



Metodología para la elaboración del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional para las Dependencias y Entidades Paraestatales del Gobierno del Estado de Baja California



SPF
BAJACALIFORNIA
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS



COPLADE
BAJACALIFORNIA
COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA
EL DESARROLLO DEL ESTADO

ÍNDICE.

Presentación.....	2
Contexto de Planeación.....	3
Elementos que integran el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional.....	4
Contenido de los apartados que integran el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional.....	7

PRESENTACIÓN

Uno de los compromisos asumidos para el ejercicio fiscal 2014 es la formulación del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), como herramienta, derivada de la planeación estratégica, que permita orientar el quehacer de las Dependencias y Entidades Paraestatales al nuevo enfoque de Desarrollo definido en el Plan Estatal de Desarrollo 2014- 2019.

El PEDI definirá el rumbo a seguir, prioridades y el análisis interno y del entorno que pueden afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos.

Además cobra gran importancia el análisis que se requiere para definir o redefinir los programas que actualmente conforman la estructura programática y presupuestal del Poder Ejecutivo, para ello se tomará como punto de análisis el mapa temático del Plan Estatal de Desarrollo de donde se derivará la Nueva Estructura Programática.

Con base en lo anterior, se presenta la siguiente metodología a fin de elaborar el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional documento que sustentará las prioridades y procesos que se realizarán al interior de las instituciones de la Administración Estatal.

Todo ello se deriva de lo establecido en el Eje 7 "Gobierno de Resultados y Cercano a la Gente" del PED, el cual establece como prioridad el mejoramiento de la administración pública, como parte de una gestión y conducción de la política institucional que busca la eficiencia administrativa y el logro de los resultados esperados.

Este documento se encuentra integrado por tres apartados, el primero explica de una manera sencilla y clara, los elementos que integran el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional que las Dependencias y Entidades del Gobierno Estatal deberán elaborar, este apartado permite conocer de manera general cuales son las etapas importantes para tomar en cuenta a la hora de elaborar el PEDI. El segundo detalla los pasos que se deben seguir para elaborar cada uno de los apartados que integrarán el PEDI, explicando de forma general y concreta que se debe hacer para elaborar el documento, este apartado contiene metodologías y formatos que facilitarán el trabajo de los responsables de la elaboración del documento. El tercer apartado contiene los aspectos clave para la elaboración del PEDI, donde se establecen algunas recomendaciones dirigidas a los responsables de consolidar el documento.

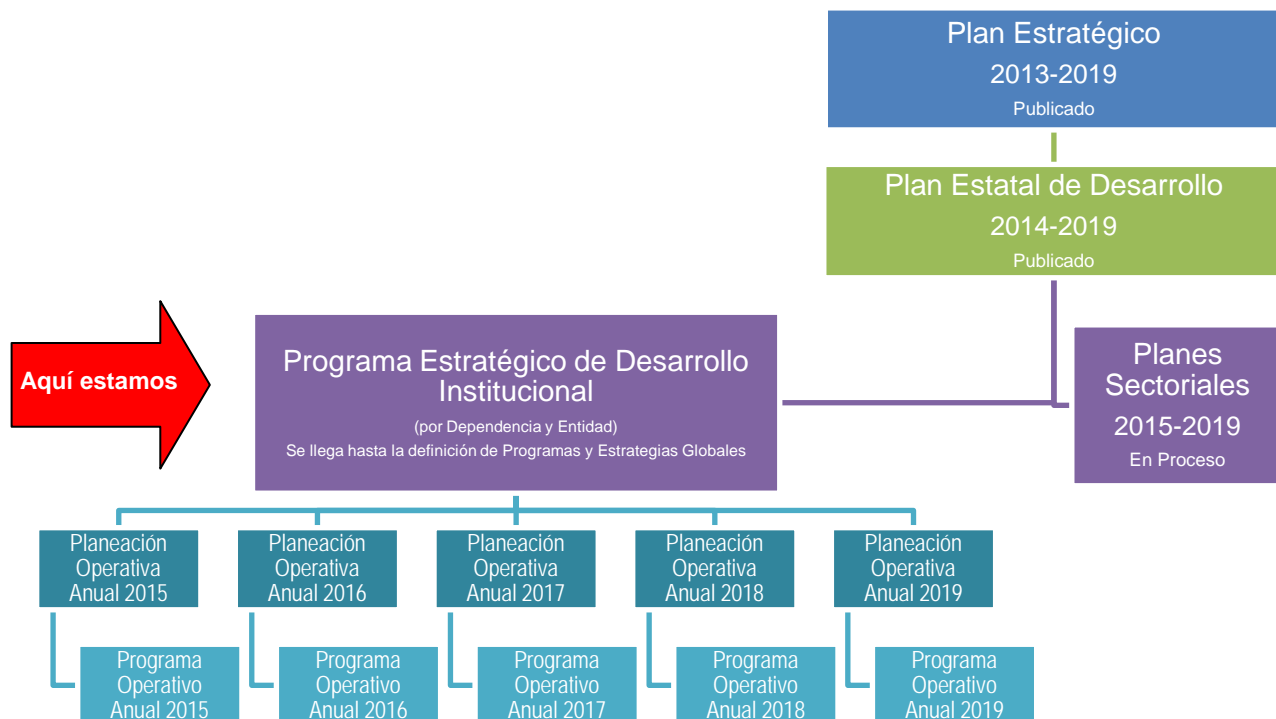
El gobierno debe actuar de forma planeada, es por esta razón que existen planes y programas que orientan las acciones públicas, esto último es para el Gobierno en general, en lo particular los PEDI toman un papel relevante en cada una de las Dependencias y Entidades del Ejecutivo Estatal, ya que orientan de manera estratégica las acciones que conducirán al logro de los compromisos y de la visión de lo que se quiere lograr en el largo plazo.

CONTEXTO DE PLANEACIÓN

Una vez publicado el Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, es necesario actualizar los elementos que integran la Planeación Estratégica de las Dependencias y Entidades Paraestatales: Misión, Visión, FODAS, así como definir en su ámbito general las prioridades, estrategias globales y los nuevos programas que atenderán al PED.

Paralelamente a la elaboración de este PEDI se encuentran en proceso de elaboración los Programas Sectoriales los cuales estarán concluidos en el año 2015, sin embargo, las Dependencias y Entidades Paraestatales deben ya de orientar su quehacer al nuevo enfoque de desarrollo definido en el PED, a diferencia de los Programas Sectoriales que es en donde se establecen las metas y acciones a realizarse durante el periodo de la Administración Estatal para atender las estrategias planteadas en el Plan Estatal de Desarrollo; la importancia de este Programa Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) radica en que se constituye como la planeación estratégica que dará sustento a las Planeaciones Operativas Anuales de donde se derivan los Programas Operativos Anuales para las dependencias y los programas institucionales para la entidades dentro de los cuales se precisan las metas y acciones a realizarse durante un ejercicio fiscal.

No se establece un plazo específico ya que los elementos que integran los apartados 1 y 2 se sitúan en la actualidad, mientras que, en el apartado 3 que hace referencia a los Programas y sus estrategias, no se plantean escenarios futuros, el alcance del punto 3 es proponer las estrategias globales y los programas con fin, propósito e indicadores.



El producto a desarrollar no se refiere al PDI que desarrollan las instituciones académicas si no que es con enfoque de diagnóstico estratégico y es base para conformar la estructura programática en el marco del nuevo Plan Estatal de Desarrollo.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La idea es que se realicen ejercicios internos de planeación con el equipo directivo para construir este Programa, ya tenemos un Plan Estratégico, un Plan Estatal de Desarrollo... ahora necesitamos orientar institucionalmente hacia los nuevos enfoques de desarrollo.

El objetivo general del PEDI, es determinar mediante un análisis de la situación interna y externa de la Dependencia o la Entidad, cuáles son las estrategias para lograr el propósito de largo plazo, atendiendo a sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas, partiendo de la misión que tiene la organización dentro del Gobierno para contribuir al desarrollo del Estado y fijándose una visión que sitúe a la organización en un futuro no muy lejano, estableciendo el éxito que pretende lograr y los medios para llegar a él.

Para el diseño del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional es necesario responder a 3 preguntas claves, la primera es ¿Dónde estamos?, implica un análisis de la historia de la Dependencia o Entidad, un recuento del marco normativo, en los cuales se establecen las responsabilidades de la Dependencia o Entidad y que le dan sustento. La segunda pregunta que debemos responder es ¿Hacia dónde vamos?, aquí es necesario establecer la misión, visión y valores de la organización, ellos son elementos que definen la cultura organizacional de la Dependencia o Entidad, enmarcan los alcances y límites de la misma en el camino del éxito. También se debe analizar la situación externa e interna de la organización desde un punto de vista estratégico¹, donde es necesario identificar aquellas influencias positivas y negativas del entorno que determinan la efectividad de sus logros. Este análisis realizado, permitirá responder la siguiente pregunta ¿Cómo lo vamos a lograr?, que consiste en establecer la Nueva Estructura Programática con la que operarán las Dependencias y Entidades durante la presente administración, estos Programas trazan el camino hacia el logro de la visión que se estableció (ver figura 1).

¹ Ser estratégico implica fijarse un objetivo en el largo plazo, imaginarse una situación favorable de logro, implica el análisis de tres preguntas ¿Dónde estamos ahora?, una evaluación del ¿Hacia dónde vamos?, y una valoración del ¿Cómo llegamos hasta ahí? (Kluyver, 2001).

Figura 1. Esquema para el diseño de los Programas Estratégicos de Desarrollo Institucional(PEDI) de las Dependencias y Entidades Paraestatales del Gobierno del Estado de Baja California.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explica el contenido de cada una de las etapas mencionadas en la figura anterior (1).

¿Dónde estamos?

Consiste en hacer un recuento breve de la historia que da origen a la Dependencia o Entidad, aquí es necesario identificar el marco normativo, conocer las principales funciones y atribuciones establecidas en las leyes, planes y programas del Gobierno Estatal. Por otro lado también implica un breve análisis de la situación organizacional de la estructura y personal con que se cuenta.

¿Hacia dónde vamos?

Esta etapa ayuda a definir el ¿Quiénes somos como organización? y ¿A qué nos dedicamos como organización?, para lo cual debemos establecer la Misión, también se definen los valores y las políticas que guiarán el comportamiento organizacional. Por otra parte debemos definir ¿Hacia dónde nos dirigimos? en términos de lo que queremos lograr en un futuro cercano (Visión). Para responder esta última pregunta, es necesario un análisis de las condiciones internas (organización) y externas (entorno) de la Dependencia, por un lado, el análisis interno consiste en una revisión histórica y normativa que le da origen a la organización, las funciones y atribuciones establecidas en las normas, así como los propósitos generales de la misma Entidad, los cuales se encuentran establecidos en las normas, planes y programas

del Gobierno Estatal. Por otro lado el análisis externo consiste en la identificación de las condiciones en el entorno internacional, nacional, regional y estatal que influyen en la organización y que son determinantes para los resultados esperados. Para esta etapa es necesario implementar la metodología de análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas propias de la "Planeación Estratégica", partiendo de una visión del futuro para analizar las necesidades del presente, es decir, lo que necesitamos cambiar y trabajar para lograr los compromisos.

¿Cómo lo vamos a lograr?

Retomando la situación actual identificada en la etapa anterior, el posicionamiento estratégico (misión, visión, prioridades y compromisos establecidos en el PED), el diagnóstico estratégico (FODAS), se requiere definir la Nueva Estructura Programática de cada una de las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal con el propósito de asegurar la alineación de los Programas con los objetivos y estrategias establecidos en el PED.

Los Programas deberán impactar en las actividades administrativas de la organización, en los procesos y el modelo de gestión, buscando la orientación a resultados.

CONTENIDO DE LOS APARTADOS QUE INTEGRAN EL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Antes de iniciar con la elaboración del documento, se sugiere **que el primer paso sea:**

Conformación del Comité Estratégico Interno: Asignar a los responsables de elaborar y dirigir el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional de cada una de las Dependencias y Entidades.

El PEDI estará integrado de 6 apartados, todos ellos contienen información relevante que van a guiar a las Dependencias o Entidades del Gobierno Estatal y sus responsables hacia la implementación de las estrategias que permitirán el logro de los propósitos que se enmarcan en el Plan Estatal de Desarrollo.

Contenido del documento.

1. Presentación.
2. Situación actual de la Dependencia o Entidad.
 - a. La historia, origen. (evolución resumida de la organización... lo relevante).
 - b. Las normas que le otorgan responsabilidades a la organización.
 - c. La organización (organigrama), sus funciones sustantivas y adjetivas.
3. Posicionamiento estratégico.
 - a. La Misión.
 - b. La Visión.
 - c. Prioridades de la Institución.
 - d. Los compromisos de la institución con el PED.
4. Diagnóstico estratégico de la organización.
 - a. Análisis de los factores externos.
 - b. Análisis de los factores internos.
5. Diseño de la Nueva Estructura Programática.
 - a. Programas y proyectos estratégicos institucionales alineados con el PED.
6. Anexos.

Presentación.

Es un resumen que contiene aspectos generales del documento, el formato de este apartado es libre, pudiendo contener lo siguiente:

- El papel que tiene la Dependencia o Entidad en el entorno local.
- Resumen de los antecedentes que dan origen a la organización, la importancia que tiene la misma en el mapa gubernamental y social.
- Un resumen de lo que establecen las principales normas que rigen la organización.
- El propósito del PEDI.
- Un resumen de cómo fue elaborado el PEDI.
- Una descripción de los principales apartados que lo integran.
- La importancia de implementar el PEDI en el ámbito de la administración pública y social.

Situación actual de la Dependencia o Entidad.

Consiste en sintetizar la historia de la organización, también una descripción de su estructura organizacional, de sus funciones sustantivas y adjetivas, las primeras son aquellas que contribuyen directamente en la solución de los problemas sociales. Las funciones adjetivas son aquellas que se necesitan para operar y poner en marcha las acciones gubernamentales, principalmente la conforman las funciones administrativas (planeación, presupuesto, compras, evaluación, etc.).

Posicionamiento estratégico.

En este apartado se debe mostrar la Misión y Visión de la Institución

- a) **Misión:** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización; define lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

Componentes de la Misión


- Qué
- Cómo
- Por qué
- Para qué

Preguntas detonadoras para construir una misión

1. ¿cuáles son nuestros 3 principales valores?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
2. ¿cuáles son nuestros 5 principales propósitos?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

3. ¿cuáles son nuestros 3 compromisos para cumplir nuestros propósitos?
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Ejemplo de valores

- | | |
|---|---|
|  Tenacidad, |  Perseverancia |
|  Profesionalismo |  Disciplina |
|  Calidez |  Sencillez |
|  Honradez |  Calidad |
|  Honestidad |  Puntualidad |
|  Lealtad |  Disposición |
|  Responsabilidad | |

Ejemplo: Conducir la planeación del desarrollo estatal, así como formular y aplicar la política hacendaria, crediticia y del gasto público del Gobierno del Estado, basados en:

- Personal comprometido y competente
- El enfoque a resultados en los diferentes procesos
- Transparencia y respeto a la normatividad

b) Visión: Es el camino al cual se dirige la Organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas.

Pregunta detonadora para construir una misión

1. ¿cuáles son nuestros 5 principales objetivos?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

Ejemplo: Ser una institución moderna, eficiente con capacidad para orientar los recursos del gobierno a generar resultados y valor público.

Si ya se cuenta con estos elementos se retomarán para el PEDI.

c) Prioridades de la Institución

Se relatarán o enlistarán cuáles son las principales prioridades que se tienen, tomando como base los compromisos señalados por el Gobernador del Estado y lo que esperamos lograr según el PED.

d) Los compromisos de la institución con el PED

Se ubicará en qué estrategias, temas y elementos del PED se colaborará, se adjunta matriz de atención al PED para referencia.

Diagnóstico estratégico de la organización.

- a) Análisis de los factores externos.
- b) Análisis de los factores internos.

Definido el rumbo de la Institución y en el entendido que para construir el futuro deseado es importante considerar las fortalezas que deberán aumentarse y las debilidades que deberán subsanarse, así como el entorno que puede afectar positiva o negativamente el alcance de la visión.

Realizaremos un ejercicio FODA

- ▶ Sin perder de vista la Misión y Visión.
- ▶ Para definir cada elemento se darán 10 minutos.
- ▶ Cada participante anotará en su papeleta los principales elementos.
- ▶ Se hará un ejercicio de lluvia de ideas.
- ▶ Las aportaciones de TODOS son muy importantes.

La finalidad:

Que TODOS estemos de acuerdo en el cómo percibimos el entorno que nos afecta como dependencia o paraestatal. **Conoceremos lo que puede incidir en que la organización logre sus resultados.**

Definición de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDAD

Es cualquier evento, circunstancia o factor ajeno a la organización, que facilita o propicia el logro de los objetivos de la Institución.

Pregunta detonadora: ¿Cuáles son las Oportunidades de la organización en el escenario actual?

AMENAZA

Es cualquier evento, circunstancia o problema ajeno a la organización, que dificulta o impide el logro de los objetivos de la Institución.

Pregunta detonadora: ¿Cuáles son las Amenazas de la organización en el escenario actual?

Definición de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZA

Es una actividad o cualidad de la organización, que aporta un valor importante al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

¿Cuáles son las Fortalezas de la organización en la realización de sus procesos?

DEBILIDAD

Es una actividad que la organización realiza a un nivel menor que el deseado de acuerdo a las necesidades de sus usuarios y a la capacidad de respuesta.

¿Cuáles son las Debilidades de la organización en la realización de sus procesos?

Diseño de la Nueva Estructura Programática

Si bien para el ejercicio programático presupuestal 2014, se alinearon en lo general los programas al Plan Estratégico y a las Prioridades de la actual administración, es oportuno analizar y en su caso validar que los programas se encuentran debidamente alineados al Plan Estatal de Desarrollo y si con éstos podemos dar cabal atención al PED.

Para realizar lo anterior, partiremos de la actual estructura programática:

Programas	Fin	Propósito

Se describirá si con estos programas se atiende el actual Plan Estatal de Desarrollo, si se requieren hacer ajustes, crear nuevos programas, fusión de programas, etc. Recordar que debemos garantizar que los programas existan para atender al PED y que se apeguen a las nuevas prioridades de la administración.

Si se crean nuevos programas justificar ampliamente el motivo, tendrá que estar alineado al PED, inclusive darle la denominación de alguno de los elementos del Plan.

Para cada Programa que se plantee operar a partir de 2015, se deberá plantear el nuevo fin, propósitos e indicadores, recordar que lo anterior es clave, para asegurar el sustento del programa y evitar observaciones producto de las auditorías del desempeño.

Posteriormente y tomando como punto de referencia el presente PEDI se realizará la Planeación Operativa Anual 2015 (y en su momento las subsecuentes) a través de las cuales se definirán metas y acciones; una vez que se cuente con la definición de estos elementos (metas y acciones) y retomando los elementos que emanan del presente PEDI (programas, fin, propósito, indicadores) deberán de construir la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).