, misión y las estrategias principales de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. No podemos concebir que existan trabajadores que no conozcan cuál es la visión y las estrategias de la organización.

La barrera de las personas

Las personas son el elemento clave de cualquier organización, sea pública o privada. Las personas planifican, ejecutan, implementan, monitorean y evalúan las acciones establecidas en sus planes. En este contexto las personas como elemento clave de la organización necesitan incentivos que no sean principalmente económicos, sino incentivos como la capacitación, la mejora de sus condiciones laborales con los equipos necesarios, etc. Si los gerentes incentivan a sus trabajadores, tendrán entonces trabajadores satisfechos con su organización y con una mayor producción y cumplimiento de sus objetivos.

La barrera de los recursos

Del plan estratégico de la organización se formula el plan operativo el cual contempla los recursos que se necesitan para su implementación. En este sentido es necesario que en la formulación del plan estratégico participen los responsables del sistema presupuestal a fin de planificar las estrategias y acciones que tengan un aval presupuestal. La organización debe tener los objetivos y las estrategias específicas para su implementación que sean viables y que tengan el financiamiento respectivo.

La barrera de la administración

El plan estratégico de la organización tiene que ser revisado periódicamente, es decir debe existir un sistema de monitoreo y evaluación de la implementación del plan. Debemos pasar de ser organizaciones que "apagan fuegos" a organizaciones que cumplen sus acciones de acuerdo a su plan. Es cierto que hay crisis periódicas en las organizaciones, pero estas crisis deben preveerse con antelación. Para poder tener una buena administración y gestión pública necesitamos que los directores y gerentes de las organizaciones establezcan reuniones periódicas a fin de revisar el desarrollo de la implementación de los planes, efectuando las correcciones necesarias.

Concepto de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla sus objetivos, desde las perspectivas de generación de valor público, usuario/ beneficiario, procesos y aprendizaje organizacional.

"El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización".[26]

"El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que complementa la medición que se realizó de la ejecución de actividades con la medición de las actividades que se ejecutarán en el futuro tomando en cuenta diversas perspectivas y áreas de la organización. Los objetivos y medidas del Balanced Scorecard son derivadas de la visión y las estrategias de la organización".[27]

"El Balanced Scorecard es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos".[28]

Creadores del Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan, un profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard y por David Norton un consultor del área de Boston en Estados Unidos.

---

26. Fernández, A. El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. No. 75, Barcelona, 1999.
27. Kaplan, R. y Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard. Business School Press; 1996.
28. Martínez, J. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid: Días de Santos; 2007.

En 1990 ambos especialistas realizaron una investigación con el propósito de encontrar nuevos métodos de medir la implementación de las estrategias en las organizaciones. Como resultado de sus investigaciones encontraron que el solo hecho de analizar la implementación de las actividades programadas por el gasto presupuestal, no estaban presentando la real dimensión de la implementación del plan estratégico. Encontraron en sus investigaciones que era necesario tomar en cuenta también la perspectiva de los clientes o usuarios, la perspectiva de la visión y la perspectiva de la implementación de los procesos de la organización lo que en suma da una mixtura de cuatro perspectivas en la organización. De estas cuatro perspectivas se estableció que debería haber un balance entre todas ellas.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización, es decir todos los trabajadores deben saber que existe una visión y que el trabajo que realizan está direccionado para alcanzar esa visión.
- Mejora de la comunicación de los objetivos y resultados que se tiene en la organización. Como se toma en cuenta todas las perspectivas de la organización hay la necesidad de comunicar desde los niveles directivos hasta los niveles operativos sobre las estrategias que se vienen implementando en la organización.
- Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados que se obtengan. Una vez que se efectúe el análisis de los objetivos desde las cuatro perspectivas se verá si están todas las estrategias o hay estrategias que deben incorporarse.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción. Este es un aspecto clave porque es muy fácil señalar la visión pero cómo llevarlo a la práctica es el reto de la organización.
- Orientación hacia la creación de valor público, es decir a la consecución de bienes y servicios que beneficien a la colectividad.
- Integración de información de los diferentes departamentos u oficinas de la organización.
- Mejora de la capacidad de análisis estratégico y de toma de decisiones por los directivos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral como tablero de control

El Cuadro de Mando Integral funciona como un tablero de control de un auto. Un auto en movimiento necesita ser controlado por el conductor en forma permanente en diversos aspectos como son el nivel de gasolina, la temperatura, las revoluciones por minuto del motor, y también la velocidad. Siguiendo esta misma analogía

la organización cuando viene implementando sus actividades necesita tener un sistema que permita la gestión de la organización en todos sus componentes. De esta manera el Cuadro de Mando Integral permite implementar un sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas: generación de valor público, usuario/beneficiario o ciudadano, procesos y aprendizaje organizacional.

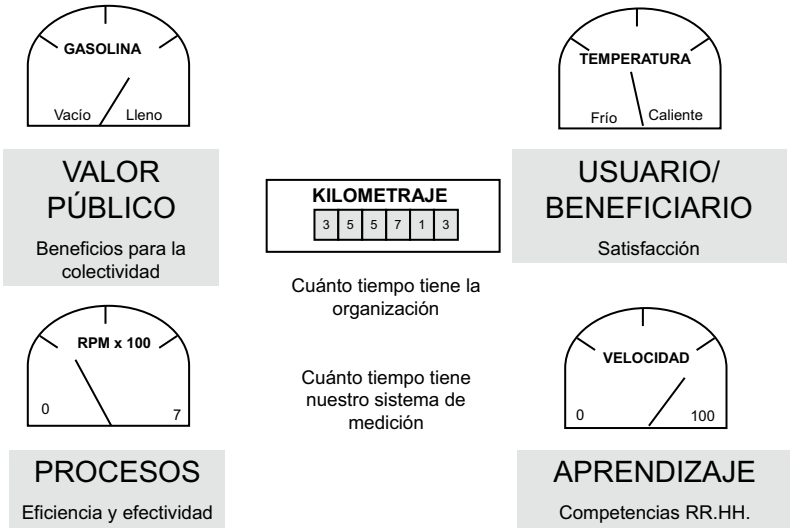


Figura N° 30: El tablero de Control de Gestión Estratégica

El Cuadro de Mando Integral como motor del cambio estratégico[29]

El presente y el futuro inmediato del Cuadro de Mando Integral pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico de las organizaciones.

En definitiva, un nuevo instrumento de gestión que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tienen cabida y se refuerzan en el Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

29. Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos; 2007.

- Creación sostenible de valor: Cuadro de Mando Integral posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a mediano y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de "procesos" es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.
- Crecimiento: La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta en incrementar el posicionamiento frente a los usuarios. El crecimiento, requiere plantearse que quieren los usuarios y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y crecer mediante esa satisfacción.
- Alineamiento: Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la organización en diversos niveles organizativos.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el Cuadro de Mando Integral permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para áreas, equipos e incluso personas.
- Cambio: El Cuadro de Mando Integral es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

4.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva generación de valor público

¿Cómo son nuestros resultados de generación de valor público?

Es muy importante señalar la diferenciación que se hace entre los objetivos de una organización privada con fines de lucro y una organización gubernamental. La organización privada tiene como finalidad principal el tener mayores ganancias

y la perspectiva financiera será generar mayores ganancias y dividendos para los accionistas. En el caso de la organización pública la finalidad es generar valor público, es decir todos aquellos medios, obras, servicios, productos, etc. que benefician a la comunidad. En el caso del sector público agrario generar valor público por ejemplo está referido a la mejora de la productividad agropecuaria con un enfoque de sostenibilidad de los recursos naturales. Asimismo en la perspectiva de generación de valor público se puede establecer otros indicadores sociales que tengan impacto en la comunidad.

Algunos indicadores sobre esta perspectiva:
- Reducción de niveles de pobreza extrema
- Seguridad alimentaria
- Calidad de vida de la población rural

Perspectiva del usuario/beneficiario o ciudadano

Para lograr la visión ¿Cómo nos deben ver los usuarios/beneficiarios o ciudadanos? La perspectiva de los usuarios beneficiarios o ciudadanos comprende cómo nosotros satisfacemos a nuestros usuarios/beneficiarios con el desarrollo de diversas acciones en la gestión pública agraria. En primer lugar es necesario identificar a nuestro público objetivo, a quienes dirigimos nuestras acciones y debemos adaptar nuestro trabajo para satisfacerlos. En esta perspectiva se debe poner mucho cuidado en mantener a nuestros usuarios y/o beneficiarios y además lograr incorporar a nuevos usuarios/beneficiarios de los servicios agropecuarios. En esta parte se puede trabajar un sistema de atención a los usuarios, de saber escucharlos; por ejemplo implementando buzones de sugerencia en las oficinas agrarias de nuestra región. Estos sistemas de escucha al usuario/beneficiario permiten que conozcamos sus necesidades y trabajemos para responder a sus necesidades y expectativas que como sector social nos corresponde.

Algunos indicadores sobre esta perspectiva:
- Incremento de usuarios y/o beneficiarios
- Satisfacción de usuarios y/o beneficiarios
- Número de reclamos de usuarios
- Número de noticias favorables hechas por usuarios
- Formación de organizaciones de usuarios/beneficiarios
- Redes de usuarios/beneficiarios

• Redes de productores agrícolas

Perspectiva de proceso

Para satisfacer las necesidades de los usuarios/beneficiarios ¿En qué se debe sobresalir?

En esta parte es necesario identificar la cadena de valor de nuestra organización e identificar cuáles son los procesos clave en la organización que deben focalizarse. Por ejemplo en los servicios agropecuarios tenemos procesos de planificación, implementación, monitoreo, evaluación, prestación de servicios y asesoría especializada, los cuales debemos analizarlos detalladamente y ver si estamos cumpliendo a cabalidad para satisfacer a nuestros usuarios/beneficiarios.

Es muy importante tener en cuenta los procesos de innovación, puesto que como sector que trabaja el tema agrario, existen permanentes cambios y transformaciones las cuales debemos difundir a nuestros usuarios/beneficiarios.

Algunos indicadores sobre esta perspectiva:

• Número de dependencias que planifican sus actividades
• Número de dependencias que realizan una gestión por resultados
• Eficiencia en los procesos administrativos y técnicos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Si vamos a tener éxito ¿En qué debemos mejorar?

Toda organización sea pública o privada tiene activos tangibles y activos intangibles. Los activos tangibles son la infraestructura, los equipos, los medios para desarrollar las actividades; en tanto los activos intangibles son las personas que trabajan en la organización. Los activos intangibles son los más importantes por lo cual hay la necesidad de capacitar y entrenar en forma periódica y constante al recurso humano de nuestro sector, con esto garantizaremos el crecimiento de nuestra organización.

Es necesario considerar el perfil de competencias para cada cargo, así sabremos cuáles son los conocimientos, actitudes y prácticas que deben tener los trabajadores y basándose en ello realizar las capacitaciones respectivas.

Algunos indicadores sobre esta perspectiva:

• Talleres de trabajo en equipo
• Talleres de mejora continua de la calidad
• Índice de liderazgo

- Número de trabajadores capacitados
- Rotación de trabajadores por áreas
- Trabajadores profesionales, técnicos, auxiliares
- Costo anual de capacitación por trabajador

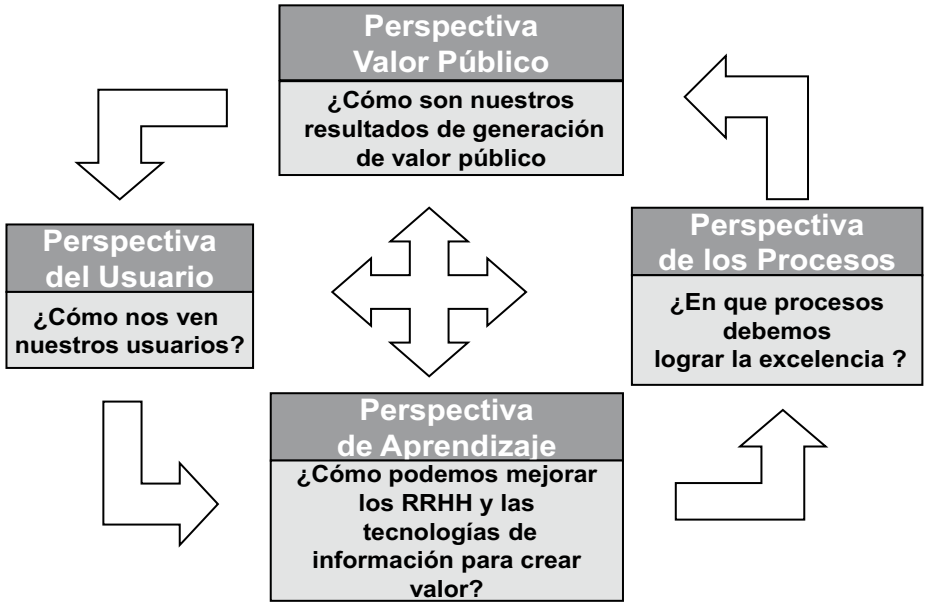


Figura N° 31: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Hay cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son la generación de valor público, la del usuario/beneficiario o ciudadano, la de los procesos y la del aprendizaje. Estas perspectivas permiten ver a la organización en su integralidad, enfatizando al recurso humano tanto de la organización como a nuestros usuarios, beneficiarios o ciudadanos.

4.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral

Cuando realizamos el análisis del Cuadro de Mando Integral encontramos los diversos elementos que la conforman. En primer lugar, está la misión de la organización que responde a la pregunta de por qué existimos; luego están los valores que sustentan a la organización; seguidamente la visión que responde a la pregunta de qué queremos ser; y la estrategia que consiste en el plan de acción que desarrollaremos en la organización.

A partir de las estrategias establecidas se pasa a elaborar el mapa estratégico que nos permitirá justamente traducir la estrategia en un gráfico concreto. A partir de este mapa estratégico pasamos al cuadro de mando integral que a la vez tiene metas e iniciativas, es decir qué queremos hacer para lograr los resultados estratégicos en las cuatro perspectivas priorizadas: financiera para generar valor público; la de usuarios para satisfacerlos; la de procesos para que nuestra organización sea más eficiente; y finalmente la perspectiva del aprendizaje, que persigue que los trabajadores estén motivados y cumplan sus funciones a cabalidad, contando con los materiales necesarios.

Figura N° 32: Elementos del Cuadro de Mando Integral

4.4 Mapa estratégico

Concepto de mapa estratégico[30]

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una organización, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

30. Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos; 2007.

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias. La consecución de rendimiento de largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor buscado), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo.

2. La correcta definición de la proposición de valor al usuario es crítica en el proceso estratégico. Si la satisfacción de los usuarios es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los usuarios objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. El valor nace en los procesos internos. La perspectiva de generación de valor público y del usuario son perspectivas externas que describen resultados respecto a lo que la organización espera lograr. Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas internas y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito interno de la organización, debiendo definir de qué forma la organización pondrá en práctica su estrategia.

4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral. Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

   a. Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.

   b. Los beneficios de una relación con los usuarios mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los usuarios.

   c. Los procesos de innovación, en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos.

   d. Los beneficios de mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante, en el futuro cuando las organizaciones eviten los litigios.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia. La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

   a. Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los trabajadores.

   b. Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

   c. Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación con los trabajadores, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas –capital humano, de información y organizativo– están en la misma línea que la estrategia, la organización tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

Elementos del mapa estratégico

Para poder elaborar un mapa estratégico es sumamente importante que conozcamos cuáles son sus elementos. Un mapa estratégico tiene cuatro elementos:

1. Perspectivas: Las perspectivas corresponden al aprendizaje, los procesos, usuarios o beneficiarios y generación de valor público.

2. Líneas estratégicas: Las líneas estratégicas son las grandes áreas de intervención transversal en la organización. Por ejemplo tenemos a la competitividad agraria y al aprovechamiento de los recursos naturales y la biodiversidad como líneas estratégicas.

3. Objetivos estratégicos: Son los objetivos que hemos desarrollado a lo largo del proceso de planeamiento estratégico.

4. Relación causa efecto: Es muy importante establecer que la construcción del mapa estratégico es de abajo hacia arriba lo que implica hacer un proceso cognitivo de pensamiento de causa y efecto. Por ejemplo un objetivo como causa qué efecto tendrá.

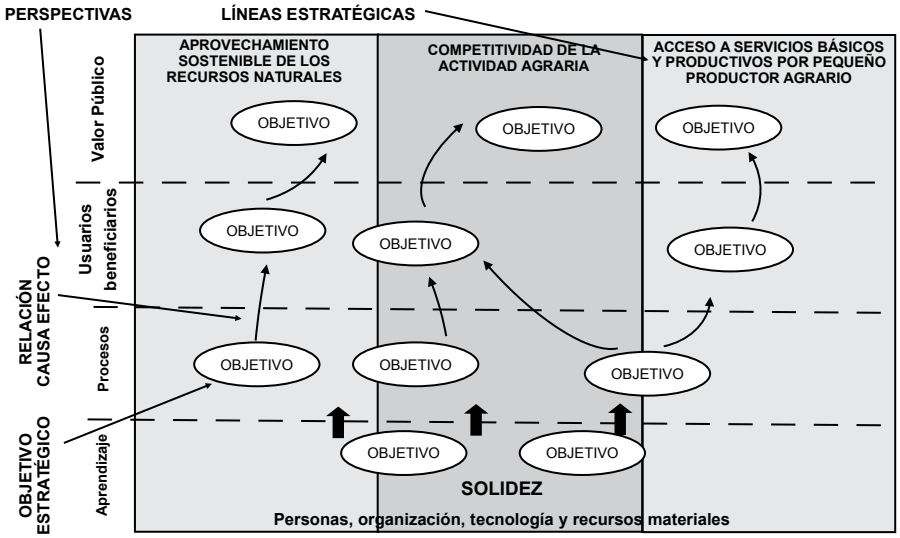


Figura N° 33: Elementos del mapa estratégico

Creación de valor desde lo intangible

La creación de valor desde lo intangible es uno de los aspectos más relevantes del Cuadro de Mando Integral. Cuando hablamos de lo intangible nos estamos refiriendo a aspectos cualitativos como el trabajo en equipo, el liderazgo, la competitividad, la comunicación interna y externa, etc.

Una computadora es algo tangible que lo podemos tocar pero por ejemplo el trabajo en equipo es un aspecto cualitativo que es sumamente importante en las organizaciones.

Lo intangible tiene valor y estos aspectos intangibles debemos considerarlos en el proceso de planeamiento estratégico.

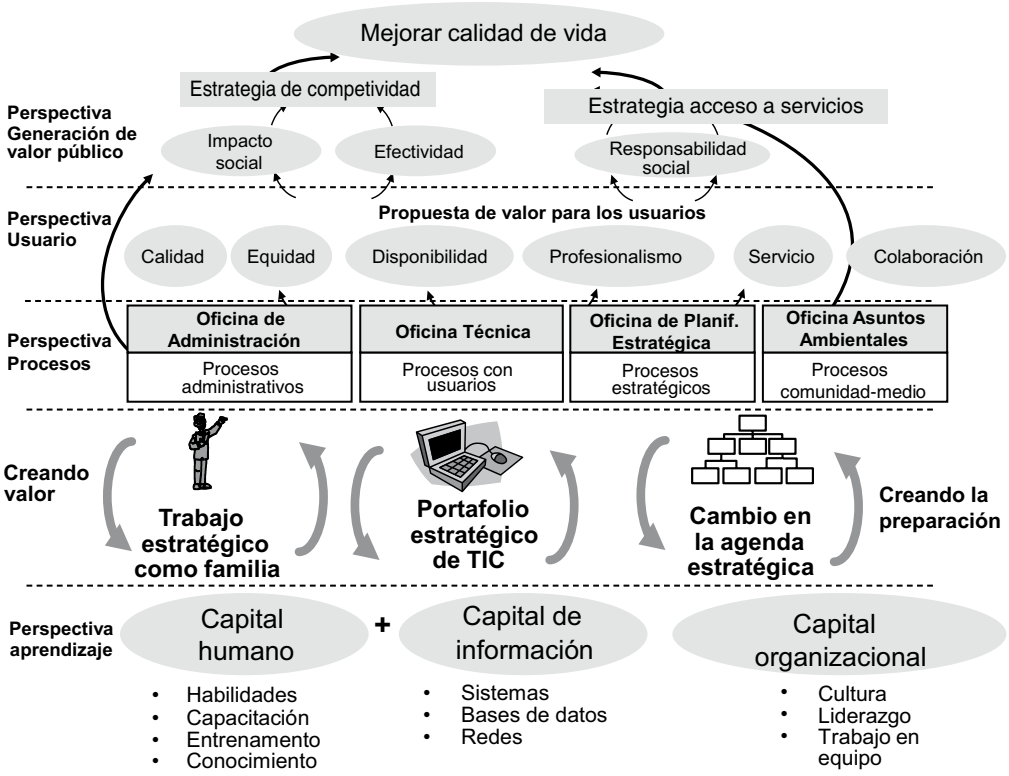


Figura N° 34: Creación de valor desde lo intangible

La creación de valor desde lo intangible comprende como objetivo final el mejorar la calidad de vida, que es en suma lo que queremos lograr como producto de nuestras acciones que implementamos en el sector público. Para lograr este fin se necesita una base sólida que está señalada en la perspectiva aprendizaje integrada por el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, atributos sumamente importantes en la gestión pública.

Para poder generar valor se requiere también de un trabajo estratégico, un portafolio estratégico con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y un cambio fundamental en la gerencia estratégica. En la perspectiva de procesos se mejora los procesos de cada una de las áreas de la organización. En la perspectiva del usuario se establecen las propuestas de valor que nuestra organización desarrolla para ellos y finalmente está el logro del objetivo final de mejora de la calidad de vida de nuestros usuarios y beneficiarios.

Estructura del Cuadro de Mando Integral

Para cada una de las perspectivas se deben definir sus objetivos, indicadores, metas y frecuencias de control. Los objetivos están establecidos en el mapa estratégico y de ahí se desprende por cada una de las perspectivas.

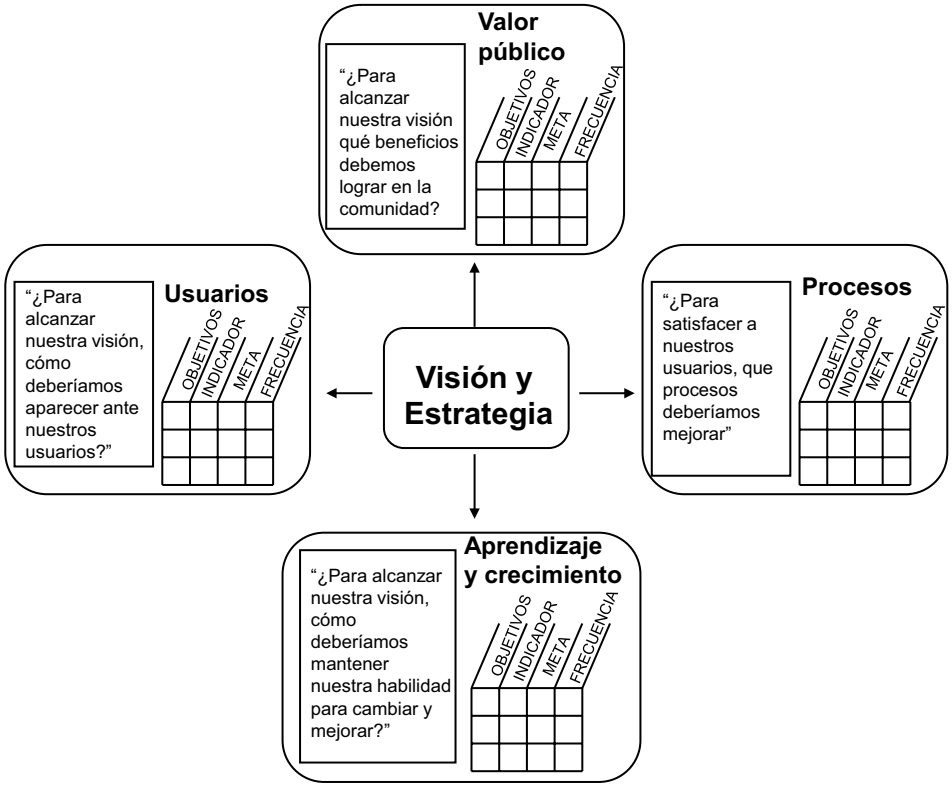


Figura N° 35: Estructura del Cuadro de Mando Integral

Aspectos adicionales del Cuadro de Mando Integral[31]

El Cuadro de Mando Integral pretende ser un instrumento no solo de clarificación estratégica, sino también de información a lo largo y ancho de la organización e, incluso, fuera de ella. La dirección debe poner los límites de qué se transmite y qué no, a través de un mapa de usuarios (receptores) de la información. Un buen

31. Fernández, A. Claves para la implantación del cuadro de mando integral. España: IESE; 2004.

Cuadro de Mando Integral debe permitir la transmisión de información no solo de abajo hacia arriba, sino también y más importante, porque es un problema habitual en muchas organizaciones, de arriba hacia abajo.

Como el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gran ayuda en la mejora de la calidad de la información y de su comunicación, también puede ser un instrumento de seguimiento. Conviene manejar adecuadamente los aspectos relacionados con la evaluación y el control para evitar que influyan en la aceptación del sistema. Algunos aspectos como, por ejemplo, quién coordina el proceso, dónde se centraliza la información, cómo se utiliza en la evaluación y cómo se liga a la compensación deben tratarse cuidadosamente.

Hablamos del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica, y no como sistema de control. Obviamente al proporcionar más y mejor información sobre los factores críticos, permite un mejor seguimiento (y evaluación) de lo que sucede en la organización (procesos, desempeño de personas, etc.). Hay directivos que lo han implementado casi exclusivamente como sistema de control, pero su mayor potencial reside en ser un mejor sistema de información, y éste es el enfoque que está prevaleciendo. El hecho que se esté utilizando para el seguimiento es una consecuencia del salto cualitativo en la información recibida: si los indicadores del Cuadro de Mando Integral son aquellos que miden el desempeño estratégico, parece lógico que parte de la evaluación esté ligada a ellos.

El énfasis en la información y no en el control facilita, además, la implantación, al ser percibido como un instrumento de ayuda para la actividad de los diferentes tomadores de decisiones en la organización.

En distintas organizaciones se llama Cuadro de Mando Integral a cosas muy distintas, que van desde un aumento en el número de indicadores con un mayor énfasis en indicadores no financieros hasta un sistema integrado de gestión que parte de la estrategia y llega hasta la asignación de recursos consistentes con esa estrategia. Las mejoras son de contenido y de proceso. Las primeras se pueden agrupar en tres grandes áreas que responden a tres necesidades: saber qué medir, medir más y medir mejor.

Lo importante no es la etiqueta que pongamos a un sistema de gestión o si el Cuadro de Mando Integral, como un posible sistema de gestión estratégica, está o no de moda, sino tener un buen instrumento de pilotaje con elementos que ayuden a comunicar mejor la estrategia y realizar su seguimiento. Para ello es

necesario efectuar, en primer lugar, un diagnóstico del sistema de gestión, sus fortalezas, sus debilidades, su adecuación a la situación de la organización, la necesidad de mejora y las posibles vías de mejora.

El camino es una vía de mejora que no tiene fin. No se cambia el sistema de gestión estratégica de la noche a la mañana, ni se alcanza nunca el sistema de gestión estratégico perfecto. Es un camino que no está exento de dificultades, pero tiene recompensas en el trayecto. Algunas de esas recompensas son las siguientes:

- Mejora la planificación a través de una mejor información.
- Mejora la fiabilidad de la información.
- Facilita el aprendizaje a todos los niveles.
- Facilita el seguimiento y control por excepción al enfocar la atención en lo importante.

Sin embargo, la mayor recompensa está en el ejercicio que se realiza en el trayecto, o dicho de otra manera, en la reflexión que se produce en la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

4.5 Caso aplicativo del Cuadro de Mando Integral en la Región Tahuantinsuyo

La aplicación del Cuadro de Mando Integral se realiza tomando en cuenta el plan estratégico de la organización. No olvidemos que el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión y control estratégico es un complemento del plan estratégico organizacional. En este sentido de acuerdo al caso de estudio que estamos tomando en cuenta en este libro, utilizaremos la información del Plan Estratégico de la Región Tahuantinsuyo.

Visión

"Es una organización que lidera el desarrollo del sector agrario en la región, trabajando con los productores locales para el desarrollo de la actividad agraria competitiva".

Misión

"Nuestra misión es acompañar en forma sostenida y eficaz a los productores, en el desarrollo de procesos de innovación tecnológica, de gestión

empresarial y comercialización de productos para consolidar una actividad agropecuaria competitiva".

Tabla N° 33: Factores críticos de éxito, objetivos estratégicos generales y objetivos estratégicos específicos de la Región Tahuantinsuyo

Factores críticos de éxito (FCE)	Objetivos estratégicos generales (OEG)	Objetivos estratégicos específicos (OEE)
FCE 1 Gestión eficiente del agro.	**OEG 1** Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.	**OEE 1.1:** Fomentar el uso de la semilla certificada. **OEE 1.2:** Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región. **OEE 1.3:** Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias. **OEE 1.4:** Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.
FCE 2 Accesibilidad de los productos a los mercados.	**OEG 2** Mejorar el acceso de la producción a los mercados tanto nacional e internacional.	**OEE 2.1:** Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo. **OEE 2.2:** Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales. **OEE 2.3:** Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos. **OEE 2.4:** Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.
FCE 3 Acceso a servicios agropecuarios.	**OEG 3** Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	**OEE 3.1:** Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la Región. **OEE 3.2:** Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria. **OEE 3.3:** Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.
FCE 4 Aprovechamien to racional de los recursos naturales.	**OEG 4** Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando su sostenibilidad.	**OEE 4.1:** Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques. **OEE 4.2:** Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura. **OEE 4.3:** Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por los cambios climáticos.
FCE 5 Desarrollo rural y comercialización de productos.	**OEG 5** Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales.	**OEE 5.1:** Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región. **OEE 5.2:** Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción. **OEE 5.3:** Promover la asociatividad empresarial.
FCE 6 Articulación y fortalecimiento interinstitucional sectorial e intersectorial.	**OEG 6** Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.	**OEE 6.1:** Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario. **OEE 6.2:** Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.

En conclusión se tienen seis factores críticos de éxito, seis objetivos estratégicos generales y diecinueve objetivos estratégicos específicos.

De los objetivos estratégicos específicos se tiene que pasar a la matriz de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral a fin de conocer si existe un balance entre las cuatro perspectivas.

Tabla N° 34: Cuadro de Mando Integral de la Región Tahuantinsuyo

Perspectivas	Estrategias
VALOR PÚBLICO	**OEE 1.3:** Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias. **OEE 2.3:** Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos. **OEE 3.1:** Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la Región. **OEE 4.1:** Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.
USUARIOS BENEFICIARIOS	**OEE 2.1:** Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo. **OEE 4.2:** Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura. OEE 5.2: Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.
PROCESOS	**OEE 1.1:** Fomentar el uso de la semilla certificada. **OEE 1.2:** Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región. **OEE 1.4:** Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje. **OEE 2.2:** Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales. **OOE 2.4:** Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo. **OEE 3.2:** Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria. **OEE 3.3:** Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias. **OEE 4.3:** Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por los cambios climáticos. **OEE 5.1:** Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región. **OEE 5.3:** Promover la asociatividad empresarial. **OEE 6.1:** Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario. **OEE 6.2:** Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.
APRENDIZAJE	No se ha considerado esta perspectiva.

La metodología del Cuadro de Mando Integral permite en este momento hacer un análisis si están balanceados los objetivos estratégicos en todas las perspectivas, si esto no es así entonces es el momento de añadir otros objetivos estratégicos que sean necesarios en la organización y que no se tomaron en cuenta.

En el análisis del Cuadro de Mando Integral de la región que venimos trabajando hemos encontrado que no hay estrategias en la perspectiva de aprendizaje. La perspectiva de aprendizaje se refiere al capital humano en la organización (habilidades, capacitación, entrenamiento y conocimiento), capital de información y capital organizacional (cultura, liderazgo y trabajo en equipo).

En el ejemplo que estamos tratando, se agregan los siguientes objetivos estratégicos específicos:

Tabla N° 35: Incorporación de objetivos estratégicos específicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos específicos
VALOR PÚBLICO	Ninguna
USUARIOS BENEFICIARIOS	Ninguna
PROCESOS	Ninguna
APRENDIZAJE	• Desarrollar capacidades en gestión administrativa a trabajadores de la organización. • Implementar política de incentivos de recursos humanos. • Equipar con tecnología a las unidades de la organización. • Desarrollar estrategia de comunicación interna. • Implementar sistema de monitoreo y evaluación virtual.

Luego de este paso previo de lograr el balance en los objetivos estratégicos para el mapa estratégico, realizamos el listado final de los objetivos estratégicos y los codificamos.

Tabla N° 36: Ejemplo de perspectivas y estrategias de la Región Tahuantinsuyo

Perspectivas	Objetivos estratégicos específicos	Código
VALOR PÚBLICO	• Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias.	V1
	• Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos.	V2
	• Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.	V3
	• Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la Región.	V4
USUARIOS BENEFICIARIOS	• Mejorar el acceso de la producción de las comunidades alto andinas a los centros de consumo.	U1
	• Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.	U2
	• Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura.	U3
PROCESOS	• Fomentar el uso de la semilla certificada.	P1
	• Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivos adaptados a la realidad de la región.	P2
	• Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.	P3
	• Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.	P4
	• Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.	P5
	• Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria.	P6
	• Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.	P7
	• Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por los cambios climáticos.	P8
	• Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la Región.	P9
	• Promover la asociatividad empresarial.	P10
	• Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.	P11
	• Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.	P12

Tabla N° 36: Ejemplo de perspectivas y estrategias de la Región Tahuantinsuyo

Perspectivas	Objetivos estratégicos específicos	Código
APRENDIZAJE	• Desarrollar capacidades en gestión administrativa a los trabajadores de la organización.	**A1**
	• Implementar política de incentivos de recursos humanos.	**A2**
	• Equipar con tecnología a las unidades de la organización.	**A3**
	• Desarrollar estrategia de comunicación interna.	**A4**
	• Implementar sistema de monitoreo y evaluación virtual.	**A5**

Elaboración del mapa estratégico de la Región Tahuantinsuyo

Una vez que ya tenemos codificado todos los elementos en la matriz del Cuadro de Mando Integral, pasamos a elaborar el mapa estratégico de la Región Tahuantinsuyo, para lo cual se toman en cuenta los objetivos estratégicos del PESEM que son las siguientes:

1. Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad.
2. Elevar el nivel de competitividad de la actividad agraria.
3. Lograr el acceso a los servicios básicos y productivos por parte del pequeño productor agrario.

En cada una de estos objetivos ubicamos los objetivos estratégicos específicos, relacionándolos adecuadamente a través de una lógica de causa efecto y las relaciones que tienen cada una de ellas.

Es importante señalar que la perspectiva de aprendizaje es la base y fundamento de nuestras acciones, por lo cual los objetivos de esta perspectiva se relacionan con los demás objetivos.

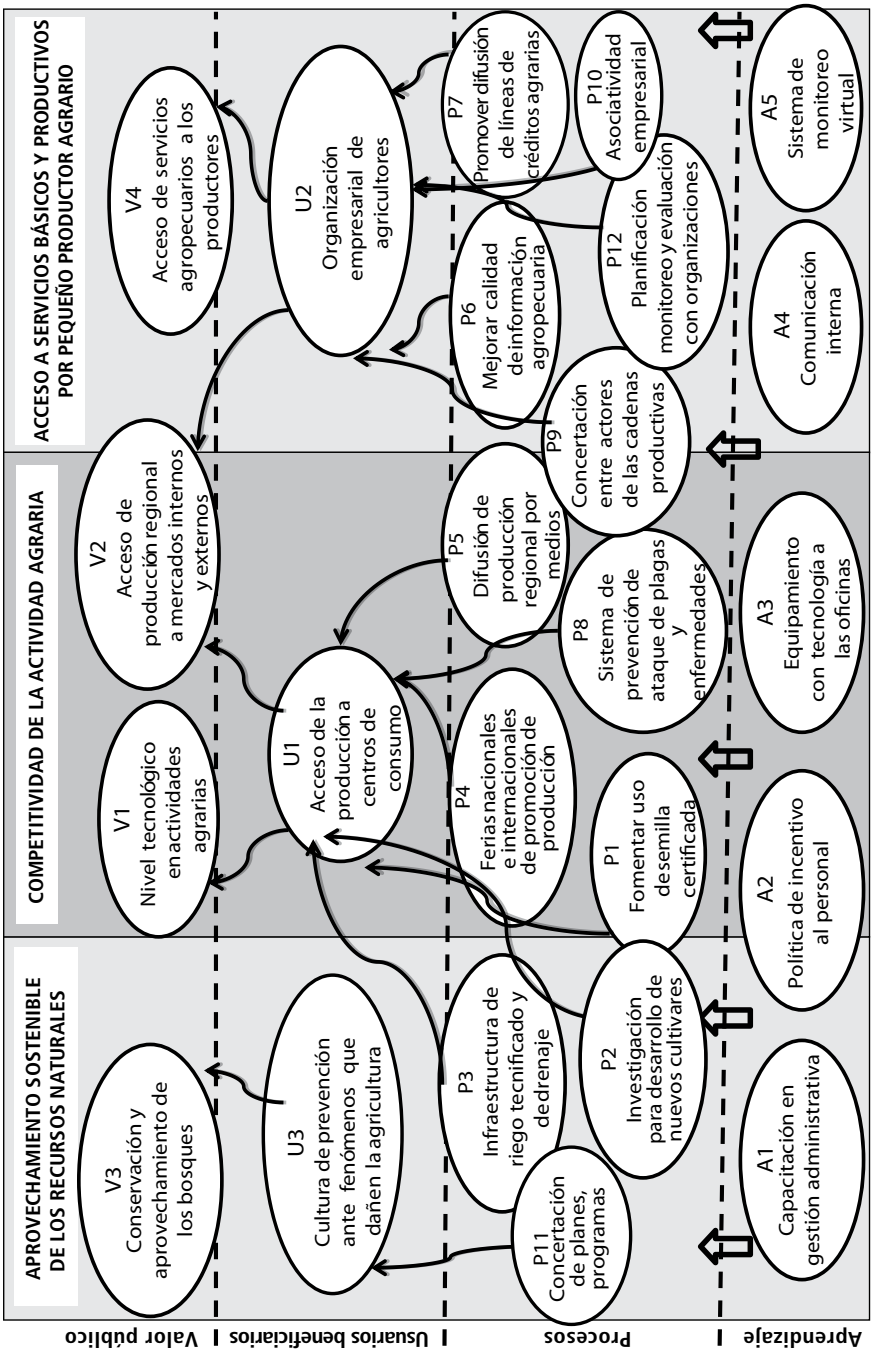


Figura Nº 36: Ejemplo de mapa estratégico de la Región Tahuantinsuyo

Pasos para la elaboración de la matriz del Cuadro de Mando Integral

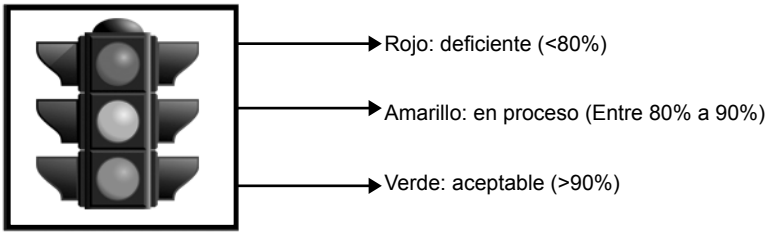
Paso 1: Colocar las perspectivas y en cada perspectiva los objetivos estratégicos específicos del plan estratégico, incluido los nuevos objetivos estratégicos específicos que salieron al momento de realizar el balance por perspectivas.

Paso 2: Poner el peso de cada objetivo estratégico específico. Mayor peso significa que es una estrategia más importante. Por cada perspectiva el peso debe sumar como total = 1.

Paso 3: Colocar el indicador por cada objetivo estratégico.

Paso 4: Colocar la meta de cada indicador por año y por cada periodo ya sea mensual, trimestral, semestral, etc.

Paso 5: Colocar el rango de valores. Esto significa que se tiene que establecer tres valores en los cuales puede fluctuar el cumplimiento de la meta.



Los rangos de fluctuación deben ser establecidos por el área respectiva, tomando en cuenta los recursos necesarios para la implementación de los objetivos estratégicos específicos y el cumplimiento de las metas establecidas. En el Cuadro de Mando Integral los reportes utilizan como una forma de comunicación del estado de nuestros indicadores a través de los colores de un semáforo, donde verde es aceptable, amarillo en proceso y rojo deficiente. En general es aceptable y se activará el color verde, cuando se logre la meta mayor al 90%, se activará el color amarillo, cuando se logre la meta entre el 80 a 90% y se activará el color rojo, cuando se logre la meta menor al 80% de lo programado.

Paso 6: Se establece la frecuencia de control estratégico que se debe realizar pudiendo ser: semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, quinquenal, etc.

Paso 7: Se establece el responsable de la ejecución del indicador.

A continuación desarrollamos cada uno de estos pasos en el caso de estudio que estamos desarrollando en este libro y que corresponde a la Región Tahuantinsuyo.

Tabla N° 37: Matriz del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico de la Región Tahuantinsuyo

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
VALOR PÚBLICO	OEE 1.3	Mejorar el nivel tecnológico en el desarrollo de las actividades agrarias.	0.2	Número de productores capacitados en nuevas tecnologías para la producción.	360	> 324	Verde	Mensual	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Dirección de Promoción Agraria
						288-324	Amarillo														
						< 288	Rojo														
	OEE 2.3	Promover el acceso de la producción regional a los mercados internos y externos.	0.3	Número de toneladas métricas que abastecen a los mercados internos y externos.	50,000	> 45,000	Verde	Mensual	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	Dirección de Promoción Agraria
						40,000-45,000	Amarillo														
						< 40,000	Rojo														
	OEE 4.1	Promover la conservación y aprovechamiento de los bosques.	0.2	Número de hectáreas reforestadas (incremento).	120	> 108	Verde	Mensual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	Agencias Agrarias
						96-108	Amarillo														
						< 96	Rojo														
	OEE 3.1	Facilitar el acceso de servicios agropecuarios a los productores de la región.	0.3	Número de productores capacitados para acceder a servicios agropecuarios.	500	> 450	Verde	Mensual	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	50	Dirección de Promoción Agraria
						400-450	Amarillo														
						< 450	Rojo														
USUARIO	OEE 2.1	Mejorar el acceso de la producción	0.4	Número de hectáreas producidos	1,200	> 1,080	Verde	Mensual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Agencias Agrarias
						960-1,080	Amarillo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
		de las comunidades alto andinas a los centros de consumo.		en las zonas alto andinas.		< 960	Rojo														
	OEE 5.2	Fomentar la organización empresarial de agricultores por líneas de producción.	0.4	Número de organizaciones empresariales constituidas.	96	> 86	Verde	Mensual	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Oficina de Asesoría Jurídica
						77-86	Amarillo														
						< 77	Rojo														
	OEE 4.2	Promover una cultura de prevención ante fenómenos climatológicos que dañen la agricultura.	0.2	Número de productores capacitados.	120	> 108	Verde	Mensual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	Dirección de Información Agraria
						96-108	Amarillo														
						< 96	Rojo														
PROCESO	OEG 1	Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria	0.1	Número de hectáreas que hacen uso de la tecnología.	700	> 630	Verde	Mensual	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	100	Dirección de Promoción Agraria
			0.1			560-630	Amarillo														
			0.1			< 560	Rojo														
	OEE 1.1	Fomentar el uso de la semilla certificada.	0.07	Número de hectáreas sembradas con semilla certificada.	500	> 450	Verde	Mensual	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	50	Agencias Agrarias
			0.02			400-450	Amarillo														
			0.02			< 450	Rojo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	OEE 1.2	Promover la investigación para el desarrollo de nuevos cultivares adaptados a la realidad de la región.		Número de cultivares desarrollados que son adaptados a la realidad de la región.	20	> 18	Verde	Trimestral			5			5			5			5	Oficina de Información Agraria
			0.08			16-18	Amarillo														
			0.03			< 16	Rojo														
	OEE 1.4	Mejorar la infraestructura de riego tecnificado y de drenaje.	0.1	Número de hectáreas irrigadas tecnológicamente.	700	> 630	Verde	Mensual	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	100	Agencias Agrarias
			0.08			560-630	Amarillo														
			0.05			< 560	Rojo														
	OEG 2	Mejorar el acceso de la producción a los mercados nacional e internacional.	0.08	Número de productores organizados que brindan productos al mercado.	400	> 360	Verde	Mensual	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	Dirección de Promoción Agraria
			0.05			320-360	Amarillo														
			0.03			< 320	Rojo														
	OEE 2.2	Promover la producción regional a través de ferias nacionales e internacionales.		Número de eventos y ferias realizadas.	10	> 9	Verde	Semestral						5						5	Dirección de Promoción Agraria
						8 a 9	Amarillo														
			0.03			< 8	Rojo														
	OEE 2.4	Difundir la producción regional por los medios de comunicación masivo.	0.09	Número de productores que acceden a información sobre la producción regional.	1,200	> 1,080	Verde	Mensual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Dirección de Promoción Agraria
			0.08			960-1,080	Amarillo														
			0.04			< 960	Rojo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	OEG 3	Facilitar el acceso de los productores a los principales servicios agropecuarios.	0.1	Número de productores que acceden a los principales servicios agropecuarios.	2,400	> 2,160	Verde	Mensual	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	Dirección de Promoción Agraria
			0.09			1,920-2,160	Amarillo														
			0.05			< 1,920	Rojo														
	OEE 3.2	Mejorar la calidad, difusión, promoción y acceso a información agropecuaria	0.1	Número de usuarios que usan la información agropecuaria	1,000	> 900	Verde	Mensual	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	50	50	Dirección de Información Agraria
			0.05			800-900	Amarillo														
			0.05			< 800	Rojo														
	OEE 3.3	Promover la difusión de las líneas de crédito agrarias.	0.08	Número de productores beneficiados con el crédito agrario.	800	> 720	Verde	Mensual	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	50	50	Oficina de Administración
			0.09			640-720	Amarillo														
			0.03			< 640	Rojo														
	OEG 4	Promover el aprovechamiento racional de los recursos naturales, previniendo riesgos negativos y preservando	0.08	Número de hectáreas en concesión para explotación forestal.	500	> 450	Verde	Mensual	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	50	50	Agencias Agrarias
			0.06			400-450	Amarillo														
			0.03			< 450	Rojo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
		su sostenibilidad																			
	OEE 4.3	Implementar un sistema de prevención de ataque de plagas y enfermedades por los cambios climáticos.		Número de sistemas de alerta y prevención de ataque de plagas y enfermedades implementadas.	20	> 18	Verde	Trimestral			5			5			5			5	Dirección de Información Agraria
			0.05			16-18	Amarillo														
			0.04			< 16	Rojo														
	OEG 5	Promover relaciones comerciales equitativas entre las organizaciones empresariales.	0.15	Número de acuerdos establecidos entre organizaciones empresariales.	180	> 162	Verde	Mensual	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	Agencias Agrarias
			0.1			144-162	Amarillo														
			0.1			< 144	Rojo														
	OEE 5.1	Promover la concertación entre actores de las cadenas productivas de la región.		Número de acuerdos entre actores de las cadenas productivas.	20	> 18	Verde	Semestral						10						10	Agencias Agrarias
						16-18	Amarillo														
			0.05			< 16	Rojo														
	OEE 5.3	Promover la asociatividad empresarial.	0.05	Número de organizaciones asociadas legalmente.	360	> 324	Verde	Mensual	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Agencias Agrarias
			0.05			288-324	Amarillo														
			0.05			< 288	Rojo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	OEG 6	Articular funciones inter e intra institucionales en los niveles de gobierno local, regional y nacional, para promover el desarrollo rural en el marco de la descentralización.		Número de planes concertados de desarrollo formulados.	10	> 9	Verde	Semestral						10						10	Dirección de Promoción Agraria
						8 a 9	Amarillo														
			0.1			< 8	Rojo														
				Número de actas de transferencia de funciones del proceso de descentralización.	10	> 9	Verde	Semestral						10						10	Dirección de Promoción Agraria
						8 a 9	Amarillo														
			0.1			< 8	Rojo														
	OEE 6.1	Propiciar la concertación de planes, programas, proyectos y actividades de las organizaciones vinculadas al sector agrario.		Número de reuniones de concertación ejecutadas.	40	> 36	Verde	Trimestral			10			10			10			10	Dirección de Promoción Agraria
			0.05			32-36	Amarillo														
			0.05			< 32	Rojo														
	OEE 6.2	Impulsar la planificación, monitoreo y evaluación		Número de reuniones de planificación, monitoreo y	12	> 11	Verde	Trimestral			3			3			3			3	Dirección de Promoción Agraria
			0.05			10 a 11	Amarillo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta	Meta 2011 Rango de valores	Meta 2011 Estatus	Frecuencia de control	Meta mensual 2011 E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable
APRENDIZAJE		de actividades agropecuarias con la activa participación de los actores públicos y privados.	0.05	evaluación ejecutadas.		< 10	Rojo														
	OEE 7.1	Desarrollar capacidades en gestión administrativa a trabajadores de la organización.	0.3	Número de trabajadores de la organización capacitados.	240	> 216	Verde	Mensual	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	Oficina de Administración
						192-216	Amarillo														
						< 192	Rojo														
	OEE 7.2	Implementar política de incentivos de recursos humanos.	0.2	Número de trabajadores que recibieron incentivos laborales no económicos.	360	> 324	Verde	Mensual	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Oficina de Administración
						288-324	Amarillo														
						< 288	Rojo														
	OEE 7.3	Equipar con tecnología a las unidades de la organización.	0.1	Número de oficinas equipadas con tecnología.	60	> 54	Verde	Mensual	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Oficina de Administración
						48-54	Amarillo														
						< 48	Rojo														
	OEE 7.4	Desarrollar estrategia de comunicación interna.	0.3	Número de trabajadores informados sobre aspectos claves de la	360	> 324	Verde	Mensual	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Oficina de Información Agraria
						288-324	Amarillo														
						< 288	Rojo														

Perspectiva	Tipo de objetivo	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Meta 2011			Frecuencia de control	Meta mensual 2011												Responsable
					Meta	Rango de valores	Estatus		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
				organización.																	
	OEE 7.5	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación virtual.	0.1	Número de trabajadores que acceden al sistema de monitoreo y evaluación virtual.	240	> 216	Verde	Mensual	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	Oficina de Planificación Agraria
						192-216	Amarillo														
						< 192	Rojo														

REPORTE MENSUAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PESO
VALOR PÚBLICO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.3
USUARIOS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.3
PROCESOS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2
APRENDIZAJE	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2
TOTAL MES	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

REPORTE ANUAL

VALOR PÚBLICO	1.00
USUARIOS	1.00
PROCESOS	1.00
APRENDIZAJE	1.00
TOTAL AÑO	1.00

Es importante realizar la ponderación del peso de cada una de las perspectivas, dándole importancia a cada una de ellas. Es decir dar una mayor ponderación a aquellas que tienen mayor impacto, o aquellas que la organización priorice. A continuación realizamos la ponderación de la siguiente manera:

VALOR PÚBLICO 30%	**USUARIOS BENEFICIARIOS 20%**
PROCESOS INTERNOS 30%	**APRENDIZAJE 20%**

Esta ponderación que acabamos de establecer, nos señala que hay mayor peso a la perspectiva de valor público, seguida de procesos internos, usuarios y aprendizaje.

La matriz del Cuadro de Mando Integral que hemos desarrollado nos brindará la información de la gestión del plan estratégico de acuerdo a cada uno de los indicadores establecidos y por perspectivas. De esta manera sabremos en qué perspectiva se debe poner mayor atención a fin de cumplir con los objetivos trazados.

El reporte de los resultados dependerá de la frecuencia con la que necesitemos dichos resultados. Al finalizar el periodo se tiene que poner el estatus actual del cumplimiento del indicador ya sea de color verde, amarillo o rojo.

Si el resultado es de color verde entonces estamos cumpliendo nuestros objetivos, si el resultado sale en color amarillo se deben tomar las medidas correctivas y si el resultado sale en color rojo, entonces se debe tomar las medidas inmediatas.

Las medidas urgentes, serían: convocar a una reunión a las partes involucradas, e implementar un plan de contingencia para lograr el objetivo establecido. Asimismo se propone realizar reuniones de análisis de las causas, por que no se está cumpliendo el objetivo y proponer alternativas de solución inmediata.

El Cuadro de Mando Integral es un excelente sistema de comunicación del cumplimiento del plan estratégico de nuestra organización, puesto que en primer lugar nos permite comunicar cuáles son los objetivos estratégicos que debemos ejecutar para lograr la visión de la organización y además nos permite comunicar

el estado situacional de cada objetivo estratégico. Esta es una metodología y herramienta muy importante que incluso podemos difundir en la página web de nuestra organización a fin de que todos los trabajadores conozcan el avance de la gestión.

4.6 Elaboración del Cuadro de Mando Integral en Excel®

Se recomienda que el Cuadro de Mando Integral deba ser elaborado en el programa informático Excel, puesto que permitirá que el personal de la organización lo utilice adecuadamente, en un programa que conocemos todos.

En tal sentido, a continuación detallamos los aspectos generales para la elaboración del Cuadro de Mando Integral en el programa informático Excel, principalmente en lo que se refiere al uso de condicionales en Excel y las fórmulas que se deben aplicar para cada perspectiva.

BALANCED SCORECARD PARA EL SECTOR PÚBLICO

ORGANIZACIÓN	Dirección Regional Agraria de Tahuantinsuyo
VISIÓN	Lideramos el desarrollo de la actividad agraria competitiva, trabajando con los productores locales
MISIÓN	Acompañar en forma sostenida a los productores, en el desarrollo de procesos de innovación tecnológica, gestión empresarial y comercialización de productos agropecuarios

PERIODO DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL AÑO 2011

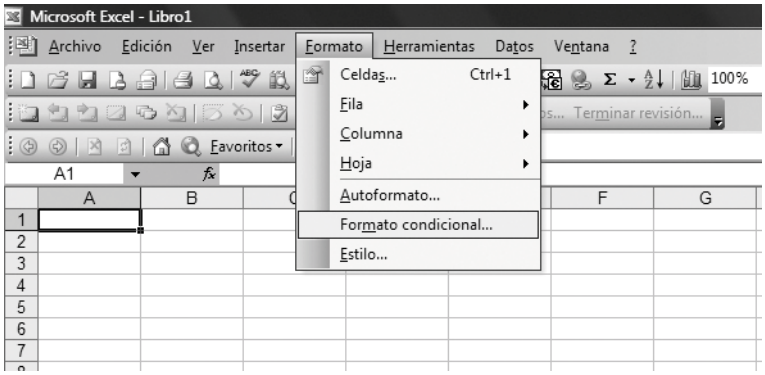
PERSPECTIVAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.
VALOR PÚBLICO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
USUARIOS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
PROCESOS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
APRENDIZAJE	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
TOTAL MES	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

RESUMEN GENERAL AÑO 2011

VALOR PÚBLICO	1.00
USUARIOS	1.00
PROCESOS	1.00
APRENDIZAJE	1.00
AÑO 2011	1.00

Formatos condicionales utilizando el Excel 2003

Para realizar la planificación y el control de los objetivos estratégicos por los colores verde, amarillo y rojo, se puede utilizar los formatos condicionales de Excel, con lo cual se puede armar de una manera muy sencilla el Cuadro de Mando Integral.

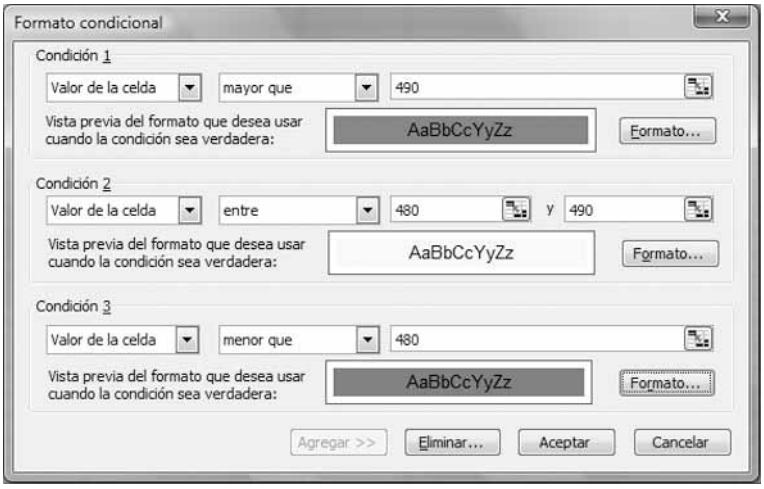


Cuando nosotros ingresamos por el formato condicional se nos pregunta por una condición que deseamos que se cumpla para el formato que queremos dar a la celda donde se encuentra la variable de análisis.

Por ejemplo en el Cuadro de Mando Integral tenemos la meta de 500 hectáreas sembradas con semilla certificada. Aplicando la escala de colores se tiene los siguientes parámetros:

> 490 Verde
480-490 Amarillo
< 480 Rojo

La definición de las condiciones para este caso puede ser de la siguiente manera:



Una vez que hemos establecido las condiciones para cada objetivo y cuando realicemos el ingreso de datos automáticamente nuestro Cuadro de Mando Integral en Excel nos brindará el estado situacional, comunicándonos en que colores está cada uno de los objetivos.

Tabla N° 38: Objetivos e indicadores

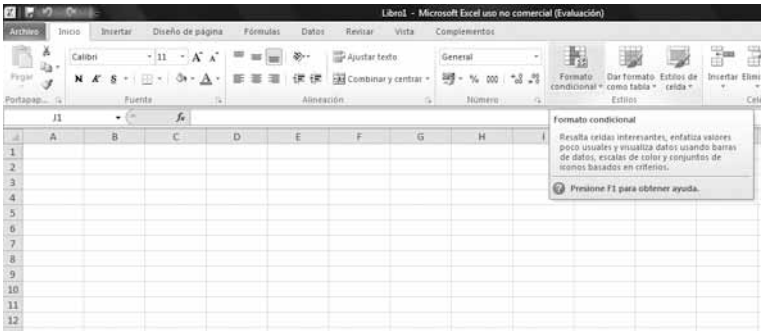
Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta Anual	Cifras de desempeño por trimestre año 2010			
			Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Setiembre	Octubre-Diciembre
Mejorar la tecnología para la producción agropecuaria.	Número de productores capacitados en nuevas tecnologías para la producción.	300	65 (amarillo)	75 (verde)	75 (verde)	75 (verde)
Fomentar el uso de la semilla certificada.	Número de hectáreas sembradas con semilla certificada.	500	90 (rojo)	110 (amarillo)	112 (amarillo)	60 (rojo)

Para leer los resultados que nos proporciona el Cuadro de Mando Integral, sencillamente vemos los colores, siendo el color verde, indicativo que hemos cumplido con nuestra meta, el amarillo, que no hemos cumplido, y el rojo que estamos en una situación de alarma.

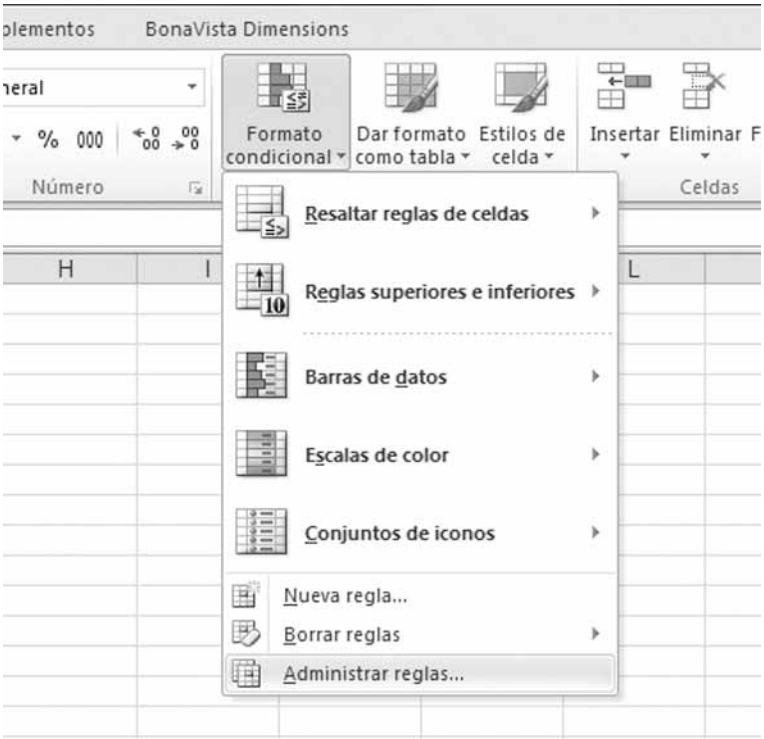
Al final de un determinado periodo podemos establecer cómo está el desempeño del cumplimiento de los objetivos en nuestra organización.

Formatos condicionales utilizando el Excel 2007

Ingresar a formato condicional



Luego entrar a Administrar reglas



En Administrar reglas, ingresar a Nueva regla

En Nueva regla ingresar a Aplicar formato únicamente a las celdas que contengan

Luego editamos la descripción de la regla para cada uno de los colores del semáforo: verde, amarillo y rojo, colocando para cada uno una Nueva regla

De esta manera activamos los colores del semáforo del Cuadro de Mando Integral. Se activará el color verde cuando los valores sean mayores a 32, se activará el color amarillo cuando los valores estén entre 20 y 32, y se activará el color rojo cuando los valores sean menores que 20.

Fórmulas para la elaboración en Excel del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral podemos programarlo de una manera sencilla, en Excel, se tiene que seguir las instrucciones básicas que se detallan a continuación. Es importante señalar que por cada período del Cuadro de Mando Integral se tiene que programar la tabla siguiente:

Tabla N° 39: Tabla de fórmulas del Cuadro de Mando Integral en Excel

PERSPECTIVAS	ACTUAL VALOR	PESO	MÁXIMO VALOR POSIBLE	DESEMPEÑO RELATIVO	DESEMPEÑO ABSOLUTO
PERSPECTIVA VALOR PÚBLICO					
Índice de reconocimiento al trabajador	**4**	**0.3**	**5**	**80%**	**0.24**
Índice de trabajo en equipo	**5**	**0.2**	**5**	**100%**	**0.20**
Índice de comunicación interpersonal	**5**	**0.2**	**5**	**100%**	**0.20**
Índice de liderazgo	**1**	**0.3**	**5**	**20%**	**0.06**
				TOTAL	**0.70 (rojo)**
PERSPECTIVA USUARIOS					
% de cobertura a usuarios	**80**	**0.4**	**100**	**80%**	**0.32**
Monto recaudación cooperantes y empresa	**70,000**	**0.5**	**100,000**	**70%**	**0.35**
Monto ingresos propios	**57,800**	**0.1**	**50,000**	**116%**	**0.12**
				TOTAL	**0.79 (amarillo)**
PERSPECTIVA PROCESOS					
Nro. de visitas domiciliarias	**150**	**0.1**	**200**	**75%**	**0.08**
Nro. de consejería a trabajadores	**500**	**0.1**	**500**	**100%**	**0.10**
Nro. de actividades de reconocimiento al trabajador	**10**	**0.5**	**12**	**83%**	**0.42**
Nro. de fichas sociales aplicadas	**2**	**0.1**	**340**	**1%**	**0.00**
Nro. de establecimientos supervisados	**22**	**0.2**	**25**	**88%**	**0.18**
				TOTAL	**0.77 (amarillo)**
PERSPECTIVA APRENDIZAJE					
Nro. de trabajadores capacitados	**500**	**0.1**	**600**	**83%**	**0.08**
Nro. de oficinas implementadas con computadora	**30**	**0.1**	**30**	**100%**	**0.10**
Nro. de trabajadores con e-mail	**20,000**	**0.3**	**25,000**	**80%**	**0.24**
Nro. de trabajadores con foro virtual	**1**	**0.2**	**11,000**	**0%**	**0.00**
Nro. de trabajadores que realizan pasantía	**200**	**0.1**	**500**	**40%**	**0.04**
Nro. de trabajadores que investigan	**50**	**0.2**	**50**	**100%**	**0.20**
				TOTAL	**0.66 (rojo)**
PERSPECTIVA VALOR PÚBLICO	**0.70**	**0.5**	**1**	**0.70**	**0.35**
PERSPECTIVA USUARIOS	**0.79**	**0.1**	**1**	**0.79**	**0.08**
PERSPECTIVA PROCESOS	**0.77**	**0.2**	**1**	**0.77**	**0.15**
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	**0.66**	**0.2**	**1**	**0.66**	**0.13**
				TOTAL GENERAL	**0.71 (amarillo)**

Pasos para elaborar la programación del Cuadro de Mando Integral en Excel

1. El valor actual corresponde al valor que se da de un determinado indicador ahora.

2. El peso corresponde al valor que le damos a cada indicador por la importancia que tenga. La suma del peso por cada perspectiva debe ser igual a 1.

3. Máximo valor posible corresponde a la cantidad máxima que debe llegar cada indicador en el periodo establecido.

4. Desempeño relativo es el valor dividido entre el actual valor y el máximo valor posible.

5. Desempeño absoluto es el valor dividido entre el desempeño relativo y el peso.

6. El desempeño absoluto por cada perspectiva se suma y se tiene el total.

7. Con el total por cada perspectiva se repite el procedimiento y se obtiene el total general, que es el desempeño de la organización.

8. Es importante establecer los valores para que funcione el semáforo: verde, amarillo y rojo.

9. Este procedimiento se puede realizar por periodos, es decir cada mes, trimestre, semestre, anual, etc.

10. Es recomendable elaborar el Programa del Cuadro de Mando Integral en Excel, ya que es un programa de conocimiento masivo. Así mismo hay la flexibilidad de que el Cuadro de Mando Integral se adapte a las necesidades de la organización.

Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión e información estratégica, es decir es el puente que permite pasar de las estrategias a la ejecución e implementación de actividades concretas, y que comprenden cuatro perspectivas: generación de valor público, usuarios, procesos, y aprendizaje en la organización.

Las perspectivas se definen de acuerdo al carácter de la organización y las prioridades que se le den en el plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral es muy útil porque permite que todos los trabajadores conozcan la estrategia y ayuden a cumplir la estrategia. En el sector público el Cuadro de Mando Integral es una estrategia y herramienta que se debe aplicar con la participación de todas las oficinas y áreas de la organización. Así tendremos planes estratégicos que tengan vida y sobre todo sean implementados y así se logrará contribuir al desarrollo del país.

El Cuadro de Mando Integral se puede elaborar de una manera fácil en el programa informático Excel, lo que permite que todos puedan acceder a esta herramienta gerencial y hacer el seguimiento permanente de cada uno de los objetivos estratégicos e indicadores de la organización. Es muy importante tomar en cuenta además que el Cuadro de Mando Integral en Excel se puede difundir en la página web de la organización en la Intranet y con acceso a todos los trabajadores.

Este es el momento de hacer de la gestión pública, una gestión más eficiente utilizando nuevas herramientas que han tenido mucho éxito en las organizaciones privadas y que ahora podemos adaptarlas al sector público.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CMI:	Cuadro de Mando Integral
PESEM:	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PDCR:	Plan de Desarrollo Concertado Regional
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FCE:	Factores Críticos de Éxito
OEG:	Objetivos Estratégicos Generales
OEE:	Objetivos Estratégicos Específicos
PE:	Plan Estratégico
POI:	Plan Operativo Institucional
PIA:	Presupuesto Institucional de Apertura
BS:	Balanced Scorecard
OPD:	Organismo Público Descentralizado

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN[32]

Actividades (Activities): Medidas adoptadas o labor realizada mediante la cual se movilizan insumos tales como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos para obtener productos concretos.

Actividades evaluativas (Evaluative activities): Actividades como el análisis de situación, los estudios de base, la investigación aplicada y los estudios de diagnóstico. Las actividades evaluativas difieren de la evaluación propiamente dicha; sin embargo, las observaciones resultantes de esas actividades pueden utilizarse para mejorar, modificar y adaptar el diseño y la ejecución de los programas.

Alcance (Reach): Cobertura (por ejemplo, tipo o número de personas, grupos, instituciones, zonas geográficas y otros) de un programa.

Análisis (Analysis): Proceso de aplicar sistemáticamente la lógica y técnicas estadísticas para interpretar, comparar, categorizar y resumir datos reunidos con el fin de llegar a conclusiones.

Análisis de causas (Causality analysis): Un tipo de análisis utilizado en la formulación de programas para determinar las causas fundamentales de los problemas de desarrollo. Los problemas de desarrollo a menudo se derivan de las mismas causas fundamentales. El análisis organiza los principales datos, tendencias y conclusiones para establecer relaciones de causa y efecto. Determina las causas básicas y sus vínculos, así como los efectos diferenciados de los problemas de desarrollo que se ha elegido analizar. Por lo general, en lo que respecta a los problemas de desarrollo social, es posible identificar una gama de causas que están relacionadas entre sí. Se puede utilizar un "marco de causalidad o un análisis de árbol de las causas (que a veces se denomina "árbol de problemas") como herramienta para agrupar las causas que intervienen y examinar los vínculos que existen entre ellas y sus diversas determinantes.

Análisis de riesgos (Risk analysis): Un análisis o evaluación de los factores que afectan o que probablemente afecten el logro de resultados. El análisis de riesgos proporciona información que puede utilizarse para mitigar los efectos de los riesgos identificados. Algunos factores externos pueden estar fuera del control de los administradores y ejecutores del programa, pero otros pueden

32. UNFPA. Conjunto de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas. New York, 2004. http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool1-spanish.pdf (Acceso: Diciembre 2010).

abordarse haciendo ligeros ajustes en el enfoque o la estrategia programáticos. Se recomienda que los interesados participen en el análisis de riesgos ya que pueden ofrecer diferentes perspectivas y aportar información indispensable sobre el contexto del programa.

Análisis de series cronológicas (Time series analysis): Diseños casi experimentales que se apoyan en series relativamente largas de mediciones repetidas de la variable consecuencia/producto hechas antes, durante y después de la intervención con el objeto de llegar a conclusiones sobre el efecto de la intervención.

Apreciación (Appraisal): Valoración, antes de contraer obligaciones de apoyo, de la pertinencia, el valor, la aceptabilidad, la viabilidad y posible aceptabilidad de un programa o proyecto atendiendo a criterios establecidos.

Atribución (Attribution): Vínculo causal entre un hecho y otro. Grado en que los efectos observados pueden imputarse a una intervención concreta.

Auditoría (Audit): Un proceso independiente, objetivo y sistemático que evalúa la idoneidad de los controles internos de una organización, la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y gobernabilidad para mejorar su eficacia y su desempeño general. Verifica el cumplimiento con las normas establecidas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos y valida la exactitud de los informes financieros.

Autoridad (Authority): Facultad de decidir, certificar o aprobar.

Base de datos (Database): Acumulación de información que se ha organizado sistemáticamente para su fácil acceso y análisis. Las bases de datos son a menudo computarizadas.

Beneficiarios (Beneficiaries): Personas, grupos o entidades cuya situación se supone que mejore.

Cadena de resultados (Chain of results): La secuencia causal en la planificación de una intervención de desarrollo que estipula los posibles caminos para lograr los resultados deseados comenzando con las actividades mediante las cuales se movilizan insumos para obtener productos concretos y culminando con los efectos directos, impactos y retroalimentación. La cadena de resultados es la expresión de la teoría de un programa específico.

Capacidad (Capacity): Los conocimientos, la organización y los recursos necesarios para desempeñar una función.

Cobertura (Coverage): Medida en que un programa o proyecto logra que sus beneficios lleguen a la población, institución o zona geográfica previstas.

Conclusión (Conclusion): Juicio razonado que se basa en una síntesis de hallazgos empíricos o declaraciones objetivas respecto de una circunstancia específica.

Datos (Data): Información o hechos cuantitativos y cualitativos específicos.

Datos de base (Baseline data): Datos que describen la situación previa a la intervención de un programa o proyecto y que sirven de punto de partida para medir o demostrar los cambios operados en esa situación y el rendimiento del programa o proyecto.

Desempeño (Performance): Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con planes establecidos.

Efecto Directo (Outcome): Los efectos previstos o logrados a corto y mediano plazo de los productos de una intervención, que frecuentemente requiere el esfuerzo colectivo de los asociados. Los efectos directos representan cambios en las condiciones de desarrollo que se producen entre la terminación de los productos y el logro del impacto.

Eficacia (Effectiveness): Medida en que un programa alcanza los resultados previstos (productos, efectos directos y metas).

Eficiencia (Efficiency): Medida en que el uso de los insumos (recursos financieros, humanos, técnicos y materiales) se ha hecho en forma económica u óptima para generar productos.

Ejecución (Execution): La gestión de un programa específico, que incluye la responsabilidad por el uso eficaz de los recursos.

Encuesta (Survey): Reunión sistemática de información de una población definida, por lo general mediante entrevistas o cuestionarios administrados a una

muestra de unidades en la población (es decir, personas, jóvenes, adultos, etc.). Las encuestas de base se llevan a cabo al inicio del programa para describir la situación previa a una intervención de desarrollo a fin de evaluar el progreso. Las encuestas de término medio se llevan a cabo a la mitad del ciclo de programación para proporcionar a los encargados de la gestión y de la adopción de decisiones la información necesaria para evaluar y, de ser necesario, ajustar la ejecución, los procedimientos, las estrategias y las disposiciones institucionales con miras al logro de resultados. Además, los resultados de las encuestas de término medio pueden utilizarse para informar y guiar la formulación de un nuevo programa para el país. Las encuestas de fin de período se llevan a cabo hacia el final del ciclo de programación para proporcionar a los encargados de adoptar las decisiones y los planificadores la información que les permitirá examinar los logros del programa y generar lecciones y experiencias para guiar la formulación y la ejecución de un nuevo programa o de nuevos proyectos.

Enfoque del marco lógico (Logical framework or logframe approach): Una metodología concreta de planificación estratégica que se utiliza para preparar un programa específico o una intervención de desarrollo. La metodología conlleva un proceso participatorio para aclarar los efectos directos, los productos, las actividades y los insumos, sus relaciones causales, los indicadores que permitirán medir el progreso alcanzado en la obtención de resultados y los supuestos y riesgos que pueden influir en la obtención de resultados satisfactorios o insatisfactorios de la intervención. Ofrece un enfoque de estructura lógica para el establecimiento de prioridades y la creación de consenso en torno a los resultados previstos y las actividades de un programa conjuntamente con las partes interesadas.

Enfoque participativo (Participatory approach): Término amplio utilizado para denotar la participación de los interesados fundamentales y otros interesados en una tarea (por ejemplo, la planificación, el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de un programa).

Enfoque programático (Programme approach): Proceso que permite a los gobiernos, los donantes y otros interesados articular las prioridades de la asistencia para el desarrollo mediante un marco coherente en el que los componentes se relacionan entre sí y se orientan hacia el logro de los mismos fines. Permite que todos los donantes, bajo la dirección del gobierno, contribuyan de manera eficaz al logro de los objetivos para el desarrollo nacional.

Enseñanzas aprendidas (Lessons learned): Las lecciones extraídas de la experiencia que se aplican a una situación genérica más que a una situación concreta. La identificación de las lecciones extraídas depende de tres factores:
i) la acumulación de experiencias y análisis pasados
ii) buenos instrumentos de reunión de datos
iii) un análisis de contexto

Estrategias (Strategies): Enfoques y modalidades para desplegar recursos humanos, materiales, financieros, y ejecutar actividades para lograr resultados.

Estudio de base (Baseline study): Un análisis en que se describe la situación con anterioridad a la intervención de desarrollo, en relación con la cual se puede medir el progreso alcanzado o se pueden hacer comparaciones.

Evaluabilidad (Evaluability): Nivel de fiabilidad y credibilidad con que puede evaluarse una actividad o programa.

Evaluación (Evaluation): Proceso limitado en el tiempo con el que se intenta valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito, o la falta de éstos, respecto de programas y proyectos en curso o concluidos. La evaluación se realiza de manera selectiva para dar respuesta a preguntas concretas con la finalidad de orientar a los encargados de adoptar decisiones o a los administradores de programas y de proporcionar información acerca de la validez de las teorías e hipótesis básicas utilizadas en la formulación del programa, así como sobre qué surtió efecto o no y por qué. Generalmente la evaluación tiene por objetivo determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, los efectos y la sostenibilidad de un programa.

Evaluación acumulativa (Summative evaluation): Un tipo de evaluación de los efectos directos y del impacto que evalúa la eficacia general de un programa.

Evaluación a posteriori (Ex-post evaluation): Tipo de evaluación sumaria de una intervención que generalmente se realiza una vez concluida ésta. Su propósito es comprender los factores de éxito o fracaso, valorar los efectos directos, el impacto y la sostenibilidad de los resultados, y extraer conclusiones que puedan informar intervenciones semejantes en el futuro.

Evaluación conjunta (Joint evaluation): Una evaluación realizada con otros asociados, donantes bilaterales o bancos internacionales de desarrollo.

E**valuación cualitativa (Qualitative evaluation):** Tipo de evaluación primordialmente descriptiva e interpretativa, que puede o no prestarse a la cuantificación.

Evaluación cuantitativa (Quantitative evaluation): Tipo de evaluación que entraña el uso de la medición numérica y el análisis de datos basado en métodos estadísticos.

Evaluación de efectos directos (Outcome evaluation): Un examen a fondo de un conjunto relacionado de programas, componentes y estrategias orientadas a lograr un efecto directo específico. En una evaluación de los efectos directos se mide el grado de éxito en relación con el logro de los efectos directos; se evalúan las razones profundas para el logro o la falta de logro; se validan las contribuciones hechas por una organización concreta a la obtención del efecto directo, y se identifican las principales enseñanzas aprendidas y recomendaciones para mejorar el desempeño.

Evaluación de impacto (Impact evaluation): Tipo de evaluación de los efectos que se centra en el impacto o resultados amplios y a largo plazo de un programa. Por ejemplo, una evaluación del impacto podría indicar que la reducción de la tasa de mortalidad derivada de la maternidad fue el resultado directo de un programa orientado a mejorar los servicios de remisión y proporcionar atención prenatal y postnatal de calidad y partos asistidos por profesionales de la atención de la salud competentes.

Evaluación de proceso (Process evaluation): Un tipo de evaluación que examina el grado de funcionamiento de un programa en relación con lo previsto, mediante la evaluación de las operaciones programáticas en curso. Una evaluación de proceso ayuda a los administradores de programas a identificar los cambios que es necesario introducir en el diseño, las estrategias y las operaciones para mejorar el desempeño.

Evaluación ex ante (Ex-ante evaluation): Evaluación que se efectúa antes de poner en práctica una intervención para el desarrollo. Término conexo: apreciación.

Evaluación externa (External evaluation): Evaluación realizada por personas o entidades que no están sujetas al control de los responsables del diseño y la aplicación de la intervención para el desarrollo objeto de evaluación (sinónimo: evaluación independiente).

Evaluación formativa (Formative evaluation): Tipo de evaluación de proceso que se realiza durante la implementación del programa a fin de obtener información

que oriente el mejoramiento del programa. La evaluación formativa se centra en la reunión de datos sobre las operaciones del programa de manera que puedan introducirse los cambios o modificaciones necesarios en las etapas iniciales del programa. Las evaluaciones formativas se utilizan para proporcionar retroalimentación a los administradores y otros funcionarios de los programas acerca de los componentes de programas que estén surtiendo efecto y los que sea necesario cambiar.

Evaluación interna (Internal evaluation): Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad y/o por personas que dependen de la gerencia o dirección de un organismo donante asociado o de ejecución.

Evaluación sumaría (Summative evaluation): Tipo de evaluación de la consecuencia y el impacto de un programa o proyecto, que analizan los resultados del programa o proyecto. Este tipo de evaluación se refiere a la eficacia general de un programa o proyecto.

Evaluación temática (Thematic evaluation): Evaluación de aspectos seleccionados o cuestiones intersectoriales a varios aspectos en diferentes tipos de intervenciones.

Éxito (Success): Resultado favorable de un programa o proyecto que se valora en términos de su eficacia, repercusión, sostenibilidad y contribución al desarrollo de la capacidad.

Fiabilidad (Reliability): Coherencia y precisión de los datos reunidos logradas mediante el uso repetido de un instrumento científico o procedimiento de reunión de datos en circunstancias semejantes. Resulta difícil lograr la fiabilidad absoluta de los datos de evaluación. Sin embargo, las listas de verificación y la capacitación de los evaluadores pueden contribuir a una mayor fiabilidad y validez de los datos.

Fomento de la capacidad (Capacity development): Un proceso que abarca el desarrollo de habilidades técnicas, comportamientos, relaciones y valores que permiten a las personas, grupos, organizaciones y sociedades mejorar su rendimiento y lograr sus objetivos de desarrollo con el tiempo. Ese proceso avanza por diversas etapas diferentes de desarrollo de manera que los tipos de intervenciones necesarias para fomentar la capacidad varían con las etapas. Incluye el fortalecimiento de los procesos, sistemas y normas que conforman los comportamientos colectivos e individuales en todas las actividades en pro del

desarrollo así como la capacidad y disposición de las personas para desempeñar nuevos papeles en el marco del desarrollo y adaptarse a nuevas exigencias y situaciones. Además de la expresión fomento de la capacidad, también se utilizan las expresiones desarrollo o fortalecimiento de la capacidad.

Gestión basada en los resultados (Results-Based Management): Una estrategia de gestión por la que una organización garantiza que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados deseados (productos, efectos directos e impacto). La gestión basada en los resultados se basa en la participación de las partes interesadas y en una rendición de cuentas clara respecto de los resultados. También requiere la supervisión del progreso hacia los resultados y en la presentación de informes sobre el desempeño/retroalimentación que es cuidadosamente examinada y utilizada para mejorar la concepción o ejecución del programa.

Grupo objetivo (Target Group): Principales interesados en un programa que se prevé que favorezca los resultados de dicho programa. Los sectores de la población a los que va dirigido un programa para atender a sus necesidades.

Grupo focal (Focus Group): Grupo generalmente compuesto por un total de siete a diez miembros seleccionados con el objeto de intercambiar conocimientos y observaciones, recabar percepciones u opiniones, sugerir ideas o recomendar medidas sobre un tema de interés. El grupo focal constituye un método de reunión de información con fines de seguimiento y evaluación.

Hallazgo (Finding): Declaración fáctica sobre un programa basada en evidencia empírica obtenida mediante actividades de seguimiento y evaluación.

Impacto (Impact): Las consecuencias positivas y negativas a largo plazo para los grupos de población identificables producidas por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, con intención o sin ella. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo.

Indicador (Indicator): Medida cuantitativa o cualitativa del desempeño de un programa que se utiliza para demostrar el cambio operado, y que detalla en qué grado se están logrando o se han logrado los resultados del programa. Para que los indicadores puedan utilizarse para seguir y evaluar los programas, es importante identificar indicadores directos, objetivos, prácticos y adecuados, y de actualizarlos periódicamente.

Indicador de desempeño (Performance indicator): Una variable cuantitativa o cualitativa que permite la verificación de cambios producidos por una intervención para el desarrollo en relación con lo que se había planeado.

Índice o indicador representativo (Proxy indicator): Variable que se utiliza en sustitución de otra que resulta difícil medir directamente.

Inspección (Inspection): Investigación especial en el lugar de una actividad que intenta resolver problemas particulares.

Insumos (Inputs): Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información proporcionados por las partes interesadas (es decir, los donantes, los que ejecutan los programas y los beneficiarios) que se utilizan para llevar a cabo una intervención para el desarrollo.

Interesados (Stakeholders): Personas, grupos o entidades que cumplen una función y tienen interés comprometido en los objetivos y la implementación de un programa. Incluyen a la comunidad cuya situación el programa intenta cambiar, el personal sobre el terreno encargado de realizar las actividades, los administradores de programas y proyectos que supervisan la implementación, los donantes y otras instancias encargadas de adoptar decisiones que influyen en las actividades del programa o las determinan, así como los que apoyan el programa, sus detractores y otras personas que influyen en el entorno del programa.

Investigación (Research): Campo general de la disciplina de investigación.

Investigación aplicada (Applied research): Un tipo de investigación que se realiza basada en la suposición que los problemas humanos y sociales pueden resolverse con conocimientos. La comprensión y los conocimientos obtenidos mediante el estudio de las relaciones entre los géneros pueden utilizarse para elaborar estrategias eficaces con miras a superar las barreras socioculturales que entorpecen la igualdad y la equidad entre los géneros. La incorporación de los hallazgos de la investigación aplicada a la concepción de los programas puede, por consiguiente, fortalecer las intervenciones para provocar los cambios deseados.

Investigación operacional (Operations research): Aplicación de disciplinas de investigación a la solución de problemas. En la investigación operacional se analiza un problema, se definen soluciones y luego se comprueban éstas.

Marco de planificación, gestión y financiación multianual (Multi-Year Planning, Management and Funding Framework - MYFF): Un marco cuadrienal que está compuesto por tres componentes vinculados: 1) un marco de resultados, que identifica los resultados más importantes que se propone alcanzar, sus estrategias programáticas fundamentales, y los indicadores que se utilizarán para medir el progreso; 2) un marco de recursos integrado que indica el nivel de recursos necesarios para lograr los resultados previstos; y 3) un componente de la gestión para la obtención de resultados que define las prioridades para mejorar la eficacia organizativa de la organización.

Marco lógico (Logical framework): Una herramienta de planificación y de gestión dinámicas que resume el proceso del enfoque del marco lógico y comunica los elementos claves del diseño del programa con una sola matriz. Puede ser la base para el seguimiento del progreso alcanzado y de la evaluación de los resultados del programa. La matriz debe ser revisada con regularidad y adaptada a las nuevas informaciones que vayan llegando.

Marco de resultados (Results framework): La lógica que explica cómo se han de lograr los resultados, incluidas las relaciones causales y los supuestos fundamentales. El marco de resultados es la aplicación del marco lógico a nivel estratégico, en toda una organización, en un programa del país, un componente de un programa del país, o incluso un proyecto.

Medición de los resultados (Performance measurement): Un sistema para evaluar el desempeño de intervenciones, asociaciones o reformas normativas para el desarrollo en relación con lo que se había planificado en cuanto al logro de productos y efectos directos. La medición de los resultados depende de la reunión, el análisis, y la interpretación de datos relacionados con los indicadores de resultados y la presentación de informes sobre esos datos.

Medios de verificación (Means of Verification - MOV): Fuentes específicas a partir de las cuales se puede determinar la situación de cada uno de los indicadores de los resultados en la matriz del marco lógico.

Meta (Goal): El objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

Metaevaluación (Meta-evaluation): Un tipo de evaluación con combina observaciones y conclusiones de una serie de evaluaciones. También se refiere a

una evaluación de una evaluación con objeto de valorar su calidad y evaluar el desempeño de los evaluadores.

Metodología (Methodology): Una descripción de la forma en que algo se hará. Conjunto de métodos, procedimientos y técnicas analíticos que se utilizan para reunir y analizar información apropiada para la evaluación de un programa, proyecto o actividad en particular.

Normas de evaluación (Evaluation standards): Conjunto de criterios a partir de los cuales se pueden valorar la integridad y calidad del trabajo de evaluación. Las normas miden la utilidad, viabilidad, oportunidad y exactitud de la evaluación. Las normas de evaluación tienen que establecerse en consulta con las partes interesadas antes de la evaluación.

Norma de referencia (Benchmark): Punto o nivel de referencia en relación con el cual se puede evaluar el progreso alcanzado. Un nivel de referencia se refiere al desempeño o la actuación que han alcanzado en el pasado reciente otras organizaciones comparables o lo que se puede razonablemente inferir que se ha logrado en circunstancias similares.

Objetivo (Objective): Un término genérico utilizado frecuentemente para expresar un efecto directo o una meta que representa el resultado deseado que se intenta lograr con un programa.

Pertinencia (Relevance): Grado en el que los productos, los efectos directos o las metas de un programa siguen siendo válidos y apropiados según la planificación inicial o atendiendo a sus modificaciones posteriores debido a nuevas circunstancias dentro del contexto inmediato y el medio externo de ese programa.

Planes de trabajo (Work plans): Formulación en términos trimestrales, anuales o plurianuales de productos previstos, tareas, plazos y responsabilidades.

Prácticas eficaces (Effective Practices): Prácticas que han producido resultados satisfactorios en determinadas circunstancias. Los conocimientos acerca de las prácticas eficaces se utilizan para demostrar qué funciona y qué no funciona y para acumular y aplicar conocimientos acerca de cómo y por qué dichas prácticas funcionan en diferentes situaciones y contextos.

Preguntas de evaluación (Evaluation questions): Conjunto de preguntas elaboradas por el evaluador, el patrocinador o los interesados en que se definen las cuestiones que se investigarán en la evaluación y que se formulan de manera que sus respuestas sean útiles a los interesados.

Productos (Outputs): Los productos y servicios que resultan del cumplimiento de las actividades relacionadas con una intervención para el desarrollo.

Programa (Programme): Intervención limitada en el tiempo semejante a un proyecto, pero que abarca diversos sectores, temas o zonas geográficas, aplica un método multidisciplinario, involucra a múltiples instituciones y puede recibir el apoyo de varias fuentes de financiación diferentes.

Progreso (Achievement): Desempeño manifiesto que se determina mediante algún tipo de evaluación.

Proyecto (Project): Una intervención con plazos concretos que consiste en un conjunto de actividades planificadas e interrelacionadas orientadas a lograr productos programáticos definidos.

Recomendación (Recommendation): Propuesta de medida que deberá adoptarse en una circunstancia específica; incluye las partes responsables de la medida.

Referencia (Baseline): Información sobre la situación o el desempeño de personas antes del tratamiento o intervención.

Rendición de cuenta (Accountability): Obligación de rendir cuentas o responder por la utilización de recursos, las decisiones y los resultados del ejercicio de facultades y el cumplimiento de funciones oficiales, incluidas las funciones delegadas a una dependencia o persona subordinada. En lo que respecta a los administradores de programas, obligación de presentar pruebas a los interesados de que el programa resulta eficaz y se ejecuta de acuerdo con los resultados previstos y los requisitos jurídicos y fiscales. En las organizaciones que promueven el aprendizaje la rendición de cuenta también puede medirse por el grado en que las instancias de dirección utilizan los hallazgos del seguimiento y la evaluación.

Resultado (Result): El resultado, efecto o impacto (intencional o nó, positivo y/o negativo) derivado de una relación de causa y efecto provocada por una intervención de desarrollo. Un cambio de conjetura medible debido a una relación causal.

Retroalimentación (Feedback): La transmisión de las observaciones relativas a las actividades de seguimiento y evaluación organizadas y presentadas en una forma apropiada para su difusión a los usuarios a fin de mejorar la gestión de los programas, la adopción de decisiones y el aprendizaje de la organización. La retroalimentación se genera por medio del seguimiento, la evaluación y actividades evaluativas y puede incluir observaciones, conclusiones, recomendaciones y las lecciones extraídas de la experiencia.

Riesgos (Risks): Factores que pueden perjudicar el suministro de insumos, la terminación de actividades y el logro de resultados. Muchos factores de riesgo están fuera del control de las partes encargadas de la gestión y ejecución de un programa.

Seguimiento (Monitoring): El seguimiento es una función de gestión continua cuyo objetivo fundamental es proporcionar a los administradores y principales interesados retroalimentación sistemática e indicaciones tempranas de los progresos registrados o la falta de progreso en cuanto al logro de los resultados previstos. El seguimiento observa el desempeño o la situación real respecto de lo planificado o previsto de acuerdo con normas determinadas previamente. Por lo general, el seguimiento entraña la reunión y análisis de datos sobre los procesos y resultados de los programas y la recomendación de medidas correctivas.

Seguimiento del desempeño (Performance Monitoring): Un proceso continuo de reunión y análisis de datos para los indicadores de ejecución, a fin de comparar el grado de ejecución de las intervenciones para el desarrollo, las asociaciones o las reformas normativas en relación con los resultados previstos.

Sesgo (Bias): Se refiere al sesgo estadístico. Representación inexacta que produce un error sistemático en el hallazgo de una investigación. El sesgo puede ser el resultado de la sobreestimación o la subestimación de determinadas características de la población. Puede deberse a información incompleta o métodos inválidos de reunión de datos, y puede ser deliberado o accidental.

Sistema de información de gestión (Management Information System – MIS): Un sistema, por lo general integrado por personas, procedimientos, procesos y un banco de datos (a menudo computarizado) que suele reunir información cuantitativa y cualitativa sobre indicadores previamente establecidos para medir el progreso de los programas y sus efectos. También proporciona información al proceso de adopción de decisiones con miras a una ejecución eficaz de los programas.

Sostenibilidad (Sustainability): Durabilidad de los resultados del programa después de concluida la cooperación técnica encauzada por ese programa. La sostenibilidad estática representa la afluencia continua de los mismos beneficios, iniciada por el programa ya concluido, hacia los mismos grupos objetivos; la sostenibilidad dinámica representa el uso o la adaptación de los resultados del programa en un contexto diferente o en un medio cambiante por los grupos objetivos iniciales u otros grupos.

Supuestos (Assumptions): Hipótesis relativas a las condiciones necesarias para velar por que: 1) las actividades planificadas produzcan los resultados previstos, y 2) la relación causa-efecto entre los diferentes niveles de resultados programáticos sea la prevista. El logro de resultados depende del hecho de que los supuestos formulados queden demostrados en la práctica. Los supuestos incorrectos en cualquier etapa de la cadena de resultados se convierten en un obstáculo para alcanzar los resultados previstos.

Transparencia (Transparency): Describir cuidadosamente e intercambiar información, razones, hipótesis, procedimientos, y las bases de juicios de valor y decisiones.

Teoría del programa (Programme Theory): Un enfoque para planificar y evaluar intervenciones de desarrollo. Supone el estudio sistemático y acumulativo de los vínculos existentes entre las actividades, los productos, los efectos directos, el impacto y los contextos de las intervenciones. Desde un primer momento se especifica cómo las actividades darán lugar a los productos, los efectos directos y el impacto a largo plazo y se identifican las condiciones contextuales que pueden afectar al logro de los resultados.

Utilidad (Utility): Valor de algo para alguien o para alguna institución. La medida en que las evaluaciones están guiadas por las necesidades de evaluación de sus usuarios.

Validez (Validity): El grado en que las metodologías y los instrumentos miden lo que se supone que midan. Un método de reunión de datos es confiable y válido en la medida en que produzca los mismos resultados repetidamente. Son evaluaciones válidas las que tienen en cuenta todos los factores pertinentes, dado el contexto íntegro de la evaluación, y los ponderan de manera apropiada en el proceso de formulación de conclusiones y recomendaciones.

Viabilidad (Feasibility): Coherencia y calidad de la estrategia de un programa que hacen probable su aplicación satisfactoria.

ESTUDIO DE CASO PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cada vez más verde, la Región "Caminos del Inca"

El Perú es un país diverso en recursos naturales, multicultural y emergente. Perú produce alimentos, verduras, frutas, productos orgánicos, etc; y ahora está abriéndose camino a otros mercados, especialmente extranjeros. En este hermoso país hay una Región llamada Caminos del Inca, que está ubicada en un lugar estratégico, entre las montañas y el océano. Esta es una región con mucho potencial productivo pero por muchas razones aún presenta altos índices de pobreza en el 45% de la población. Hay también analfabetismo alrededor del 8%. La desnutrición infantil es otro aspecto que preocupa.

Hace unas semanas visité esta región y encontré cosas muy importantes y también aspectos muy preocupantes.

Las plazas, iglesias, y ruinas antiguas son hermosas construcciones que llaman al visitante seguir caminando por las calles. Las casas en la región Caminos del Inca en su mayoría, son de adobe y ladrillos, las calles son tranquilas, limpias y ordenadas. Caminé por las veredas que eran muy estrechas y los lugareños me saludaban al pasar. En la parte central hay nuevos edificios que hacen ver que la modernidad también ha llegado a esta región y letreros de cabinas de internet y teléfono público.

Pude ver a los niños jugando con sus juguetes de madera, haciendo deporte y jugaban al mundo y al trompo. También vi a las mujeres todas juntas en los comedores, ellas estaban cocinando sus alimentos para que puedan alimentar a los niños una vez que salgan del colegio.

En el colegio hay niños de las diversas comunidades y les enseñan en quechua y castellano. Cuando hablé con la directora del colegio me dijo que había muchos niños que se dormían cuando escuchaban las clases y que en el último año habían repetido varios de ellos. Luego me dijo que había muchas chicas de la secundaria que quedaban embarazadas. También vi cosas muy bonitas en el colegio pues las niñas y niños jugaban y cuando había que hacer algo cooperativo todos ponían la mano y mucho entusiasmo.

De verdad que en la comunidad todos ayudan, eso está muy bien, es un valor inmenso. También visité el mercado, venden comida típica de la zona, las frutas

están en cajones y tienen un rico olor, son multicolores y había muchos tipos de frutas, todos ellos producidos en la región. Una vendedora me dijo que tienen mucha producción pero que les gustaría enviar a otras regiones sus productos y que sería bueno que los bancos les presten dinero.

Luego pude conversar con unos productores y me dijeron que ellos están produciendo frutas, naranjas, mangos, verduras, café orgánico entre otros productos. Me contaron que de la oficina PLANIAGRO siempre les dan asistencia técnica, los han capacitado cómo mejorar sus productos y poder venderlos en otros mercados de la región y que en el futuro también organizándose piensan vender sus productos a otros mercados internacionales y que también han escuchado hablar del Tratado de Libre Comercio y me dijeron que querían saber más de eso.

También pude visitar las oficinas de PLANIAGRO y hablé con su director y me dijo que ellos quieren desarrollar la región Caminos del Inca para que los productores vendan sus productos en otras regiones y países. El director me contó que hay muchos cambios entre las personas que trabajan en PLANIAGRO. También me contó que las autoridades en PLANIAGRO creen que el Tratado de Libre Comercio podría ser una gran oportunidad para los productores de la región y quieren explotar al máximo esta posibilidad. Las autoridades de PLANIAGRO también tienen grandes planes de crear un crédito agropecuario para los productores y quieren unirse a otras instituciones o bancos para poder obtener estos créditos.

En la conversación el director me manifestó que uno de los grandes problemas que tienen es que a los directores y jefes les cambian muy seguido y eso no es bueno para que implementen sus proyectos, también encontró que hay un grupo de trabajadores que no se identifican con la institución, pero espera que cambien. Ya cuando me despedía del director le pregunté si planificaban sus actividades, me dijo que si pero que lo hacían solo los jefes y ahora están pensando hacer una reunión donde invitarán a representantes de todas las áreas y también harán venir a los ingenieros y técnicos agropecuarios de las agencias agropecuarias para que les ayuden con el plan. Eso me pareció muy interesante.

Asimismo hablé con un periodista y me dijo que hay dos grupos de productores en la región Caminos del Inca donde hay unos productores que trabajan con PLANIAGRO y otro grupo que trabajan solos. Los que trabajan con PLANIAGRO dice se están organizando y quieren tener su personería jurídica y han tenido una experiencia muy interesante ya que se juntaron 60 productores donde cada uno de ellos tenía solo 3 hectáreas para producir y que juntos ahora están produciendo

alrededor de 180 hectáreas. La clave de su éxito como asociación fue trabajar cooperativamente con la asistencia técnica de PLANIAGRO y llevar sus productos a mercados regionales y ahora están proyectándose llevar sus productos a mercados internacionales para lo cual necesitan más capacitación, sobre todo en la producción de productos orgánicos ya que eso es muy solicitado por el mercado internacional. Eso me llamó mucha la atención pues se ve que hay un grupo que sí quiere progresar y trabajar unidos. El otro grupo de productores me informó espera que el gobierno amplíe sus actividades de apoyo directo con alimentos. El periodista me invitó a la radio para entrevistarme y bueno accedí.

Posteriormente en el restaurante me encontré con unos trabajadores de PLANIAGRO y me contaron que si es cierto han visto muchos cambios desde que se creó la oficina, pero que ahora hay algunos trabajadores que son pesimistas y solo cumplen sus funciones cuando los jefes le están viendo. Cuando me contaban acerca de sus recuerdos del pasado en la región, se pusieron nostálgicos, me contaron muchas anécdotas de cuando eran jóvenes. Cuando conversé sobre la planificación me dijeron que hace años planifican pero que a ellos solo les llegaba ya el plan hecho, ellos piensan que sería excelente que participen en planificar y sobre todo en ver si está cumpliéndose el plan y cada año evaluar el plan pero en una asamblea como hace el alcalde. Un trabajador enfatizó que hay un divorcio entre los que planifican y los que ejecutan las actividades. Bueno esta opinión me pareció interesante.

Seguí visitando la región y me pude contactar con los profesionales jóvenes ingenieros de PLANIAGRO que están en el campo y me dijeron que ellos quieren trabajar en la comunidad y ayudar a los agricultores para que ellos puedan ser capaces de vender sus productos en otros mercados y están muy entusiasmados en generar cadenas productivas agrarias y hacer de Caminos del Inca una región verde con mucha producción. Ellos saben que tienen muchos retos y muchas veces en PLANIAGRO no hay suficiente dinero para poder implementar planes en la región por eso los jóvenes profesionales deben idear maneras creativas y de bajo costo para colaborar con la región. Los jóvenes también me hablaron de la alta competencia regional y nacional en productos agrícolas y que ellos quisieran que los productores pudieron tener acceso a más tecnología. Una cosa interesante fue escuchar eso del presupuesto participativo, pues el año pasado consiguieron que el municipio financie una cadena productiva en una zona estratégica y también consiguieron presupuesto para comprar maquinarias para la producción agrícola.

Después de escuchar todas las historias, visitar lugares hermosos y comer las

comidas más ricas a base de todos productos autóctonos de la regíón Caminos del Inca alistaba mis cosas para volver a casa. En mi mente solo tenía la idea de que PLANIAGRO podría ayudar a los productores a que puedan tener más oportunidades en cuanto a la venta de sus productos y que podrían superar la pobreza en la que vivían, pensaba también en la planificación, en el presupuesto participativo y decía que el Perú tiene futuro y una muestra es la Región Caminos del Inca que está avanzando.

BIBLIOGRAFÍA

Acle, A. Planificación estratégica y control total de la calidad. 7.a Edición. México: Grijalbo; 1995.

Andía, W. Planeamiento estratégico en el sector público. Lima: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial; 2007.

Bonnefoy J. y Armijo M. Indicadores de desempeño en el sector público. ILPES, ONU; 2005.

Carrión, J. Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC; 2007.

Cavalle, W. Herramientas de planeamiento estratégico. 2.a Edición. Lima: Centro de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas; 2000.

CEPLAN. Lineamientos estratégicos para el desarrollo nacional 2010-2021. Lima: CEPLAN; 2009.

CIPE. Directory of Public Policy Institutes in Emerging Markets. Washington: CIPE; 1996.

D'Alessio, F. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F: Pearson; 2008.

Fernández, A. El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. No. 75, Barcelona, 1999.

Fernández, A. Claves para la implantación del cuadro de mando integral. España: IESE; 2004.

García, E. y Valencia, M. Planeación estratégica teoría y práctica. México: Trillas; 2007.

Grupo Quispus S.A. Curso de Gestión en las Redes de EE.SS. Lima: Princeliness; 2001.

Haya de la Torre, A. Ensayos de sociología política. Lima: UNMSM; 2005.

Kaplan, R. y Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston MA; Harvard. Business School Press, 1996.

Lahera, E. Política y políticas públicas. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL; 2004.

Luna, R. y Pezo, A. Planeamiento estratégico y tecnológico. Bogotá: Convenio Andrés Bello; 2005.

Martínez, J. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid: Días de Santos; 2007.

Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos; 2007.

Milio N. Glossary: Healthy Public Policy. J Epidemiol Community Health. 2001; 55.

Ministerio de Agricultura. Metodología de planeamiento estratégico, operativo y de cambio organizacional. Lima: PROSAAMER; 2008.

Ministerio de Agricultura. Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2007-2011. Lima: MINAG; 2007.

Morin, E. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa; 1990.

Niven, P. Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies. 2.a Ed. New Jersey: Wiley; 2008.

Patterson, S. y Ripley, D. More Perfect Union: Introduction to American Government. 3ª ed. Chicago: The Dorsey Press; 1985.

Pérez, J. Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Gráficas Dehon; 1994.

Quinn, B. y Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 2.a

Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; 1997.

Rigby, D. y Bilodeau, B. Management tools and trends 2009. San Francisco: Bain & Company; 2009.

Secchini, S. Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL; 2005.

Splitter, L. y Sgarp, A. La otra educación. Buenos Aires: Manantial; 1996.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El planeamiento estratégico en la gestión pública es el proceso que determina la dirección que debe tener una organización en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público. En tanto el Cuadro de Mando Integral es un sistema, de gestión y control estratégico que se debe implementar en el sector público, a fin de realizar el seguimiento permanente y constante de la implementación de los planes estratégicos.

CONCYTEC

ISBN: 978-9972-50-118-0