

# “EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO”

**AUTOR: DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

## **TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA**

### **TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Analizando a Chiavenato (2012)<sup>1</sup>, el proceso administrativo de toda empresa implica diversas fases: Planificación, organización, Dirección y Control (todos coordinados). **La Planificación o planeación** es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente. **La Organización** comprende el establecimiento de una estructura global, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa. **La Dirección** es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa. **El Control** es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA. El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto (2012) Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas. En la Primera etapa de Taylor, se tiene las experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. 1895; “A note on belting”. “A piece Rate system”.1903: “Shop Management”. Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).

En esta publicación Taylor expresa: Salarios altos y bajos costos unitarios de producción; Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados; Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas; Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes; Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores. En la Segunda Etapa de Taylor 1911 se tiene los: “Principios de Administración Científica”.

### **TEORÍA GENERAL DEL BENCHMARKING:**

Interpretando a Enríquez (2013)<sup>2</sup>; el benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio. Para hacer uso del benchmarking, en primer lugar debemos estudiar a nuestros competidores (especialmente a los principales o a los líderes), recopilar toda información relevante sobre ellos, analizarla, e identificar o destacar los aspectos o estrategias que estén usando o aplicando y que mejores resultados les estén dando. Paso seguido, procedemos a tomar

---

<sup>2</sup> Enríquez Caro Ricardo (2013) teoría modernas de la administración: Benchmarking. México. Editorial Continental.

como referencia dichos aspectos o estrategias, y los adaptamos a nuestro negocio, agregándole nuestras mejoras y nuestra creatividad. Por ejemplo, podemos tomar como referencias sus productos, sus servicios, sus procesos de trabajo, sus políticas, sus estrategias comerciales, sus canales publicitarios, sus puntos de ventas, sus promociones, sus métodos de ventas, etc. Normalmente es concebible esta técnica de la administración cuando nuestra competencia de cierto modo es inalcanzable o difícil de hacerle la competencia, no es ser conformista si no que la realidad nos la pone difícil y por ello nos vemos en la necesidad de adaptarnos a un sistema similar al de nuestra competencia.

#### **PRIMERA ETAPA: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE BENCHMARKING:**

Algunas personas creen que no se trata de otra cosa que de aplicar el sentido común a una rigurosa secuencia de hechos. En gran parte, están en lo cierto. Sin embargo, la secuencia de hechos en la etapa de planeamiento es introspectiva, y por lo tanto requiere un gran esfuerzo para lograr objetividad. La consecuencia de estos hechos es lo que permite a una compañía evaluar una dirección para la subsiguiente orientación en el exterior.

#### **SEGUNDA ETAPA: RECOPIACIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS**

La secuencia en la fase de recopilación de datos está más orientada al exterior. El desarrollo de un cuestionario preliminar proporciona un puente a esta segunda etapa en el proceso de benchmarking. Dicho cuestionario sirve como una herramienta que organiza a los criterios del equipo acerca de la búsqueda de datos. Esto se logra al orientar las respuestas de los participantes de la encuesta hacia temas específicos, utilizando una referencia común. Así, esta herramienta proporciona una base de comparación para la selección entre las diferentes compañías.

La segunda etapa del modelo de benchmarking que se concentra en la recolección de datos incluye tres fases:

La primera y tercera fases son casi idénticas. Consisten en responder a las preguntas: “¿Cómo lo hacemos nosotros?” y “¿Cómo lo hacen ellos”? El mismo grado de detalle del proceso se debe reunir de los propios procesos como de los de la compañía asociada, utilizando los mismos criterios y parámetros en la recolección de datos.

La investigación secundaria se inicia en la segunda fase de la etapa de recolección de datos. Consiste en buscar información acerca de un tema en particular, utilizando fuentes indirectas. Eso evita repeticiones y ahorra esfuerzo al equipo, que puede concentrar las interacciones directas en aquellas áreas donde la información es reciente y no ha sido públicamente difundida. Esto puede proporcionar información sobre antecedentes del proceso que tiene la empresa y

revelaciones públicas, al tiempo que establece un punto de vista externo de la “excelencia del proceso” de los potenciales asociados de benchmarking. Asimismo, proporciona perspectivas históricas al estudio de benchmarking, y ayuda a desarrollar un estándar independiente para la comparación del progreso potencial del asociado en el mejoramiento del proceso en el tiempo. La investigación secundaria sigue un criterio básico y requiere dominio de la computación por parte del investigador, o acceso a una biblioteca de investigación (quizá de una facultad o universidad local). El proceso comienza con la determinación de los “términos clave” -temas que se relacionan con el objetivo del estudio de benchmarking o con la caracterización del proceso a ser estudiado. Por ejemplo, los términos clave para comenzar la investigación secundaria sobre “herramientas de computación de apoyo para la toma de decisiones” incluyen: la ingeniería de software, el análisis estructurado, el despliegue de la función de calidad, la productividad del software, la programación, y los nombres específicos de las compañías elegidas. Los términos clave se utilizan para obtener los datos básicos, a través de dialogo, un servicio de información que asesora sobre lo que las compañías están haciendo en dichas áreas. Los “términos clave” no siempre son específicos en su interpretación, por eso siempre es necesario un criterio iterativo. En este sentido, puede resultar sumamente beneficioso utilizar los servicios de un profesional familiarizado con los diccionarios de palabras clave de varias bases de datos.

Una vez que los datos se han reunido de una serie de fuentes, se clasifican por temas y categorías comunes. Por lo general, es tarea de los especialistas del equipo de benchmarking darle sentido a la información obtenida. Esto lo logran al comparar la información con los parámetros y los datos del propio proceso estudiado.

La investigación secundaria es un elemento clave en un enfoque profesional del benchmarking. Complementada con el uso de los cuestionarios, la investigación secundaria representa el “elemento de transpiración” en el proceso de benchmarking. Hacer progresos lleva tiempo y requiere dedicación, pero suele rendir grandes beneficios. Algunos estudios de benchmarking se han completado solamente por medio de la investigación secundaria, ya que la información necesaria estaba disponible en publicaciones.

Los otros tres medios de conducir la investigación y la recolección de datos ya se mencionaron antes: los cuestionarios telefónicos, las encuestas por correo y las entrevistas personales. Los cuestionarios telefónicos se utilizan para investigar y seleccionar a los potenciales asociados y determinar su interés en el tema. Las encuestas por correo se utilizan para obtener información más detallada sobre las medidas específicas del proceso y los datos utilizados por otras

compañías. Las entrevistas personales se usan como un medio de aclarar y verificar la información previamente obtenida. Una última manera de recopilar datos es a través de la visita al lugar. Esto suministrará una apreciación directa de las medidas relacionadas con el proceso y ofrecerá la oportunidad de observar las conductas que conducen a una determinada performance del proceso. Estas observaciones, por lo general, son documentadas en un informe por el equipo visitante.

### **TERCERA ETAPA: ANÁLISIS DE LOS DATOS SOBRE LAS BRECHAS Y LOS “FACILITADORES” DE LA PERFORMANCE:**

La etapa de análisis en el proceso de benchmarking consiste en cinco fases: análisis de los datos, presentación de los datos, análisis de las causas fundamentales, proyección de los resultados e identificación de los “facilitadores”. La meta de esta etapa es identificar los facilitadores del proceso que resulten adaptables y que son candidatos para la implantación.

### **CUARTA ETAPA: MEJORAMIENTO A TRAVÉS DE LA ADAPTACIÓN DE LOS FACILITADORES DEL PROCESO:**

La etapa final en el proceso de benchmarking proporciona el curso de acción que define al benchmarking como un proceso de administración de cambio estratégico. El propósito de esta etapa es introducir mejoramientos seleccionados dentro de la organización, aplicando el conocimiento aprendido durante el estudio de benchmarking.

En esta etapa final del modelo de benchmarking, el esfuerzo de investigación se convierte en “acción para el mejoramiento del proceso empresarial”. Descuidar la acción tornará inútil el estudio, excepto como ejercicio puramente académico. Solamente a través de la adecuada selección de las metas y de la implementación de lo que sea necesario para lograr las metas prefijadas puede una compañía verse motivada para el cambio. Las metas contribuyen a orientar la implantación de las actividades de mejoramiento. Sin embargo, hay otro aspecto que se debería tener en cuenta al final del proyecto: la necesidad de premiar la contribución de los individuos y del equipo con un adecuado reconocimiento. Al brindarles un reconocimiento por sus esfuerzos en completar el estudio, la dirección está ratificando el proceso de benchmarking como una actividad viable, a la vez que estimula a los empleados a participar en otros estudios en el futuro.

### **APLICACIÓN DEL BENCHMARKING**

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de estándares de calidad y mejores prácticas estimadas a escala global. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones

y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, condiciona que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución y alcances inacabados. El Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. Por tanto, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- 1) Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de atención al cliente.
- 2) Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mucha mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- 3) Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- 4) Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- 5) Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- 6) Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- 7) Cuando requerimos general un alto valor competitivo que rompa el estándar habitual de nuestro sector industrial.
- 8) Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- 9) Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico emergente que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.
- 10) Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- 11) Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- 12) Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.

- 13) Cuando se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y superar las expectativas de los consumidores.

### **VENTAJAS DEL BENCHMARKING**

- 1) Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector o diferentes.
- 2) Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al mejor del sector”, utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejores producidas.
- 3) Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- 4) Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas y, en función de estas, gestionar adecuadamente el cambio.
- 5) Detectar cambios y tendencias en los mercados.
- 6) Seguimiento a relaciones y desarrollo de planes de colaboración.

### **BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Para Johnson & Scholes (2013)<sup>3</sup>, el planeamiento estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. El Objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión; convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). El plan estratégico se realiza para fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo; para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades y aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una

---

<sup>3</sup> Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2013) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

“pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

El planeamiento estratégico es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos). El planeamiento estratégico es un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Para Koontz & O'Donnell (2013)<sup>4</sup>, el planeamiento estratégico es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El planeamiento estratégico, como proceso, consiste en la definición de la orientación a largo plazo de una empresa, establecimiento de determinados objetivos de desempeño, desarrollo de estrategias para alcanzarlos, a la luz de todas las circunstancias externas e internas

---

<sup>4</sup> Koontz Harold & Ciry O'Donnell (2013) Administración Moderna. México. Litográfica Ingramex S.A.



relevantes, y ejecución de los programas de acción elegidos. En consecuencia, podemos señalar que el planeamiento estratégico es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios. Mediante el Planeamiento Estratégico se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

El planeamiento estratégico no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una organización o institución. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas. En principio esta, visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.; Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Según Steiner (2013)<sup>5</sup>, el planeamiento estratégico se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la organización. Una de las funciones instrumentales del planeamiento estratégico es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa? Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos

---

<sup>5</sup> Steiner George (2013) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. El planeamiento estratégico se ocupa de cuestiones fundamentales. El planeamiento estratégico da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser? Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias? El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Podemos decir que en líneas generales el Planeamiento Estratégico: Mejora el desempeño de la organización; Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones; Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones.

Según Villajuana (2014)<sup>6</sup>, el planeamiento estratégico genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los productos y servicios, lo que provoca en muchos casos, que éstas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. El planeamiento estratégico ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. Se pueden identificar otras razones para emprender un proceso de planeamiento estratégico en el seno de una organización: El planeamiento estratégico permite a una organización responder a una necesidad de

---

<sup>6</sup> Villajuana, Pedro (2014) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

trascendencia de la misma, para extender su viabilidad y contribución social en el tiempo; El planeamiento estratégico es también un proceso que permite despertar y movilizar las pasiones, emociones y los deseos de compromiso con una causa, de las personas que laboran en una organización; El proceso de planeamiento estratégico también permite focalizar o priorizar los asuntos u objetivos estratégicos principales que desea alcanzar una organización, descartando lo subsidiario o menos importante; El planeamiento estratégico también facilita la identificación o clarificación del propósito, finalidad, razón de ser y los mandatos fundamentales que debe cumplir una organización para satisfacer a sus accionistas o clientes prioritarios y desarrollar actividades para cumplirlos, lo que a su vez contribuye a asegurar la supervivencia de la organización; Un plan estratégico es también una excelente forma de motivar y unir al personal de una organización en torno a una estrategia de consenso; Un plan estratégico facilita también el entendimiento entre las personas de una organización, al clarificar objetivos, prioridades y cursos de acción, así como precisar áreas de resultados e indicadores de desempeño; Finalmente, el contar con un plan estratégico permite que las comunicaciones entre los miembros de una organización sean más fluidas y efectivas, precisamente debido a que las voluntades están orientadas a objetivos y resultados bien definidos. El proceso facilita el establecimiento de espacios para desarrollar “conversaciones profundas y sostenidas” sobre temas de interés estratégico para la organización.

Robbins & Coulter (2014)<sup>7</sup>, considera que el proceso del planeamiento estratégico comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases: La Fase Filosófica: expresada en su declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión. La Fase Analítica: que consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. La Fase Operativa: que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La Fase de Acción,

---

<sup>7</sup> Robbins Stephen & Coulter Mary (2014).Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Desarrollo y Evaluación: que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables. Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarios para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Según Terry (2000)<sup>8</sup>, el planeamiento estratégico mejora el desempeño de la Organización. Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una organización. La historia y los grandes líderes nos han enseñado que una visión atractiva sobre el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas. También se ha recogido alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tienen un mejor desempeño que las que no lo han hecho. El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. Las organizaciones e instituciones enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones financieras, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas

---

<sup>8</sup> Terry, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros. El planeamiento estratégico es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones. Una buena planeación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras. En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, y también en el Perú, muchas organizaciones e instituciones de servicios públicos tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se constituye en la forma habitual de identificar el futuro deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en las condiciones cambiantes.

Para Toso (2014)<sup>9</sup>, los planes estratégicos institucionales (PEI) son planes estratégicos similares a los planes estratégicos sectoriales multianuales (PESEM), difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada pliego presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece. La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las unidades ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración de los PEI y sus programas multianuales de inversión pública (PMIP) incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector. En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que

---

<sup>9</sup> Toso, Kelo (2014). Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije.

El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados. La fase de formulación del PEI se efectuará en estrecha coordinación con la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPMSP), utilizándose los formatos que se han preparado con la finalidad de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante Institucional y el titular del Pliego, son responsables por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva. Los PEI son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura: 1. Diagnóstico; 2. Perspectivas a Mediano y Largo Plazo.

Según la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)<sup>10</sup>; se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) destinado a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país. Norma la finalidad, naturaleza, ámbito, relaciones, organización y las funciones de los órganos que lo conforman en el marco de la Constitución Política del Perú y la ley. Para efectos de la presente norma se entenderá como Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico al conjunto de órganos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el desarrollo integral del país. Se rige por las normas, métodos y los procedimientos que establece el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico descentralizado tiene por **finalidad** conducir y organizar la participación de los diversos organismos del sector público, para que

---

<sup>10</sup> LEY N° 28522- Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); emitida en CONCORDANCIAS con el D.S. N° 001-2006-ED (Aprueban Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el Desarrollo Humano 20062021).

junto con el sector privado se formule y realice el monitoreo de los planes y objetivos estratégicos de desarrollo en los niveles nacional, regional y local.

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico dentro de una perspectiva fundamentalmente descentralizada tiene como **objetivos**: a) Proponer los objetivos estratégicos del desarrollo sustentable y descentralizado del país, así como las prioridades del gasto, de la inversión pública, privada y de la cooperación internacional, de modo que no se comprometa la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las necesidades actuales. b) Definir una visión nacional de futuro compartida. c) Articular e integrar coherente y concertadamente los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo institucional de los tres niveles de gobierno. d) Proporcionar las orientaciones, métodos, instrumentos y capacitaciones necesarias para el planeamiento estratégico. e) Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica basada en resultados que permita asegurar la modernización de la gestión gubernamental para que contribuya a alcanzar los objetivos trazados e informar al país sobre el avance de su cumplimiento. f) Promover la cooperación y el acuerdo entre los sectores público y privado para la formulación de estrategia y ejecución de programas. g) Formular los planes estratégicos prospectivos y efectuar su evaluación periódica. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico comprende: a) Los órganos del Poder Ejecutivo, de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales con responsabilidad y competencia en el planeamiento estratégico, con salvaguarda de su autonomía. b) Los órganos de planificación de los Organismos Reguladores y los de las empresas del Estado de propiedad del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales o Locales; y, el de EsSalud, con salvaguarda de sus autonomías. El sector privado participa en el proceso de planeamiento estratégico a través del Foro del Acuerdo Nacional, del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), de los Consejos Consultivos Sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Consejos de Coordinación Local Provincial y Distrital, en los niveles correspondientes. Los partidos y movimientos políticos participan en el proceso de planeamiento estratégico a través del Foro del Acuerdo Nacional y el Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Los procesos de planificación estratégica del Poder Legislativo, de los órganos del Poder Judicial, Organismos Constitucionalmente Autónomos y el Sistema Electoral guardan armonía con los objetivos estratégicos del desarrollo nacional, con salvaguarda de sus autonomías constitucionales. Con tal fin, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) aporta los métodos, coordina y apoya sus procesos de planeamiento estratégico. Son órganos integrantes del

Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: a) El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); b) Las dependencias referidas en los literales a) y b) del artículo 4 de la Ley. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es el órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Los órganos del Sistema mantienen relación técnica y funcional con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en las materias de su competencia y están obligados a dar cumplimiento de los objetivos, lineamientos y directivas que emita. La relación técnico-funcional no da lugar a una relación jerárquica o administrativa de los órganos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico tiene las siguientes funciones: **Funciones Generales:** a) Conducir el proceso de construcción de una visión compartida y concertada del futuro del país, en un marco unitario y descentralizado; b) Formular el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional coordinando y concertando con los demás niveles de gobierno conformantes del Sistema; c) Brindar asistencia y asesoría al Presidente de la República, al Presidente del Consejo de Ministros, a los Presidentes de los Gobiernos Regionales y a los Alcaldes en la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de desarrollo nacional, regional, provincial y distrital, respectivamente. d) Conducir el proceso de planeamiento estratégico de manera concertada y emitir las directivas para la formulación de los planes estratégicos multisectoriales, sectoriales, regionales y municipales concertados, asegurando que respondan a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional; así como desarrollar, difundir y capacitar en el empleo de métodos e instrumentos afines; e) Desarrollar instrumentos para asegurar la consistencia de las políticas: económica, financiera, social, espacial, ambiental e institucional para un desarrollo sostenible, armónico, equitativo y equilibrado, con el objeto de contribuir a la gobernabilidad democrática del país; f) Participar en la elaboración del marco macroeconómico multianual de responsabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas; g) Promover y orientar, según el caso, la formación y capacitación de recursos humanos para la formulación de políticas públicas, planeamiento estratégico prospectivo y en materia de seguimiento y evaluación estratégica basada en resultados, en todos los niveles de gobierno; h) Someter para aprobación del Consejo de Ministros el Plan Estratégico para el Desarrollo Nacional que contiene los objetivos, lineamientos de política, prioridades y medidas de orden estratégico de la política de desarrollo del país; e, i) Promover la generación de sinergias entre la actividad privada y pública.



**Funciones Específicas:** En la prospección: j) Orientar y desarrollar estudios estratégicos, identificar tendencias internacionales, riesgos, contingencias, oportunidades y plantear opciones estratégicas para concertar el desarrollo del país, así como participar en la formulación de políticas de integración económica internacional del país; y, k) Identificar escenarios estratégicos futuros sobre la base de estudios prospectivos y realizar el análisis integral de la realidad del país y de su entorno, que contribuyan a un mejor diagnóstico, conocimiento y comprensión de los problemas nacionales, convocando las capacidades de investigación y propuesta de los centros académicos y de investigación nacionales. En la coordinación: l) Promover y concertar la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los diversos poderes del Estado, los niveles de gobierno, la sociedad civil, los partidos y movimientos políticos; m) Canalizar las iniciativas del sector privado y articular sus requerimientos de apoyo estatal en coherencia con las líneas de desarrollo estratégico; n) Coordinar la formulación de planes multisectoriales, sectoriales y territoriales; ñ) Aportar estudios técnicos al Acuerdo Nacional e impulsar el desarrollo de mecanismos de planeamiento concertado y presupuesto participativo en el ámbito sectorial, regional y local; o) Apoyar la elaboración de políticas de carácter multisectorial y su armonización con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional; y, p) Coordinar con el Consejo de Seguridad Nacional los objetivos de seguridad nacional, que tienen relación con el desarrollo nacional. En el Seguimiento y Evaluación: q) Conducir el Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la gestión estratégica del Estado que es parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en relación con los planes, objetivos, medidas, programas y proyectos prioritarios de desarrollo, en coordinación con los sectores del Poder Ejecutivo, niveles descentralizados de gobierno, sector privado, partidos políticos y movimientos regionales, e informar al Presidente de la República, al Consejo de Ministros y al Congreso de la República a través de la Comisión correspondiente, sobre su avance y cumplimiento; r) Informar y rendir cuenta periódicamente al Presidente de la República, al Consejo de Ministros y al Congreso de la República a través de su Comisión correspondiente, sobre la situación económica, social, ambiental e institucional; s) Preparar el Informe Semestral de la Gestión del Desarrollo para el Presidente del Consejo de Ministros, el que hace de público conocimiento el avance en el cumplimiento de los objetivos, medidas, programas y proyectos estratégicos de desarrollo; y, t) Las demás que la ley le asigne. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un Organismo Público

Descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros que reporta al Presidente de la República. El Consejo Directivo es el órgano máximo de decisión del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Está conformado por personal con amplia solvencia moral, destacada y reconocida trayectoria profesional y acreditada experiencia en planeamiento estratégico. Está integrado por: a) El Presidente del CEPLAN, quien lo preside; b) Un representante del Presidente del Consejo de Ministros; c) Un representante del Ministro de Economía y Finanzas; d) El Presidente del Consejo Nacional de Descentralización - CND, o su representante; e) Dos representantes técnicos de los Gobiernos Regionales; f) Un representante técnico de las Municipalidades Provinciales; g) Un representante técnico de las Municipalidades Distritales; h) Un representante técnico de los Colegios Profesionales; i) Un representante técnico de los sectores productivos y empresariales; j) Un representante del Secretario Técnico del Acuerdo Nacional; k) Un representante técnico de cada partido político con capacidad profesional debidamente acreditada siempre que tenga como mínimo más del cinco por ciento (5%) de votos válidos en las últimas elecciones generales.

Según la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006<sup>11</sup>. Esta directiva establece las orientaciones generales de trabajo para que cada uno de los pliegos presupuestarios que constituyen los 26 sectores institucionales de la administración pública. Los objetivos de esta norma son los siguientes: i) Ser una guía metodológica para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) asegurando su apropiada articulación entre sí y con los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM). ii) Armonizar los Objetivos Estratégicos Sectoriales identificados en los PESEM con los Objetivos Estratégicos Institucionales identificados en los PEI. iii) Garantizar que la correcta identificación en los PEI de los Objetivos Estratégicos Institucionales, permita su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus Acciones Permanentes y Temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación. La finalidad es establecer las pautas metodológicas, los lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales que demanda la elaboración de los PEI 2002-2006 que se desprenden de los PESEM, y que cada pliego presupuestario debe remitir a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPMSP) del Ministerio de Economía y Finanzas para su revisión y

---

<sup>11</sup> La Directiva para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, aprobada por Resolución Ministerial No. 399-2001-EF/10. Esta norma es la que da inicio formal a la planeación estratégica en el sector público. Esta Directiva se formuló en base al Decreto Supremo No. 187-2001-EF Publicado el 28.07.2001: aprueba los elementos para el Plan Estratégico Nacional 2002-2006.

evaluación consistente con el Marco Macroeconómico Multianual y la Ley de Prudencia y Transparencia. Esta norma indica que de acuerdo al artículo 55° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, los Presupuestos Institucionales de los Pliegos Presupuestarios se articulan con la Programación Estratégica Sectorial que les corresponde desde una perspectiva de mediano y largo plazo. Asimismo, según lo establecido en el artículo 10° de la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, los Programas Multianuales de Inversión Pública (PMIP) se desarrollan en concordancia con los PESEM.

Analizando a Toso (2014)<sup>12</sup>; la Programación Estratégica Multianual es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales. Se basa en la capacidad de observación, anticipación y adaptación de una entidad, frente a los desafíos y oportunidades que generan, tanto el entorno externo, como su realidad interna, asegurando el mejor cumplimiento de sus funciones. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, seguir el progreso y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones teniendo como referencia las metas preestablecidas. La Programación Estratégica Multianual, es una manera de enfrentar y resolver los problemas críticos de las entidades del sector público, y se refleja en la formulación y ejecución de los PESEM, PMIP y los PEI, se formulan en términos de objetivos, medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, y que se integran en un Plan Estratégico Nacional, acorde con la disponibilidad global de recursos establecida en el escenario macroeconómico previsto. Cada entidad del Sector Público, dentro de su ámbito de competencia, implementa su Programación Estratégica Multianual a través de los planes operativos y sus correspondientes presupuestos institucionales anuales. Los PEI son Planes Estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece. La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las Unidades Ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por

---

<sup>12</sup> Toso, Kelo (2014) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración de los PEI y sus PMIP incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector. En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus

Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije. El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

La fase de formulación del PEI se efectuará en estrecha coordinación con la DGPMSP, utilizándose los formatos que se han preparado con la finalidad de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante Institucional y el titular del Pliego, son responsables por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva. La Programación Multianual de Inversión Pública, es un proceso mediante el cual cada Pliego Presupuestario determina el conjunto de Proyectos de Inversión Pública que se encuentran en la etapa de pre inversión e inversión, a ser evaluados o ejecutados, dentro del marco de las políticas y prioridades establecidas por el Sector al cual pertenece y que se encuentran expresadas en el PESEM. Las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) o quienes hagan sus veces, elaboran los PMIP como parte integrante de los PEI. Cabe recordar que Proyecto de Inversión Pública es toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos; y que la Oficina de Programación e Inversiones, o quien haga sus veces, tiene la responsabilidad de elaborar el Programa Multianual de Inversiones y velar por el cumplimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Los PMIP que se consideren en la formulación de los PEI, debe comprender adicionalmente lo siguiente: i) Debe abarcar el periodo para el cual se hace el PEI, independientemente del plazo de ejecución de los proyectos de inversión. ii) Debe considerar no sólo los proyectos de inversión que se encuentren en etapa de ejecución o preinversión, si no también aquellos proyectos de inversión a nivel de perfil con una estimación de los recursos necesarios. Los PEI son el resultado del proceso de reflexión

estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura: 1. Diagnóstico; 2. Perspectivas a Mediano y Largo Plazo; 3. Programación Multianual.

El Plan Estratégico Multianual determina la dirección que debe seguir un Pliego Presupuestario para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas las Instituciones y actores involucrados.

El PEI es liderado por el Titular del Pliego o por quien éste delegue, siendo responsable solidario del diseño, ejecución e implementación del PEI. El Análisis Estratégico: Está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.

La Implementación Estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos. Prioridades: Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.

## **CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:**

Para Villajuana (2014)<sup>13</sup>, fundamentalmente el diagnóstico institucional es una herramienta de análisis del contexto en el cual la organización pública prevé que existen condicionantes que juegan a favor y en contra de la implementación de la visión y la misión institucional. De allí

---

<sup>13</sup> Villajuana, Pedro (2014) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

que el diagnóstico puede formularse antes de la misión y visión y contrastar su validez después de ese momento.

También es válido -hasta recomendable- hacer el diagnóstico después de la formulación de las categorías estratégicas más importantes pues facilita el análisis de viabilidad de la visión institucional. En esta línea es recomendable preguntarse acerca de la factibilidad de alcanzar el propósito formulado, con los estándares de calidad establecidos y en el período de tiempo definido. Para fines metodológicos, se reconoce ahora que es de gran importancia perfilar el diagnóstico institucional en dos momentos: 1. El análisis macrocontextual o análisis externo; y, 2. El análisis microcontextual o análisis institucional propiamente dicho. Ambos tipos de análisis permitirán a la entidad contar con un panorama claro y específico para formular las estrategias en cada una de las perspectivas y determinar necesidades claras de ajuste al marco estratégico.

**El Análisis Macro contextual o Externo**, es conocido como el análisis PEST-LM en función a las variables que utiliza: Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal y Medioambiental. En función de las características de los mandatos de la entidad, suele ser necesario hacer todo el análisis o excluir alguna categoría. Por ejemplo una entidad con mayor carácter normativo probablemente excluya la variable medioambiental (salvo que ese sea su mandato), en tanto que una entidad territorial, como un Gobierno Municipal necesariamente requerirá un análisis de todas las categorías. El análisis externo tiene particular importancia en la configuración de la estrategia institucional como un escenario en el que la entidad reconoce con mayor claridad los puntos en los cuales afecta o se ve afectada por el entorno y también la forma en la que puede afectar en un mayor grado ese entorno. La base del análisis suele orientarse al entorno general de la entidad, considerando que como cualquier sistema, existen relaciones entre los entornos que involucran a la entidad e interacciones que configuran líneas de acción. El entorno general es amplio en cuanto a la focalización que hace y tienen implicaciones de mediano y largo plazo para las estrategias a diseñarse. Estas implicaciones están usualmente sobreentendidas que van más allá de la influencia directa de la organización – por ejemplo, el rol del gobierno central y la legislación sobre el desarrollo económico local. El entorno general es dividido en sub-categorías o segmentos que permiten focalizar los aspectos principales del entorno general en el diagnóstico institucional. Las categorías no son mutuamente excluyentes –las líneas entre las categorías son fluidas-, por tanto, factores, actores y temas claves pueden atravesar varios de los elementos al mismo tiempo. Las organizaciones, en general, no operan en el vacío, y la llave para una administración estratégica exitosa y efectiva reside en tomar decisiones que habilitan

acciones, mismas que se corresponden de manera positiva con el contexto en el cual, finalmente, tales decisiones generará efectos concretos.

En líneas generales se entiende por *contexto político* a las instituciones políticas, ideología, actores políticos concretos, etc. El *contexto económico* hace referencia a las variables macro y microeconómicas clave, la situación económica del país, de la región, del municipio, la tasa de inflación, etc. En tanto que el *contexto social* se refiere a variables relativas con el comportamiento social, la necesidad de participación, la incidencia de movimientos sociales, patrones culturales, etc. El *contexto legal* hace referencia al mandato legal que tiene relación con la entidad. Finalmente el *contexto medioambiental* se relaciona con preservación, calidad del entorno ecológico y también la regulación medioambiental. Las variables pueden ampliarse en función de los límites que se hayan definido.

**Análisis o Diagnóstico Institucional:** El análisis externo analiza el entorno general, en tanto que el diagnóstico institucional se concentra en el entorno operativo e interno. Sin perjuicio de los avances ya efectuados en términos de oportunidades y amenazas, el entorno operativo toma en cuenta esos avances que están en el contexto global, el contexto del país. El contexto operativo también genera *oportunidades* y *amenazas*. La diferencia es que éste se encuentra en el entorno más cercano a la entidad: otras entidades del mismo nivel, actores extra institucionales en el mismo marco en el cual la entidad actúa, etc. En el contexto operativo la entidad tiene alguna capacidad de influencia, desde luego, mayor que en el entorno general. El entorno interno determina las fortalezas y oportunidades y es mayormente controlable por la entidad. Por definición, una *fortaleza* es aquella que permite capturar oportunidades del entorno operativo y general o defender a la entidad de las amenazas en dichos entornos. Una *debilidad* es aquella que impide a la entidad capturar oportunidades en los entornos señalados y también no defiende a la entidad de las amenazas. El diagnóstico institucional es una lectura crítica del entorno de una entidad a partir de las percepciones que tienen los miembros de la misma y que de ser posible deben ser corroborados acudiendo a fuentes de información verificable. El diagnóstico institucional se ocupa de fijar la posición de base de la entidad con relación a su gestión y resultados, este momento se caracteriza por “la necesidad que tiene el actor social (sujeto y/u objeto de la planificación) de percibir, en forma global o panorámica, qué es lo que está sucediendo, desde su perspectiva auto referencial. Es al mismo tiempo, el momento de percibir, quién o quiénes están por detrás de la problemática que se enfrenta, ya que sus intervenciones sobre la realidad, incluyendo la suya propia, explican en parte cómo es que la situación llegó ahí”

Cuando el diagnóstico institucional utiliza variables sistémicas, se traduce en un diagnóstico sistémico.

En la práctica, la construcción del Diagnóstico Institucional se debe cumplir los siguientes pasos:

**Analizar el entorno operativo e identificar oportunidades y amenazas.** Todas las instituciones públicas tienen dos tipos de entornos en los que actúan y también se ven notablemente influenciados.

**El primer entorno** denominado general involucra a todas las entidades sin excepción. Los eventos que aquí se suceden están más allá del control de la entidad. Los cambios socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos que ocurren en el mundo son ejemplos. Todas las entidades públicas y privadas tienen un mismo entorno general.

**El segundo entorno** es denominado operativo, en el que la institución desarrolla sus actividades. El mismo, influye directamente a la entidad y aunque los eventos de este entorno siguen siendo mucho más grandes que las reales posibilidades de trabajo de la propia institución, ésta tiene una gran oportunidad de ejercer control sobre algunos de sus sucesos y a partir de aquí, de algunos eventos del entorno general. Cada entidad pública o privada es influenciada por un entorno operacional distinto. Aunque algunos elementos, eventos y fuerzas sean compartidos con el entorno general, ambos entornos nunca serán idénticos. La combinación de elementos (fuerzas, eventos y/o actores) del entorno general y el operativo configuran el presente y las futuras actividades de la institución, generando un entorno externo relevante. Este entorno está compuesto por muchos actores / stakeholders / socios: presentes y potenciales usuarios, aliados estratégicos y opositores.

En este caso, se debe identificar las principales oportunidades (O) y amenazas (A) que surgen en el entorno de influencia directa e indirecta. Muchas de las O y A se refieren a tendencias que se perciben en términos de los ámbitos económico, social, tecnológico e institucional. Se recomienda la utilización de la técnica de lluvia de ideas, de donde se espera se genere un espacio de máximo 10 elementos a fin que el diagnóstico sea manejable.

Para facilitar este análisis, previamente se debe coleccionar un conjunto de datos y compartirlo en el taller en el que se desarrolle la elaboración del diagnóstico.

## **PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES:**



Para Villajuana (2014)<sup>14</sup>, las perspectivas institucionales son aquellos anhelos que buscan lograr las instituciones con el propósito de acreditarse y lograr competitividad. En este contexto se fijan varios como los siguientes:

**Visión:** La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes:

i) Cómo se contribuye al bienestar nacional; ii) Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios, iii) Qué queremos ser en el futuro y, iv) Cómo se puede lograr ese futuro.

**Misión:** La Misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del Pliego Presupuestario, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes: i) Quiénes somos, ii) Qué buscamos, iii) Porqué lo hacemos y iv) Para quienes trabajamos.

**Objetivos Estratégicos Generales:** Los objetivos son los propósitos o fines esenciales que una entidad pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un Objetivo Estratégico General constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente a un Programa dentro de la clasificación funcional vigente. Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

**Objetivos Estratégicos Específicos:** Son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un Subprograma dentro de la clasificación funcional vigente y comprende un conjunto de acciones permanentes y temporales. Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

---

<sup>14</sup> Villajuana, Pedro (2014) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

**Acciones Permanentes O Temporales:** Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

**Acciones Permanentes:** Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

**Acciones Temporales:** Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente. Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión pública (PIP) o en su defecto un conglomerado que consolida un conjunto de PIP menores, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos establecido en la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado **Otros**, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

**Indicadores para la medición del desempeño:** Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño. Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política - Objetivos Generales – Objetivos Específicos - Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad.

**Indicadores de Impacto:** Se asocian a los Lineamientos de Política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre una determinada visión.

### **PROCESO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO:**

Analizando a Terry (2012)<sup>15</sup>, la administración de las empresas de servicios de Lima Metropolitana está siendo desafiada por los resultados que se obtengan. Con resultados neutros o resultados negativos, la administración fracasa. En cambio con resultados positivos y altos, la administración ha concretado los esfuerzos, la productividad de los recursos y ha concretado la misión encomendada. De este modo la administración de las empresas se ve amenazada por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante, desafiante, agresivamente competitivo. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes. Las cuatro etapas de la administración empresarial son: planeación, organización, ejecución y control. A continuación se detallan las fases del proceso:

- 1) La **planeación**, se aplica en las empresas de servicios de Lima Metropolitana para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control;
- 2) La **organización**, se aplica en las empresas de servicios de Lima Metropolitana para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control;
- 3) La **ejecución**, se realiza en las empresas de servicios de Lima Metropolitana con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; desarrollar

---

<sup>15</sup> Terry, George R. (2012) Administración por resultados. México: Compañía Editorial Continental SA.

subordinados para realizar potenciales plenos; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control;

- 4) El **control** de las empresas de servicios de Lima Metropolitana, se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

En la práctica de la administración empresarial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente o comando o director está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijados, para ello debe presentarse un conjunto de métodos en las que todos trabajando en conjunto esto es lo que se llama proceso. El proceso administrativo obedece entonces a dos fases o etapas que representan las premisas para que el proceso administrativo se lleve a cabo; esta se desglosa según sea el caso una cadena jerárquica o de prioridades en la que cada órgano cumple, funcione, operaciones y actividades totalmente coherentes y coordinadas entre sí para llevar un orden o una dirección específica de lo que se quiere. La Segunda Etapa: No es más que la puesta en práctica de todos los órganos en orden cronológico pero a su vez de forma automática, generando lo que en términos administrativos sería un plan de acción y representan el propósito cristalizado de la primera etapa, cumpliendo de esa manera un proceso administrativo.

Básicamente el proceso administrativo que forma parte de todas las micro, pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen Acciones Conjuntas para poder alcanzar la realización de un Objetivo Administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma. Quien es

encargado de cada área es justamente el Administrador del Sector de la firma, siendo no solo quien coordina las acciones de dicha área, sino que también actúa como un mecanismo de control, supervisando las distintas actividades realizadas por los empleados, e impulsando las distintas Tareas Colectivas que se realizan en las instituciones.

### **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Para Romero (2013)<sup>16</sup>, la administración por objetivos (APO), es un enfoque administrativo basado en lo que se quiere lograr, es decir en los resultados que quieren lograr las instituciones, pudiendo basarse en metas, objetivos y hasta la misión institucional que al fin y al cabo es el principal resultado que se quiere lograr. En las entidades se basará en las metas de ingresantes, matriculados, que culminan los estudian, los bachilleres, egresados, titulados e incluso insertados en el mercado laboral. La administración por resultados, busca mejorar la efectividad y el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su administración en las entidades.

La administración por objetivos se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de administración, se tiende a dotar a las entidades de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada una de las entidades.

Mientras la administración tradicional busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, la administración por resultados pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.

La administración estratégica se plantea los siguientes objetivos: i) Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados; ii) Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados; iii) Instalar en el ámbito público, un sistema de información sobre el estado de situación de las empresas, en cuanto a sus capacidades empresariales y su producción

---

<sup>16</sup> Romero, Antonina (2013) Administración por resultados. Bogotá. Editorial Norma.

sustantiva. La administración por objetivos propone empresas que: i) orienten claramente sus acciones, estructuras, recursos y responsabilidades internas hacia resultados preestablecidos de corto, mediano y largo plazo. Que definan sus resultados mediante un proceso permanente de planificación estratégica, los sustenten en planes operativos consolidados y los alineen con las necesidades y demandas; ii) funcionen con un alto nivel de eficiencia en la administración de sus recursos; iii) calculen los recursos a ser asignados en el presupuesto con base a los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

Para Chiavenato (2012)<sup>17</sup>, la administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición data de 1954 con Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO. La administración por resultados surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la APR es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales: 1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto (2012) Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

desarrollo del plan. 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición: Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. 3. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. 4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. 5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente. 6. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos. 7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de factores.

**Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o

reconocidas en el medio. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.



**Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

**Evaluando u objeto de evaluación.** El término genérico se aplica para cosas u objetos que se están evaluando (objeto de evaluación) –por ejemplo, programas, productos, políticas, personal, desempeños.

**Evaluación de programas.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Evaluación formativa.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

**Evaluación sumativa.** Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

**Evaluación y control.** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

**Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

**Factores críticos de éxito.** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

**Incertidumbre del entorno.** Es el grado de complejidad de las fuerzas que inciden sobre, más el grado de cambio que existe en, el ambiente externo de una organización o institución.

**Indicadores de desempeño.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas

clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas.

**Insumos.** Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.

**Instrumentación de una estrategia.** Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

**Línea de acción.** Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

**Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**Necesidad.** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

**Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**Objetivo de misión.** Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

**Paradigma.** Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

**Planeación.** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

**Planeación táctica.** La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo a un año.

**Políticas.** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

**Portafolio.** Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de un agente, educativo o académico en este caso, responsable o directivo de un programa. Por ejemplo, un portafolio de evaluación de un plan sería una colección clasificada de documentos o evidencias sobre el desempeño de cada uno de los programas que conforman un plan.

**Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

**Prioridad.** Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

**Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

**Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Productos.** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

**Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Programa de acción.** Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos: Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado; Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Prospectiva.** Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Proyecto de presupuesto.** Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia.

**Rendición de cuentas.** Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

**Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

**Sistema.** Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie; por ejemplo, los conceptos (como el sistema numérico), los objetos (como el sistema bancario, el sistema nervioso), las personas (como el sistema social).

**Sistema abierto.** Bertalanffy (1968), manteniendo su determinismo fisicalista, consideró a los organismos como sistemas abiertos orientados por fines. La contribución teórica de éste permitió un avance en la concepción de la adaptación como una función de las transacciones entre el organismo y el ambiente. Sin embargo, lo que él no consideró es que hay una gran diferencia entre la especie humana y el resto de organismos vivos, la capacidad propositiva de los seres humanos. De manera que el poder explicativo del concepto de sistemas abiertos de Bertalanffy resultó insuficiente para dar cuenta de los sistemas abiertos que además son propositivos, como es el caso de los seres humanos y las organizaciones e instituciones por ellos creados.

**Sistema cerrado.** El concepto de sistemas cerrados se derivó de las ciencias físicas y se sustentó en la idea de equilibrio. Sin embargo, cuando los biólogos empezaron a estudiar el comportamiento de los organismos, el concepto de sistema cerrado no permitía explicar sus hallazgos. Los organismos funcionaban como sistemas abiertos, tenían que intercambiar energía y materia con sus ambientes para sobrevivir.

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

**Zona de confort.** Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.