

“No importa lo fuerte que sople el viento, si no sabes a donde quieres llegar.”



## *Planeación Estratégica*

¿Qué haremos para llegar al objetivo?

Creación de Valor y Estrategia Competitiva

"El esfuerzo y el coraje no son suficientes  
sin propósito y dirección"

(John F. Kennedy)



Escuela Superior de Administración Pública  
República de Colombia



# ACTUAR SIN PLANEACIÓN QUIERE DECIR ...



ENFRENTARSE A TENSIONES  
SIEMPRE CRECIENTES

ACTUAR SIN COORDINACIÓN ENTRE LOS  
DIFERENTES ESTAMENTOS DE LA ORG.

NO COMPRENDER EL RESULTADO  
GENERAL DEL PROCESO

NO PODER SUSTENTAR LAS DECISIONES CON  
INSTRUMENTOS TÉCNICOS ADECUADOS

PROCEDER POR TENTATIVAS, SIN  
PERSPECTIVA DE MEDIO, LARGO PLAZO

HACER TODO AL MISMO TIEMPO, SIN  
SECUENCIA Y PRIORIDADES



= .. "APAGAR  
INCENDIOS"





# ACTUAR SEGÚN UNA ADECUADA PLANEACIÓN QUIERE DECIR ...

POSEER UNA VISION COMPARTIDA

CONTAR CON CONOCIMIENTO SOBRE EL MERCADO Y SUS TENDENCIAS

DISPONER DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA SUSTENTAR LOS PLANTEAMIENTOS

DISPONER DE UN PLAN DE ACCIÓN DE MEDIO - LARGO PLAZO

LOGRAR RESULTADOS ECONOMICA Y FINANCIERAMENTE ACEPTABLES

OBTENER UN BUEN RENDIMIENTO POR LA INVERSIÓN

= .. "DAR EN EL BLANCO"



# DEFINICIÓN

- Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Ilpes/Cepal).



# CARACTERÍSTICAS



# IMPORTANCIA

La AP actúa bajo los principios de economía, celeridad y eficacia.

Incremento de la productividad del sector público

Nueva gestión Pública: distinguir entre decisiones relacionadas con la oferta de servicios públicos, la forma de gestionarlos e incluso de producirlos

Aprovechamiento de los beneficios derivados de la PE

Mayor número de servicios públicos de mayor calidad con recursos cada vez más escasos

Necesidad de mejorar la toma de decisiones y simplificar los procesos de control y evaluación



# GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos. o Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.





# EL TRIÁNGULO DE GOBIERNO

## Programa de Gobierno

Propuesta de acción que hace el gobernante comprometido con los cambios sociales y económicos de la localidad.

## Gobernabilidad

Mecanismos y procesos políticos que determinan el comportamiento social y que posibilitan o dificultan la acción del gobierno



## Capacidad de Gobierno

Recursos organizacionales, técnicos y financieros que permiten al gobierno materializar su oferta a la localidad.

El **Triángulo de Gobierno** establece que en el ejercicio del liderazgo público deben converger y equilibrarse, de manera dinámica e incremental:

- la **dimensión** de los objetivos y medios previstos en la gestión o el gobierno,
- la **capacidad** institucional que éste posee, y
- **el nivel** de aceptación o rechazo de la sociedad de dichos objetivos y medios de gobierno.



# ACTORES?



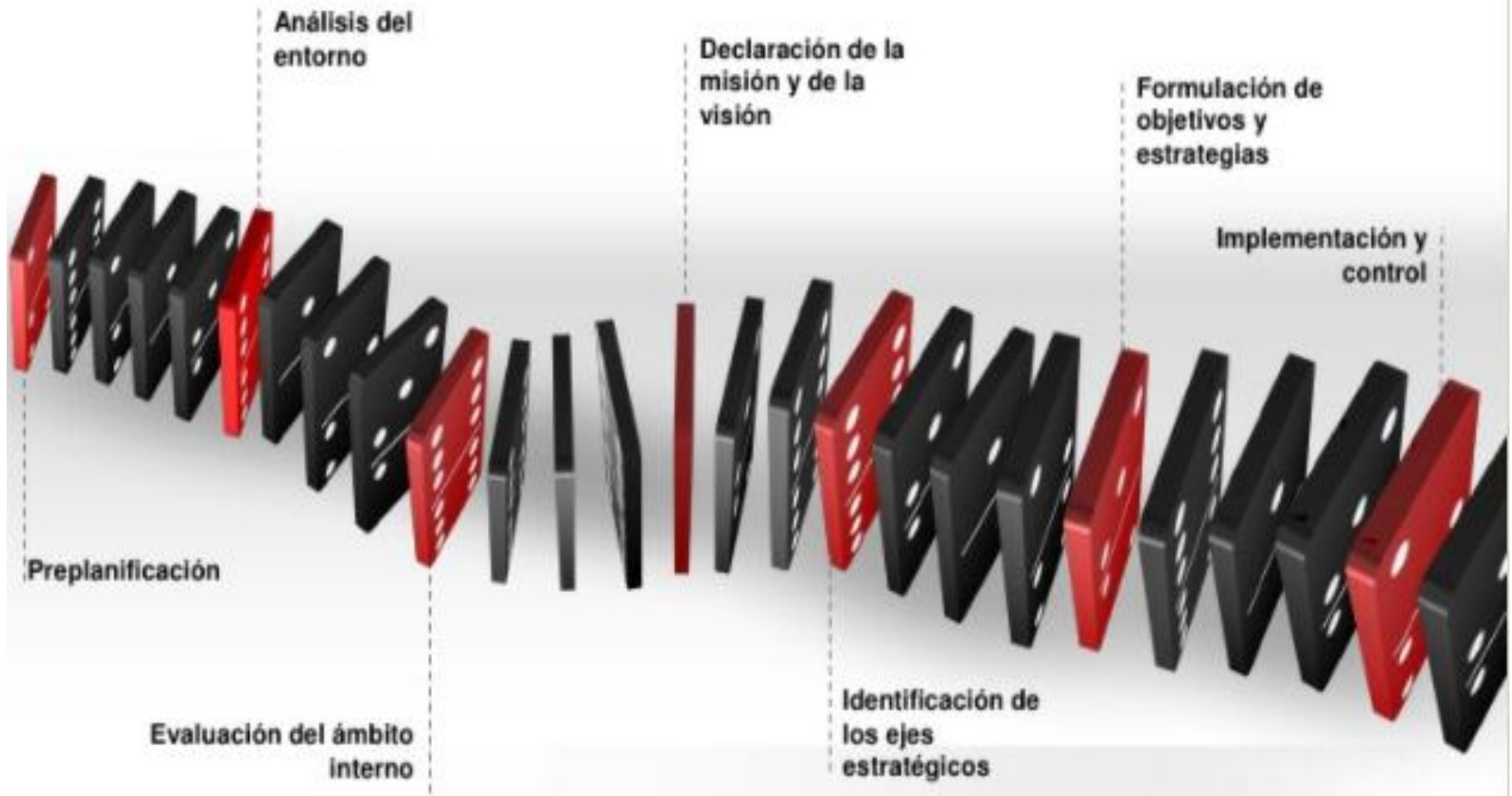
La gestión pública está influida por sus observaciones y acciones

Tienen interés en la finalidad y los resultados de la AP

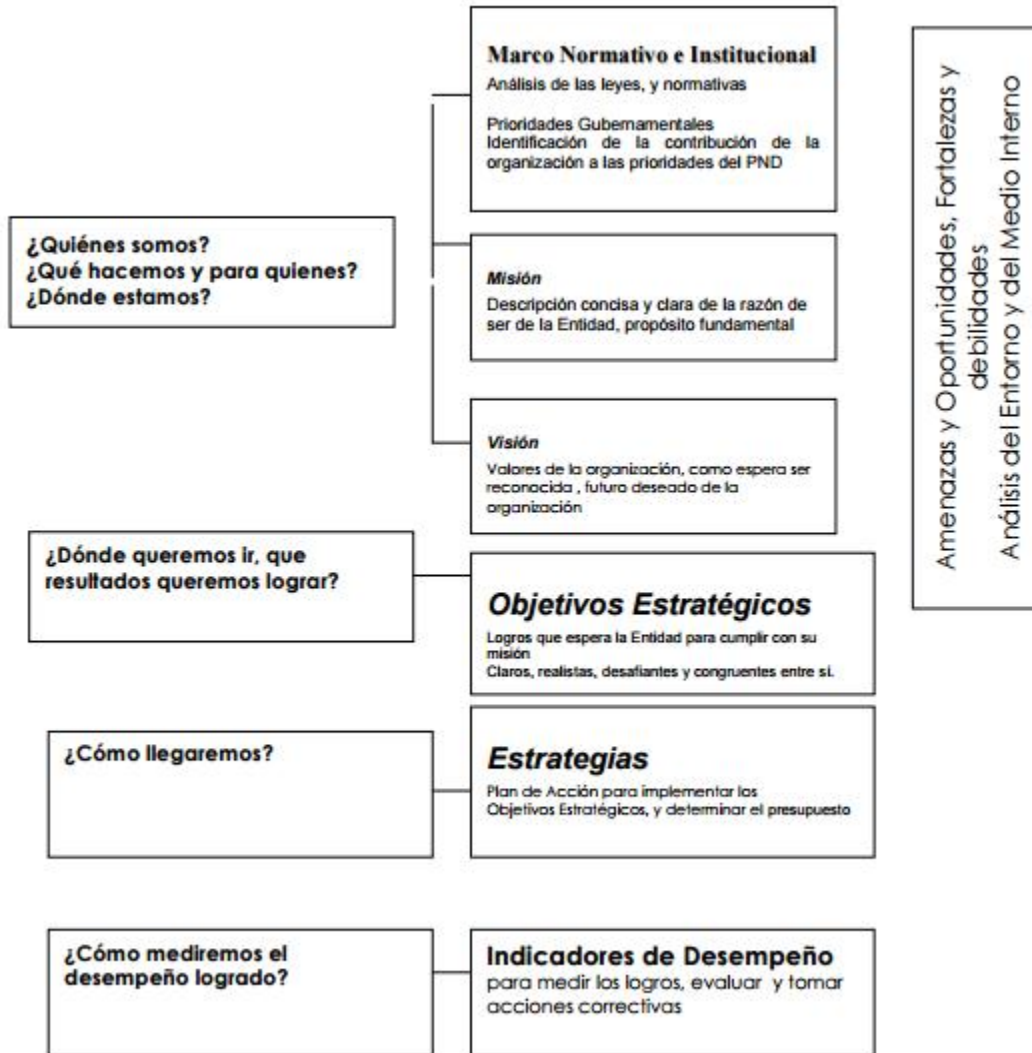
Pueden beneficiarse de su eficiencia o perjudicados por su ineficiencia



# ETAPAS



# MODELO BÁSICO DE PE





**INTERNO**



**EXTERNO**



**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**



Escuela Superior de Administración Pública  
República de Colombia



# ANÁLISIS DOFA

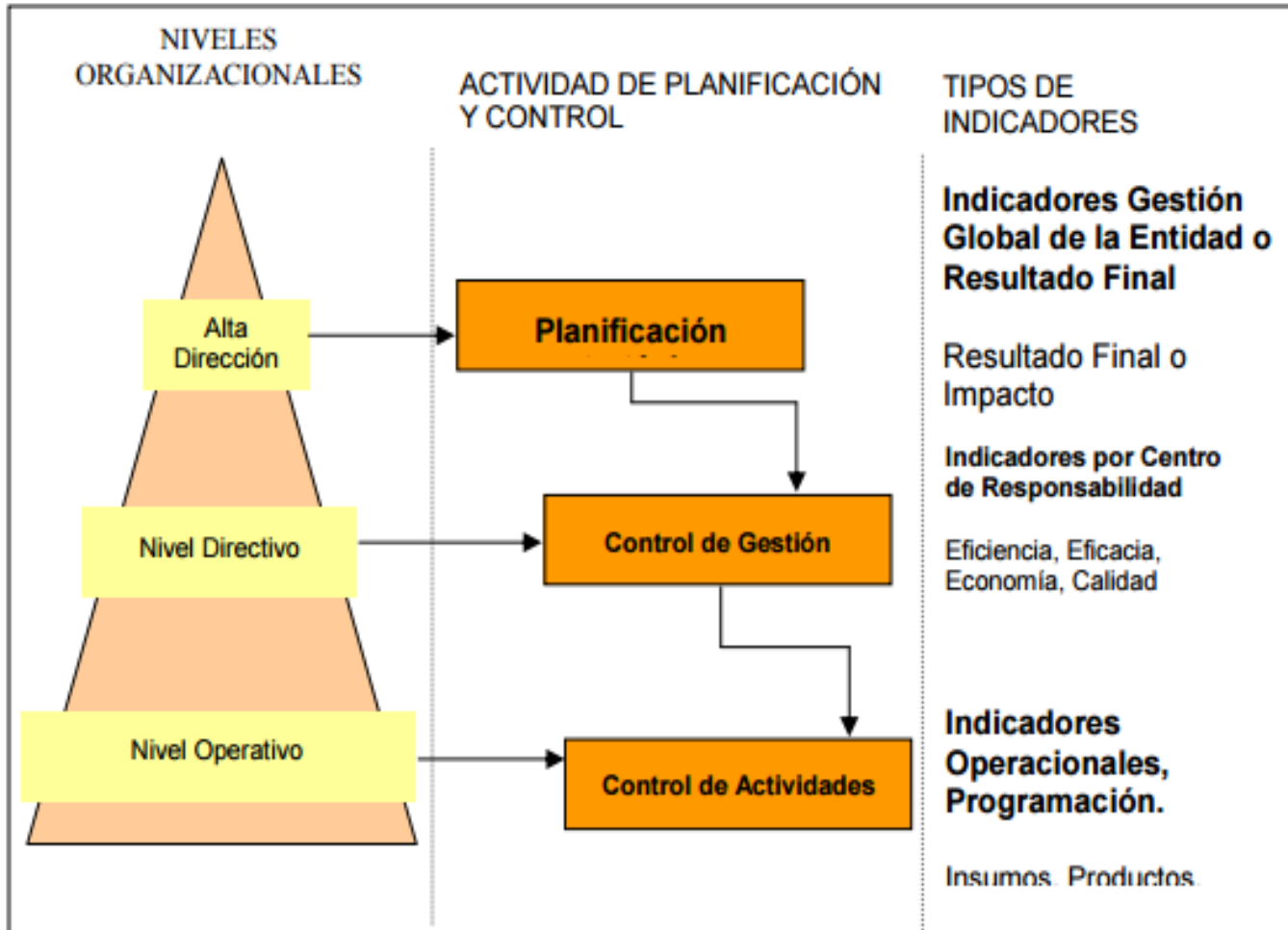




Escuela Superior de Administración Pública  
República de Colombia



# TIPO DE INDICADORES

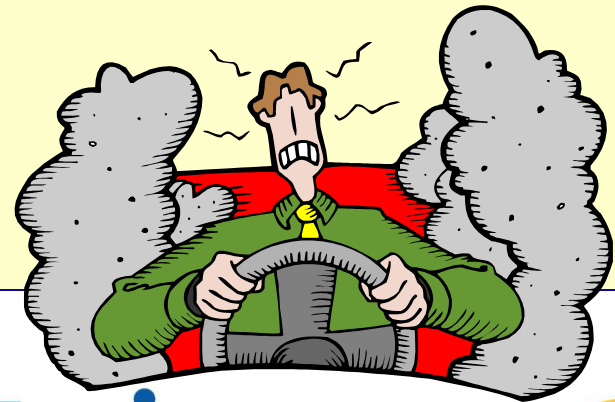




# BSC

*“Gestionar una empresa a través de la observación de sus resultados financieros (Estado de Resultados) es como manejar un automóvil por el espejo retrovisor”*

Robert Kaplan y David Norton  
“The Balanced Scorecard”



# La Contabilidad como Sistema de Gestión ...

Ingresos			Costos		
	1° T	2° T		1° T	2° T
<b>Venta Producto 1</b>	<b>1.000</b>	<b>1100</b>	Costo Ventas Reg A	100	80
Región A	200	250	Costo Ventas Reg B	200	220
Región B	300	300	Costo Ventas Reg C	300	330
Región C	500	550	Costo Materiales	600	600
<b>Venta Producto 2</b>	<b>2000</b>	<b>1900</b>	Costo Mano Obra	600	800
Región A	300	200	Costo Publicidad	100	100
Región B	700	800	Costo Personal apoyo	400	600
Región C	1000	900	Costos Admn. apoyo	200	300
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>2500</b>	<b>3030</b>

Beneficio 1° T: 500

Beneficio 2° T -30



# La Contabilidad como Sistema de Gestión ...

<b>Costos</b>		
	<b>1° T</b>	<b>2° T</b>
<b>Costo Personal Apoyo</b>	<b>400</b>	<b>600</b>
Gerencia	100	100
Administrativos	200	200
Externos	90	150
Horas Extras	10	150

Acción N° 1: Reducir Externos

Acción N° 2: Reducir Horas Extras



<b>Costos</b>		
	<b>1° T</b>	<b>2° T</b>
<b>Costo Personal Apoyo</b>	<b>400</b>	<b>600</b>
Gerencia	100	100
Administrativos	200	200
Externos	90	150
Horas Extras	10	150

Sin embargo, el análisis puramente contable no muestra que...

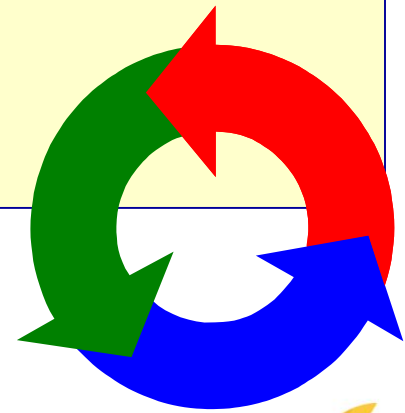
- Las horas extras y el personal externo han aumentado por el incremento de los trabajos de reproceso en las renovaciones de créditos en la Región X.
- Que el aumento de los reprocesos se debe a un incremento en los errores de en el proceso de renovación original.
- Que el aumento de los errores se debió a una elevada rotación del personal en la región X.
- Que el aumento de la rotación del personal en la región X se debe a que los supervisores fueron recién ascendidos a esa posición y no están formados para liderar equipos de trabajo ....





*“Los directivos debieran determinar las relaciones **causa-efecto**, al interior de su organización, que son las que generan los resultados operacionales y financieros.”*

Robert Kaplan y David Norton  
“The Balanced Scorecard”



# Cuatro Perspectivas:

PERSPECTIVA FINANCIERA



PERSPECTIVA INTERNA



PERSPECTIVA CLIENTE

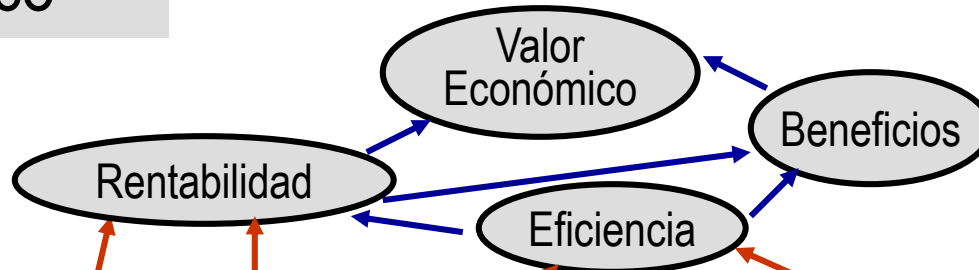


PERSPECTIVA APRENDIZAJE

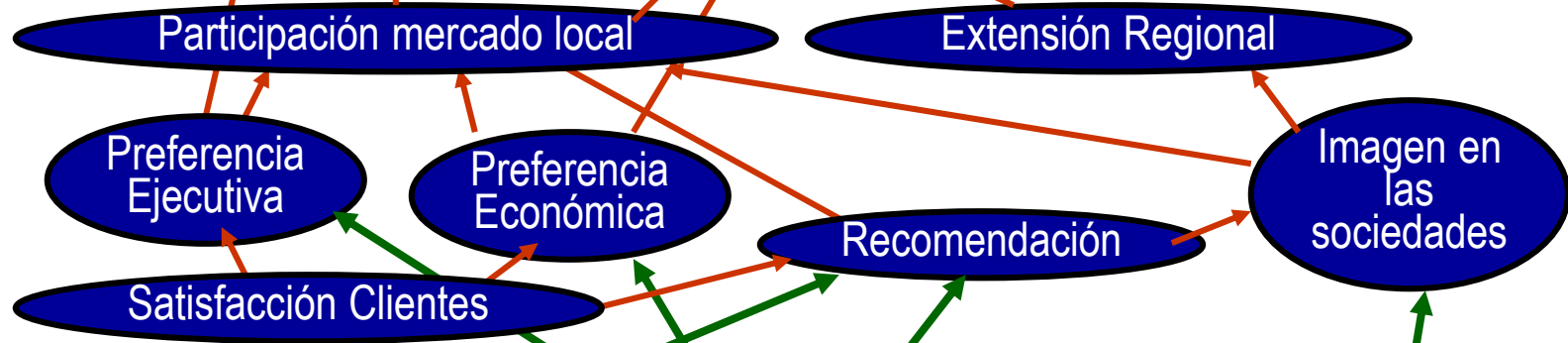


# Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera



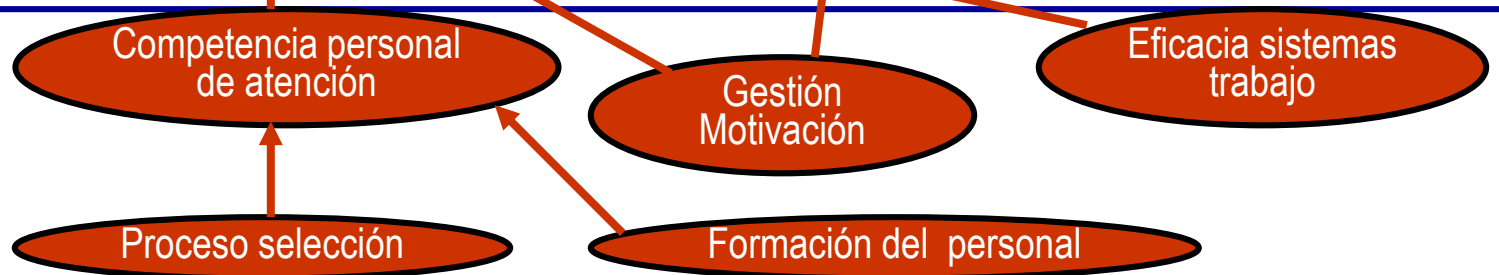
Perspectiva Clientes y Mercado



Perspectiva de los procesos



Perspectiva Personas y Organización



MAPA

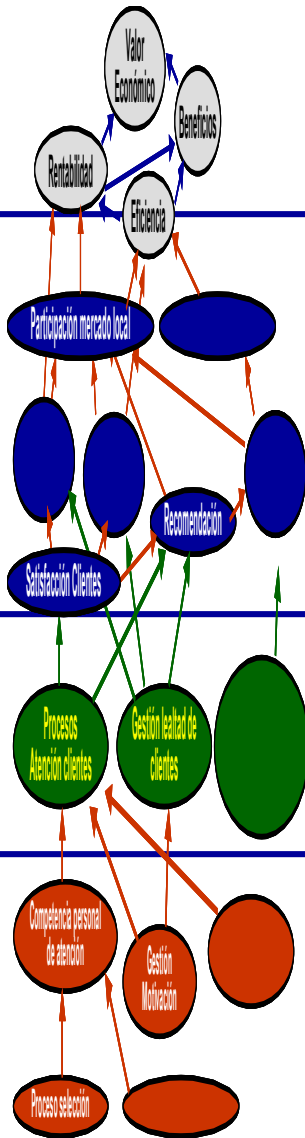
INDICADORES

METAS

PLANES

RECURSOS

Perspectiva Financiera



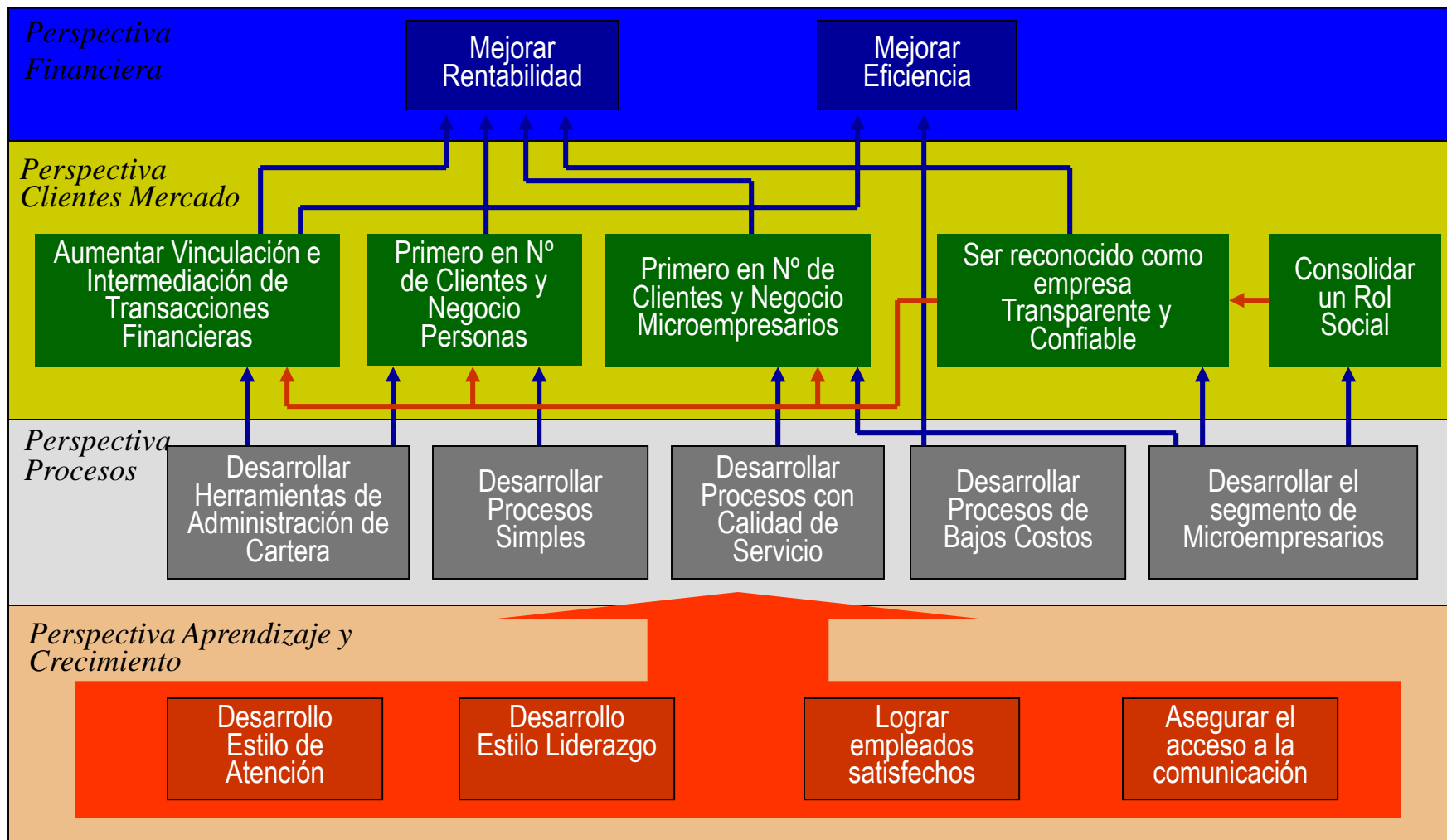
Perspectiva Clientes y Mercado

Perspectiva de los procesos

Perspectiva Personas y Organización



# MAPA ESTRATÉGICO: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA



# Balanced Scorecard:

Es un sistema de control de la gestión estratégica.

Contiene las mediciones de las capacidades de la empresa que tienen mayor impacto en sus resultados en el mercado o financieros:

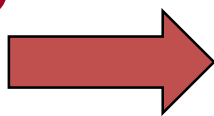
Permite realizar análisis de la relación causa – efecto entre los indicadores de resultados clave y actuar sobre ellos para modificar o producir nuevos efectos deseados.

## Responde a las preguntas

- ¿Mi estrategia es “capaz”?
- ¿Qué capacidades (procesos / personas) debo desarrollar?
- ¿Cómo puedo desplegar, “poner en marcha” mi estrategia?
- ¿Cómo puedo alinear toda la organización hacia los objetivos?



# CUADRO DE MANDO



OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
Mejorar Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficio Neto</li> <li>Margen Operacional</li> </ul>
Mejorar Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost / Income</li> <li>Gastos Generales</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA MERCADO CLIENTES</b>	
Aumentar la vinculacion e intermediación de transacciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>% clientes vinculados</li> <li>% clientes básicos con transacciones</li> <li>Antigüedad promedio</li> </ul>
Ser primeros en n° de clientes y negocio en segmento personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de mercado en clientes Personas</li> <li>Participación de mercado en volúmenes Personas</li> </ul>
Ser primeros en n° de clientes y negocios en segmento microempresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de mercado en clientes Microempresas</li> <li>Participación de mercado en volúmenes Microempresas</li> </ul>
Ser reconocidos como empresa transparente y confiable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción neta en transparencia y confianza</li> <li>% clientes Apóstoles</li> </ul>
Consolidar un ROI Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>% satisfacción en desarrollo social</li> <li>% clientes capacitados</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>	
Desarrollar oferta comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del mix de productos</li> </ul>
Desarrollar procesos simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad empleado punto contacto</li> <li>% Solución inconsistencias</li> </ul>
Procesos con calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción neta general con el servicio</li> </ul>
Desarrollar procesos de bajos costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo por transacción</li> <li>Tasa transacciones por servicios automatizados</li> </ul>
Desarrollar el segmento de microempresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>N° subsegmentos aperturados</li> <li>Nivel de penetración en cada subsegmento</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
Desarrollar estilo de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de cumplimiento atributos del estilo</li> </ul>
Desarrollar estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de cumplimiento atributos de liderazgo</li> <li>% cumplimiento termómetro de la estrategia</li> </ul>
Lograr empleados satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>% empleados satisfechos</li> </ul>
Asegurar el alineamiento en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>% cumplimiento plan comunicacional</li> </ul>

	Mapa Estratégico	Objetivos	TABLERO DE CONTROL		Planes Estratégicos	Ppto. Estrat.
			Indicadores	Metas		
FINANCIEROS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento utilidades</li> </ul>	11 Utilidad / Ventas	M1		
			12 AC/PC Pasivo/ Capital	M2		
			13 Aumento ventas año 2002: 15 – 20%	M3		
CLIENTES MERCADO		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar ventas</li> <li>Captar nuevos clientes</li> <li>Recomendaciones</li> <li>Clientes satisfechos</li> </ul>	14 Variación n° Clientes			
			15 N° recomendaciones por mes	M4		
			16 N° reclamos	M5		
			17 N° negocio	M6		
			18 Ventas totales	M7		
			19 N° Clientes	M8		
PROCESOS		? Estrategia de ventas	110 x neg. cerrados	M9	P1.	R1
		? Integrar servicios			P2.	R2
		? Mejoramiento de procesos clave	111 n° visitas	M10	P3.	R3
		? Implementación de Sist. calidad	112 T resp. Cotizac. x atrasos	M11	P4.	R4
			113 Costos no conformidad	M12 245 \$MM	P5.	R5
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo Política de Personal</li> <li>Descripción de cargo, selección de personal</li> <li>Evaluación de desempeño</li> <li>Satisfacción del personal y capacitación</li> </ul>	114 Encuestas: tasas de ausentismo, permisos, atraso	M13 Desarrollar	P6.	R6
				P7.	R7	
				P8.	R8	
				P9.	R9	

# El Tablero de Control como sistema de gestión estratégica

*“El Tablero de Control permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo”*

- Traducir la Visión
- Comunicar y Conectar
- Planificación Operacional
- Retroalimentación y Aprendizaje



# Gestión de la Estrategia: Cuatro Procesos

