



OGP

OFICINA DE GERENCIA Y PRESUPUESTO
ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

DEFINICION DE TERMINOS PARA LA PREPARACION DE PLANES ESTRATEGICOS Y PLANES ANUALES

Diciembre de 2011

Definición de términos – Plan Estratégico

¿Qué es y qué contiene el Plan Estratégico de una agencia? El Plan Estratégico es un plan para cuatro años o más que incluye todas las metas de largo plazo de la agencia, ya sean programáticas, gerenciales o fiscales. Anualmente la agencia someterá solicitudes a OGP los Planes de Ejecución Anual. En caso de que una agencia entienda que debe reformar su Plan Estratégico de modo fundamental por cambios sustanciales en el entorno externo o interno, debe someter una petición al Director(a) de OGP para desarrollar un Plan Estratégico nuevo.

Este documento contiene la Misión de la Agencia, sus Metas Estratégicas y los Objetivos Estratégicos que las acompañan, un resumen de su Análisis Estratégico, una indicación sobre sus planes para evaluar progreso.

Misión: Es una declaración del *propósito fundamental* de la organización, derivada de las leyes u órdenes que la crean. De un modo breve y conciso, y con lenguaje claro e inconfundible, contesta las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿con qué criterios de calidad lo hacemos?, ¿para quién(es) lo hacemos? y ¿con qué propósito? Algunas agencias añaden sus Valores como información opcional. En el Plan Estratégico, la misión debe acompañarse de una lista de las leyes, órdenes u otros documentos que sirven de fundamento a la agencia. Regularmente, la misión se obtiene de la Ley Orgánica de la agencia y de su base legal.

Metas estratégicas: Son declaraciones de resultados que describen los logros, efectos o consecuencias esperados como resultado de la implantación de más de una estrategia a través de un tiempo relativamente largo, generalmente de más de un año. Expresan cuál es el resultado esperado y para cuándo se alcanzará. Su expresión es de tal modo que sirve para evaluar si se logró el resultado.

Mayormente, el Plan Estratégico de la agencia incluirá Metas Estratégicas de las siguientes fuentes: 1) Compromisos programáticos incluidos en el programa de gobierno; 2) Compromisos del equipo directivo de la agencia, tanto programáticos como gerenciales y fiscales; y 3) Resultados de largo plazo que hay que lograr para cumplir con órdenes de los Tribunales, estándares de organizaciones acreditadoras u otros similares.

Objetivos estratégicos: La preparación de los Objetivos Estratégicos es un aspecto crucial del Plan Estratégico. Los Objetivos Estratégicos representan el pensamiento de la agencia sobre cómo podrá cumplir con las Metas Estratégicas del modo más seguro, efectivo y eficiente. Requiere ponderar diversas opciones estratégicas y tomar en cuenta consideraciones fiscales, de recursos humanos, legislación y reglamentación vigente, convenios colectivos, estructura organizacional, facilidades y equipos, valores, motivación y comunicación. Es la expresión de los propósitos que deseamos alcanzar a largo plazo. Una Meta estratégica puede tener uno o más Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos deben estar alineados a la visión, misión y al plan estratégico general. En el caso del Gobierno de Puerto Rico los objetivos estratégicos de las agencias provienen del Programa de Gobierno del Gobernador, de sus propuestas o proyectos. Los objetivos deben responder a las preguntas: ¿A dónde queremos llegar y de qué forma? ¿Qué obtendré al finalizar? ¿Cuál será el logro?

Análisis estratégico: Dentro del análisis estratégico se toma en cuenta los siguientes criterios: Legislación vigente o por aprobarse, Tecnología que se estime requerida, Recursos humanos necesarios y cualquier otro factor necesario para el logro de los objetivos trazados.

Breve resumen de cómo los objetivos identificados para la meta podrán asegurar su cumplimiento: Cómo los objetivos definidos para la meta estratégica pueden ayudar al cumplimiento de la meta estratégica tomando en cuenta los criterios incluidos en el análisis estratégico. Esto debe ser breve.

Factores Externos que pueden afectar consecución de objetivos: Incluir cualquier información que sea relevante y que no esté bajo nuestro control, que pueda afectar la consecución de los objetivos, y por ende de la meta, en el tiempo establecido.

Definición de términos – Planes Anuales

¿Qué es y qué contiene el Plan Anual de una agencia?: El Plan de Trabajo Anual es un plan para un año fiscal que recoge - para cada Objetivo Estratégico – los logros (las metas de desempeño) que se esperan obtener en el año y las actividades/esfuerzos que se harán para obtenerlos. Representa un período de tiempo y presupuesto significativo consumido hacia el cumplimiento de las Metas Estratégicas.

El Plan de Trabajo Anual se organiza a base de las Metas Estratégicas con sus correspondientes Objetivos Estratégicos. Para cada Objetivo Estratégico se incluyen los Logros del Año, su Dueño, y los Esfuerzos que harán éstos.

Se incluirán además las métricas correspondientes a cada actividad/esfuerzo a fin de medir su cumplimiento.

Presupuesto asignado: Para cada Meta Estratégica en el Plan Estratégico se identifica el presupuesto que se prevé utilizar para el desarrollo de las metas de desempeño y/o actividades. El presupuesto se debe obtener de las peticiones presupuestarias vigentes y/o previas de la agencia. El presupuesto podría ser global para dentro de una misma Meta Estratégica y Objetivos.

Meta de desempeño/Logros: Para cada Objetivo Estratégico, expresan el(los) logro(s) que se esperan obtener dentro del año fiscal cubierto por el Plan de Trabajo. La expresión del logro incluye la fecha en que se obtendrá, y se redacta de modo que se pueda constatar su realización.

Es el propósito principal que se va a lograr según los compromisos programáticos. En el caso de los planes anuales de trabajo son los resultados generales que se espera alcanzar en el año, en la atención de las necesidades que da base a un proyecto y recae dentro de la misión de la agencia. Se trata de adelantos importantes para el éxito de la agencia. Las metas determinarán la dirección hacia donde debe dirigirse la organización. ¿Cómo se formula una meta? Una meta bien formulada cumple con los siguientes requisitos: 1) Definir QUE es lo que se quiere, 2) Indicar HASTA DONDE se quiere alcanzar la situación, 3) Definir QUIÉNES serán los beneficiarios, 4) Delimitar DONDE se ubica la acción, 4) Describir PARA QUÉ se quiere lograr la situación mejorada.

Ejemplo de Meta:

Meta:

“Lograr el desarrollo de actividades en pequeña escala para que las mujeres de Santa Marta obtengan un ingreso económico que contribuya a evitar la migración del campo a la ciudad

Requisitos:

¿Qué es lo que se quiere? Desarrollo de actividades productivas.

¿Hasta dónde se quiere alcanzar la situación? Actividades productivas en pequeña escala.

¿Quiénes serán los beneficiarios? Las mujeres.

¿Dónde se ubican los beneficiarios? En Santa Marta.

¿Para qué se quiere lograr la situación mejorada? Para que obtengan ingresos económicos que contribuyan a evitar la migración del campo a la ciudad.

Indicadores de desempeño: Para cada meta de desempeño, expresan la consecución del logro en términos cuantitativos. Son los resultados más específicos que tienen que lograr a más corto plazo para que los objetivos sean alcanzados. Mide en forma cuantificable lo que se debe obtener al final del cumplimiento de la meta. Se establecen para cada una de las metas.

La redacción de un indicador debe reunir cuatro requisitos principales: 1) Cantidad: ¿Cuánto?; 2) Calidad: ¿De qué tipo?; 3) Tiempo: ¿Para cuándo?; 4) Espacio: ¿Dónde? Dentro de las actividades se incluyen los siguientes criterios: Persona a cargo, Duración de la actividad y las métricas específicas con las que se medirá el cumplimiento de la actividad:

Ejemplo de Indicador:

Indicador:

“Impartir cinco cursos de capacitación en la elaboración de pan, quesos y jaleas, la producción de leche de cabra y la siembra e industrialización de plantas medicinales, en la comunidad de Santa Marta entre enero de 2012 y junio de 2012”

Requisitos:

- **Cantidad:** impartir cinco cursos
- **Calidad:** elaboración de pan, quesos, jaleas y la producción de leche de cabra y la siembra e industrialización de plantas medicinales
- **Tiempo:** Entre enero de 2012 y junio de 2012
- **Espacio:** Comunidad de Santa Marta

Métricas/medidas de desempeño: Se utilizan para presentar el progreso o la terminación de una actividad en el plan anual. Consta de un informe o un número; el número indica la meta que se va alcanzar. Al identificar las medidas de desempeño debemos asegurarnos que realmente puede medir el logro de los objetivos y las metas, que nos permite ir acumulando la información necesaria para la evaluación del plan anual. Las medidas de desempeño que utilizemos pueden ser cuantitativas y/o cualitativas. Hasta donde sea posible debemos desarrollar medidas cuantificables tales como cifras, volúmenes, tasas, etc. Cuando esto no sea posible, se deben utilizar medidas cualitativas tales como percepciones y opiniones (de expertos, clientela, personal de la organización), visitas de inspección, evidencia física, etc. Utilizando instrumentos de medida tales como encuestas, exámenes o alguna otra herramienta de medición que permita evaluar el resultado de las metas establecidas.

Ejemplo de métricas:

Indicador:

“Impartir cinco cursos de capacitación en la elaboración de pan, quesos y jaleas, la producción de leche de cabra y la siembra e industrialización de plantas medicinales, en la comunidad de Santa Marta entre enero de 2012 y junio de 2012”

Métricas:

- Cantidad de cursos impartidos
- Nivel de satisfacción con los cursos impartidos (mediante encuesta)
- Cantidad de mujeres impactadas con los cursos

Otros ejemplos de medidas por área de desarrollo:

Desarrollo Económico:

Medidas cuantitativa. Tasa (%) de desempleo, número de empleos, número de industrias promovidas, unidades de transportación pública, millas de carreteras construidas, número de nuevas habitaciones de hotel construidas, etc.

Medidas cualitativas. Razones para desempleo.

Desarrollo Social:

Medidas cuantitativa. Tasa (%) de deserción escolar, número de bibliotecas, número de laboratorios, número de maestros, número de estudiantes, número de actividades culturales y recreativas, número de facilidades hospitalarias, número de médicos, número de camas.

Medidas cualitativas. Causas de las enfermedades.

Protección y Seguridad:

Medidas cuantitativa. Tasa (%) de incidencia criminal/tipo de crimen, cambio porcentual en el número de querellas investigadas, número de policías/población, incidencia y prevalencia de adicción a drogas, Tasa (%) de delincuencia juvenil / tipo de falta, número de casos de maltrato de menores, número de consejos de seguridad vecinal establecidos en los municipios XYZ, número de actos vandálicos en las escuelas del distrito escolar B, etc.

Medidas cualitativas. Causas del problema de alcoholismo.

Referencias:

Manual de Referencia para la Preparación de Planes Estratégicos y Planes Anuales. Septiembre de 2005, Oficina de Gerencia y Presupuesto, División de Desarrollo Organizacional.

Especificaciones para la Presentación Inicial de los Planes, Oficina de Gerencia y Presupuesto.

www.platavoluntariado.org; Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntari@s; Plataforma de Voluntariat Sòcial de la Comunitat Valenciana.