Guía metodológica

Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico

Aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo
Nº 010-2016-CEPLAN/PDC

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

CEPLAN
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Guía metodológica

Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

CEPLAN
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico

Presidente de la República
Ollanta Moisés Humala Tasso

Presidente del Consejo de Ministros
Pedro Cateriano Bellido

Presidente (e) del Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Víctor Adrián Vargas Espejo

Director Ejecutivo
Rubén Esquives Guerra

Director Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico
Álvaro José Velezmoro Ormeño

Director (e) Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos
Jordy Vílchez Astucuri

Director Nacional de Seguimiento y Evaluación
Víctor Adrián Vargas Espejo

Equipo Técnico
Piero Cuba García, Patricia Dávila Tasaico, Elmer Galloso Porras, Alina Gutarra Trujillo, Mauro Gutiérrez Martínez, Elisa Huallpa Arancibia, Félix Huamán Huanaco, Dino Hurtado Cruz, Carlos Mondragón Velásquez, Tellys Paucar Anccasi, Bruno Barletti Pasquale, Lincoln Onofre Lagos, Roger Salhuana.

Responsable de la contribución de la cooperación alemana implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Director del Programa Reforma del Estado orientado a la ciudadanía - Buena Gobernanza
Hartmut Paulsen

Coordinación, supervisión y edición de contenidos:
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan
Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía – Buena Gobernanza

Adecuación didáctica y corrección de estilo:
José Luis Bossio Bobadilla, Sonia Planas Ravenna.

Diseño, diagramación e impresión:
NEVA STUDIO SAC
Calle Ramsey 762, Lima 17, Perú

© Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Av. Canaval y Moreyra 480, piso 11
San Isidro, Lima, Perú
(51-1) 211-7800
webmaster@ceplan.gob.pe
www.ceplan.gob.pe

Derechos Reservados
Primera edición, abril 2016
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2016-05410
Tiraje: 2,000 ejemplares
Impreso por: NEVA STUDIO SAC
RUC: 20507741712
Dirección: Calle Ramsey 762, Lima 17, Perú

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo técnico de la Cooperación Alemana implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationales Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a través del Programa Reforma del Estado orientado a la Ciudadanía - Buena Gobernanza.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

Contenidos

Contenidos 5

Índice de gráficos 6

Índice de cuadros 7

Presentación 11

Acrónimos 13

Ilustraciones y códigos visuales 14

I. Aspectos generales de la fase institucional 15

1.1 ¿Qué es la fase institucional? 15

1.2 ¿Cuáles son los objetivos de la fase institucional? 15

1.3 ¿Dónde está ubicada la fase institucional? 16

1.4 ¿Qué planes se desarrollan en la fase institucional? 17

1.5 ¿Quiénes realizan la fase institucional? 17

1.6 ¿Dónde se materializa la vinculación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto? 18

1.7 ¿Cuál es la secuencia de la formulación y aprobación del PEI y del POI? 20

1.8 ¿Cómo se vincula la fase institucional con otros sistemas administrativos? 21

II. Etapa preparatoria de la fase institucional 23

III. Fase de análisis institucional 27

3.1 El Plan Estratégico Institucional (PEI) 27

3.1.1 Etapa 1: Determinar la misión institucional 28

3.1.2 Etapa 2: Formular los objetivos estratégicos institucionales y sus indicadores 30

3.1.3 Etapa 3: Identificar las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores 42

3.1.4 Etapa 4: Construir la ruta estratégica 79

3.1.5 Etapa 5: Redacción del PEI 66

3.2 El Plan Operativo Institucional (POI) 67

3.2.1 Etapa 1: Desagregación de las acciones estratégicas institucionales en actividades 78

3.2.2 Etapa 2: Vinculación del POI con el presupuesto público 72

3.2.3 Etapa 3: Identificación de elementos críticos de las actividades 77

3.2.4 Etapa 4: Redacción del POI 80

3.3 La aprobación y difusión del PEI-POI 81

IV. Anexos

Anexo 1	Glosario	83
Anexo 2	Formulación de indicadores	86
Anexo 3	Formulación de metas	99
Anexo 4	Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales	104
Anexo 5	Modelo de cronograma de trabajo	105
Anexo 6	Formato de formulación de la misión de la institución	106
Anexo 7	Formato para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales	107
Anexo 8	Formato para la formulación de las acciones estratégicas institucionales tipo A	108
Anexo 9	Formato para la formulación de las acciones estratégicas institucionales tipo B	109
Anexo 10	Matriz de reporte del POI	110
Anexo 11	Cuadro de valorización de actividades	111
Anexo 12	Plantilla de articulación	112

Indice de gráficos

Gráfico 1	Ubicación de la fase institucional	16
Gráfico 2	Cronología del PEI-POI	18
Gráfico 3	Cadena de planes estratégicos para sectores	19
Gráfico 4	Cadena de planes estratégicos para territorios	19
Gráfico 5	Formulación y aprobación del PEI-POI	20
Gráfico 6	Vinculación del planeamiento estratégico con los sistemas administrativos	21
Gráfico 7	Complementariedad de los sistemas de planeamiento estratégico y presupuesto público	22
Gráfico 8	El proceso de la fase institucional	23
Gráfico 9	Pasos de la etapa preparatoria	24
Gráfico 10	Etapas del PEI	27
Gráfico 11	Objetivo estratégico institucional, indicadores y metas	31
Gráfico 12	Desagregación del ejemplo de mejora de la salud infantil - Caso 1	32
Gráfico 13	Ejemplo: Definición del objetivo estratégico institucional según lógica de causalidad	33
Gráfico 14	Acción estratégica institucional, indicadores y metas	42
Gráfico 15	Relación entre la Cadena de Valor Público (CVP) general y la CVP de planeamiento	47
Gráfico 16	La CVP y los principios de causalidad y evidencia	48
Gráfico 17	Tasa de retorno de la inversión en educación	60
Gráfico 18	Etapas del POI	67
Gráfico 19	Secuencia de objetivos, acción estratégica institucional y actividades	68

Gráfico 20 Vinculación del planeamiento estratégico con los programas presupuestales 73
Gráfico 21 Calendario para la formulación del PEI-POI 73
Gráfico 22 Relación del anteproyecto y proyecto PEI-POI 76
Gráfico 23 Ejemplo: Redacción del indicador 87
Gráfico 24 Clasificación de las variables 90
Gráfico 25 Ejemplo: Redacción de la meta 99
Gráfico 26 Meta necesaria y meta posible 100

Índice de cuadros

Cuadro 1 Misión Senamhi 30
Cuadro 2 Tipo de sujetos 35
Cuadro 3 Condición de cambio 36
Cuadro 4 Identificación del verbo 37
Cuadro 5 Objetivo estratégico institucional 38
Cuadro 6 Indicador asociado a un objetivo estratégico institucional 39
Cuadro 7 Indicadores asociados a acciones estratégicas de tipo A 49
Cuadro 8 Indicadores asociados a acciones estratégicas de tipo B 55
Cuadro 9 dentificación de las unidades orgánicas participantes 62
Cuadro 10 Ejemplo: Meta para el indicador de un objetivo estratégico institucional 63
Cuadro 11 Ejemplo: Meta para el indicador de una acción estratégica institucional 63
Cuadro 12 Indicador asociado a una actividad 70
Cuadro 13 Elementos críticos de una actividad 78
Cuadro 14 Actividad “Distribución de materiales educativos” 79
Cuadro 15 Estructura para la redacción del POI 80

V. Bibliografía 113

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO
Nº 010 -2016-CEPLAN/PCD

Lima, 25 FEB 2016

VISTO: El Informe Nº 011-2015-CEPLAN/DNCP, de la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN; y,

CONSIDERANDO:

Que, conforme al Decreto Legislativo N° 1088, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN;

Que, según el artículo 13° de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico", aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.° 026-2014-CEPLAN, el proceso de planeamiento estratégico consta de cuatro fases, una de las cuales es la fase institucional, en la que se determina la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas; se identifican las acciones estratégicas institucionales, se construye una ruta institucional, y se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran la ejecución y se vinculan con el Sistema de Presupuesto Público;

Que, según el literal w) del artículo 13° del Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, aprobado por Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, el Presidente del Consejo Directivo emite las Resoluciones y Directivas pertinentes que regulen el marco conceptual, técnico, metodológico y operativo de las actividades inherentes al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN;

Con la visación del Director Ejecutivo y del Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN; y,

De conformidad con la Directiva N.° 001-2014-CEPLAN, "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico", aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2014-CEPLAN; el Decreto Legislativo N°1088, Ley del Sistema Nacional de

Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico; y en uso de las facultades otorgadas por el Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, aprobado por Decreto Supremo N° 046-2009-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR la Guía Metodológica de la Fase Institucional.

Artículo 2°.- DISPONER la publicación de la presente resolución y de la Guía Metodológica que forma parte de la misma, en el portal web institucional www.ceplan.gob.pe.

Regístrese, comuníquese y publíquese

VICTOR A. VARGAS ESPEJO
Presidente (e)
Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Presentación

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), en calidad de ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), tiene la facultad de precisar los procedimientos, conceptos y herramientas metodológicas del proceso de planeamiento estratégico a través de guías que orienten a todas las entidades de la administración pública.

En este contexto, la presente guía tiene la finalidad de orientar el desarrollo de la fase institucional que será implementada por todas las entidades públicas en sus procesos de planeamiento estratégico en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico (en adelante, la Directiva).

Dentro del proceso de planeamiento estratégico, la fase institucional busca materializar en la gestión de las entidades públicas los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales, según corresponda. Exige a la entidad a mirar hacia su interior para identificar las mejores estrategias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Los requerimientos humanos, materiales o financieros son siempre insuficientes, forzando a la entidad pública a tener una mirada estratégica y de cambio, para establecer las acciones que aseguren el logro de sus objetivos.

En esta etapa se determina la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas; asimismo, se identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional. Además, se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución y se vincula con el Sistema Nacional de Presupuesto Público. En esta etapa se desarrollan los siguientes planes estratégicos: Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

Ceplan considera fundamental que la metodología de la Fase Institucional del proceso de planeamiento estratégico sea sencilla en su aplicación y funcional para la toma de decisiones. Por ello, la presente guía ha sido elaborada a la luz de los avances recientes en materia de gobernanza y políticas públicas y teniendo en cuenta el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública orientada a resultados.

Agradecemos la asistencia para la elaboración del presente documento a la Cooperación Alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a través del Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía – Buena Gobernanza.

Reconocemos el apoyo de las Direcciones Generales de Inversión Pública y de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y del Programa de Fortalecimiento de la GFP de la Cooperación Suiza - SECO implementado por el Basel Institute on Governance por las coordinaciones realizadas; así como los aportes y comentarios recibidos durante la pre publicación de este documento por funcionarios públicos y especialistas.

Víctor Vargas Espejo
Presidente (e) del Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Acrónimos

Ceplan	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CPM	Critical Path Method
CVP	Cadena de Valor Público
OEC	Órgano Encargado de las Contrataciones
PAE	Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PDLC	Plan de Desarrollo Local Concertado
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEM	Plan Especial Multisectorial
PERT	Program Evaluation and Review Technique
Pesem	Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales
PET	Plan Especial Territorial
POI	Plan Operativo Institucional
Senamhi	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
Sinaplan	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

Ilustraciones y códigos visuales

Información adicional

Glosario

Importante

Ejemplo

Aspectos generales de la fase institucional

I

1.1
¿Qué es la fase institucional?

Es la fase destinada a identificar, internamente, los pasos que debe implementar la Entidad para alcanzar sus objetivos sectoriales o territoriales. En esta fase:

- Se determinan la misión institucional y los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas.
- Se identifican las acciones estratégicas institucionales con sus correspondientes indicadores y metas.
- Se construye una ruta estratégica institucional en la que se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución.
- Se vincula el planeamiento estratégico con el Sistema Nacional de Presupuesto Público.

1.2
¿Cuáles son los objetivos de la fase institucional?

La fase institucional tiene dos objetivos:

- Establecer cómo la Entidad va a contribuir al logro de los objetivos estratégicos del sector/territorio con el fin de impulsar la gestión para el cambio institucional.
- Orientar las decisiones sobre la asignación de recursos en el presupuesto anual y multianual para el logro de los objetivos.

La asignación presupuestal:

La asignación presupuestal asigna los fondos públicos de acuerdo con los objetivos estratégicos institucionales y prioridades de gasto determinadas en los planes estratégicos de las entidades del sector público.

1.3 ¿Dónde está ubicada la fase institucional?

La fase institucional constituye la tercera fase del proceso de planeamiento estratégico[1], se efectúa después de la fase estratégica. Las tres primeras fases se desarrollan de forma secuencial, mientras que la fase de seguimiento es trasversal a todo el proceso.

Las fases de análisis prospectivo y estratégica corresponden a los sectores y gobiernos regionales, y opcionalmente los organismos constitucionalmente autónomos y los gobiernos locales. La fase institucional la realizan todas las entidades de la administración pública.

Gráfico 1 | Ubicación de la fase institucional

Fuente: Ceplan

1 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 13°

1.4
¿Qué planes se desarrollan en la fase institucional?

a) El Plan Estratégico Institucional[2] (PEI).	Este documento desarrolla los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales acompañadas de sus correspondientes indicadores y metas, que la Entidad efectuará en un periodo de tres años, para contribuir al logro de los objetivos establecidos en el Pesem o PDC, según sea el caso.
b) El Plan Operativo Institucional[3] (POI).	Este documento desagrega las acciones estratégicas institucionales identificadas en el PEI en actividades que se efectuarán en un periodo de un año.

Si bien el PEI y el POI tienen componentes diferenciados, están estrechamente relacionados entre sí, por lo que un cambio en uno de ellos puede implicar cambios en el otro. Además, se realizan como parte de un mismo proceso por lo que durante la presente guía, cuando sea necesario se le hará referencia como documento PEI-POI.

1.5
¿Quiénes realizan la fase institucional?

Las entidades de la administración pública[4] que desarrollan esta fase son:

1. Poder Ejecutivo, incluyendo ministerios y organismos públicos adscritos;
2. Poder Legislativo;
3. Poder Judicial;
4. Gobiernos regionales;
5. Gobiernos locales;
6. Organismos constitucionales autónomos, sin afectar su autonomía; y
7. Universidades nacionales.

Conforme a la primera disposición complementaria de la directiva general, para el año 2016 solo los ministerios, sus respectivos organismos públicos y los gobiernos regionales deben realizar la fase institucional. Para el resto de entidades es facultativo.

2 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 17°

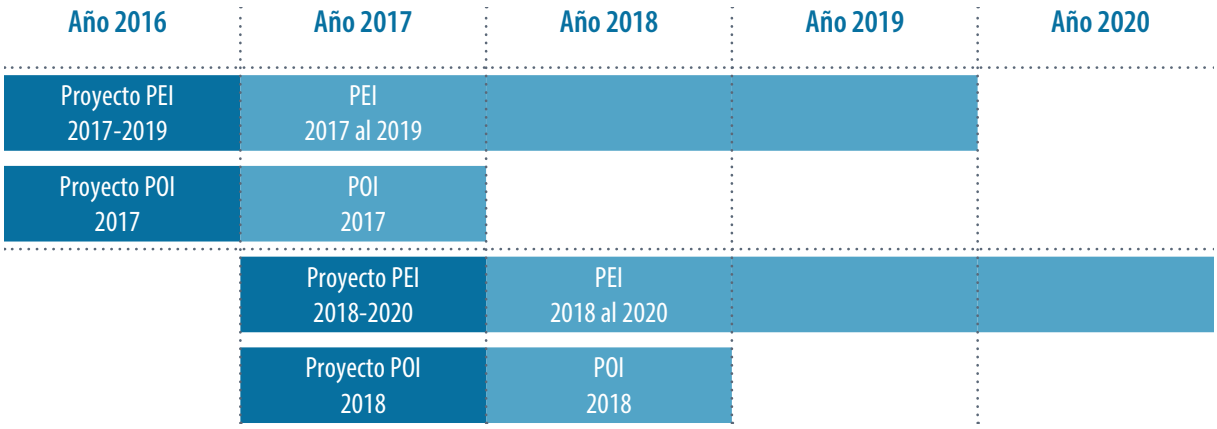
3 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 18°

4 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 2°

El proyecto de PEI-POI se formula en el año previo al inicio de su ejecución (ver gráfico 2). Ambos se aprueban antes del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Cabe señalar que, en función de los resultados del seguimiento del PEI, este podrá ser ajustado o reformulado.

Los programas, proyectos, unidades ejecutoras u otros que, por disposiciones legales, formulen planes estratégicos de la fase institucional, deberán realizar sus procesos de planeamiento en el marco del PEI-POI de la entidad a la cual pertenecen, respetando sus objetivos estratégicos institucionales y sus correspondientes indicadores, así como las acciones estratégicas institucionales.

Gráfico 2 | Cronología del PEI-POI



Fuente: Ceplan

1.6 ¿Dónde se materializa la vinculación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto?

A nivel institucional[5], las entidades públicas, para la elaboración de sus planes operativos institucionales y presupuestos institucionales deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI); el cual debe concordar con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los planes estratégicos sectoriales multianuales (Pesem), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC) y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.

La vinculación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto se materializa en la cadena de planes estratégicos.

a) Cadena de planes estratégicos para sectores[6].	Para los sectores y sus correspondientes organismos públicos adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN - Pesem - PEI-POI - Asignación presupuestal.

5 Ley N° 28411: Artículo 71°

6 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 19°

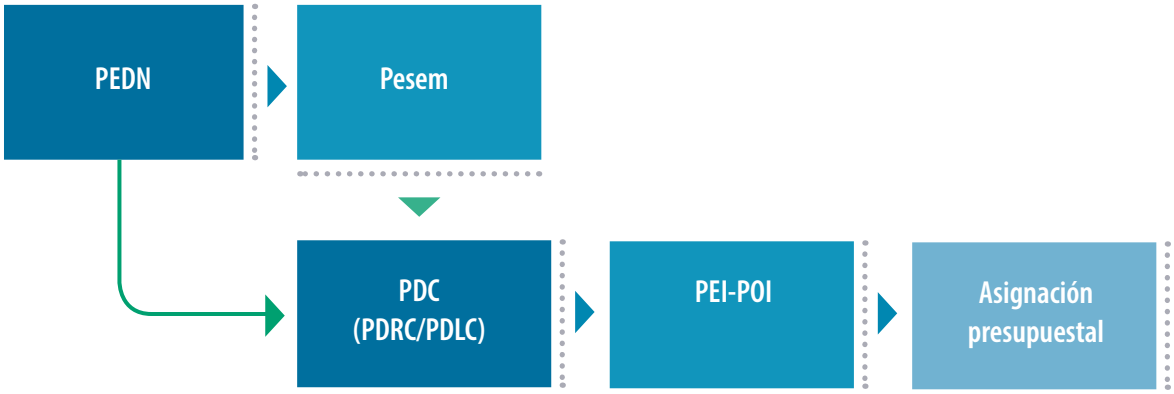
Gráfico 3 | Cadena de planes estratégicos para sectores

Fuente: Ceplan

b) Cadena de planes estratégicos para territorios[7].

Para los gobiernos regionales y locales y sus correspondientes organismos públicos adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN - Pesem - PDRC / PDLC - PEI-POI - Asignación presupuestal.

Gráfico 4 | Cadena de planes estratégicos para territorios



Fuente: Ceplan

7 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 19°, numeral 19.2

1.7
¿Cuál es la secuencia de la formulación y aprobación del PEI y del POI?

La secuencia para la formulación y aprobación del PEI-POI es la siguiente:

1. Anteproyecto PEI-POI

En el PEI se identifican los objetivos estratégicos institucionales y se formulan las acciones estratégicas institucionales y en el POI se desagregan las acciones estratégicas institucionales identificadas en el PEI en actividades operativas que se efectuarán durante el periodo de un año.

Sobre la base de las actividades operativas, se identifican las tareas y –según estas- se elabora la propuesta del cuadro de necesidades y financiamiento requerido. El anteproyecto PEI-POI valorizado debe concluirse antes de la fecha programada por el MEF, generalmente en el mes de marzo, para la revisión de la Programación Multianual de la Entidad.

2. Proyecto PEI-POI

Sobre la base del anteproyecto PEI-POI valorizado, se realiza su ajuste de acuerdo al "techo presupuestal" de la Entidad. Las acciones estratégicas institucionales identificadas en el PEI, y sus respectivas actividades operativas sin financiamiento, se pueden registrar como demanda adicional[8]. El proyecto PEI-POI debe ser concluido antes de la fecha programada por el MEF para la revisión de la Programación Multianual de la Entidad. Durante la fase de formulación de presupuesto el "techo presupuestal" puede sufrir variaciones generando ajustes parciales en el POI y de ser el caso el PEI.

3. Aprobación del PEI-POI

Aprobada la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público el proyecto PEI-POI de la Entidad se ajusta a su presupuesto y se aprueba.

Gráfico 5 | Formulación y aprobación del PEI-POI

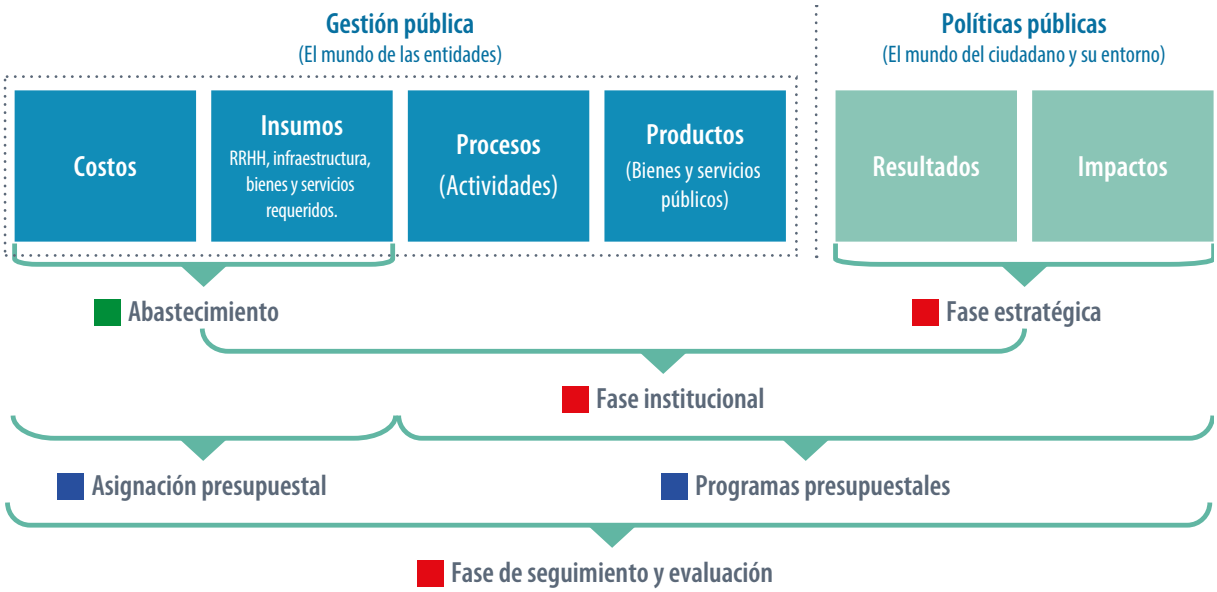
Fuente: CEPLAN

8 Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 12°

1.8
¿Cómo se vincula la fase institucional con otros sistemas administrativos?

El elemento articulador de la fase estratégica con la fase institucional, así como la vinculación con otros sistemas administrativos es la Cadena de Valor Público (CVP), conforme lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En consecuencia, las herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos de los procesos de planeamiento estratégico, presupuesto público, abastecimiento, seguimiento y evaluación pueden ser diferentes, sin embargo, operan sobre una misma cadena de valor público.

Gráfico 6 | Vinculación del planeamiento estratégico con los sistemas administrativos

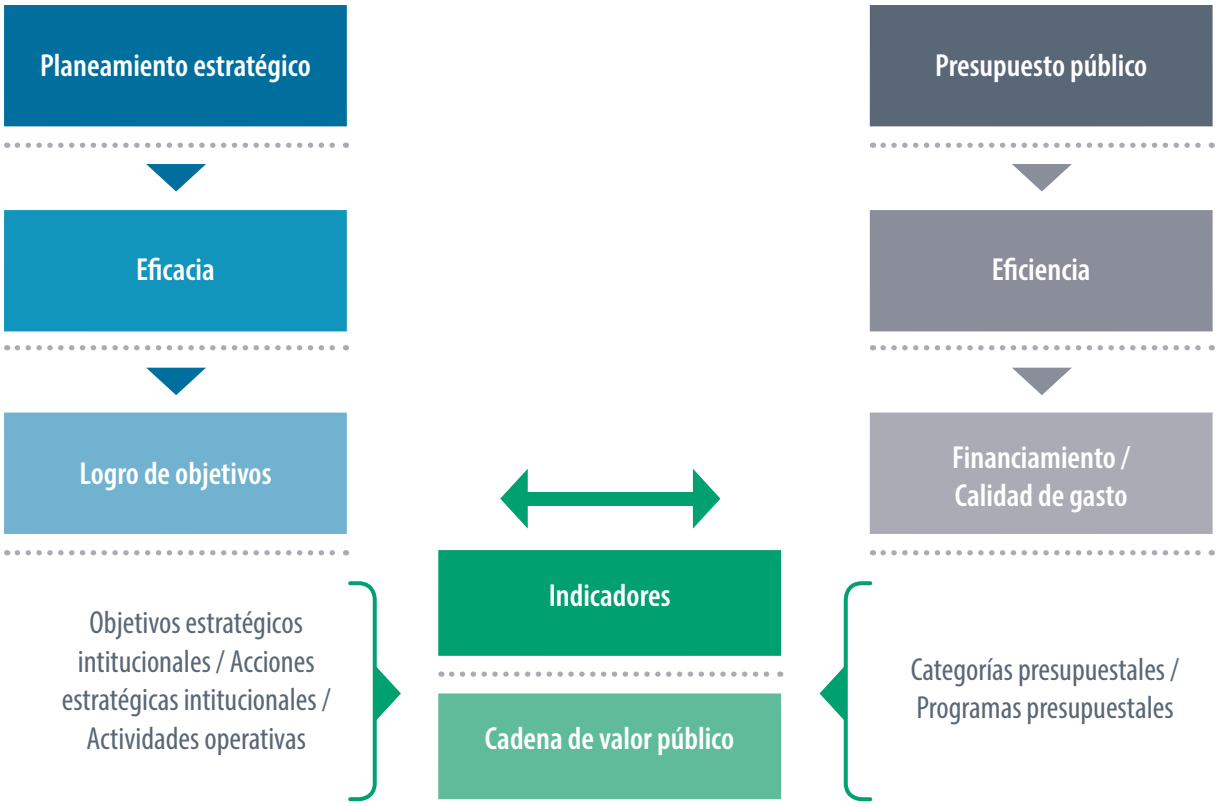


Fuente: Ceplan

La cadena de valor público hace que los sistemas administrativos y sus respectivas herramientas se complementen entre si. En el sistema de planeamiento estratégico, la fase estratégica mira impactos y resultados y la fase institucional continúa esta relación hasta productos, procesos e insumos críticos. En el mismo sentido, el sistema de presupuesto a través de los programas presupuestales identifica todos los elementos desde los procesos hasta los impactos y la asignación presupuestal ve el resto de la cadena. El sistema de abastecimiento ve la relación entre costos e insumos necesarios para generar los productos.

Para comprender la vinculación entre planeamiento estratégico y el presupuesto es necesario tener presente que según Sotelo (2012) la información que se requiere para el proceso de planeamiento estratégico excede a la que se utiliza para el proceso de presupuesto porque incluye componentes que no son necesarios para la asignación presupuestaria; sin embargo, son útiles para asegurar el logro de los objetivos estratégicos institucionales. De la misma manera, la información que se utiliza para el proceso del presupuesto excede a la requerida por el planeamiento estratégico por su detalle exhaustivo y su alcance a todas las áreas de la institución. En este contexto, no es necesario -ni útil- relacionar todos los detalles de ambos sistemas administrativos. Por el contrario, la complementariedad de ambos sistemas brinda información desde diferentes perspectivas para la toma de decisiones lo que permitirá orientar a la Entidad al logro de mejores resultados.

Gráfico 7 Complementariedad de los sistemas de planeamiento estratégico y presupuesto público



Fuente: Ceplan

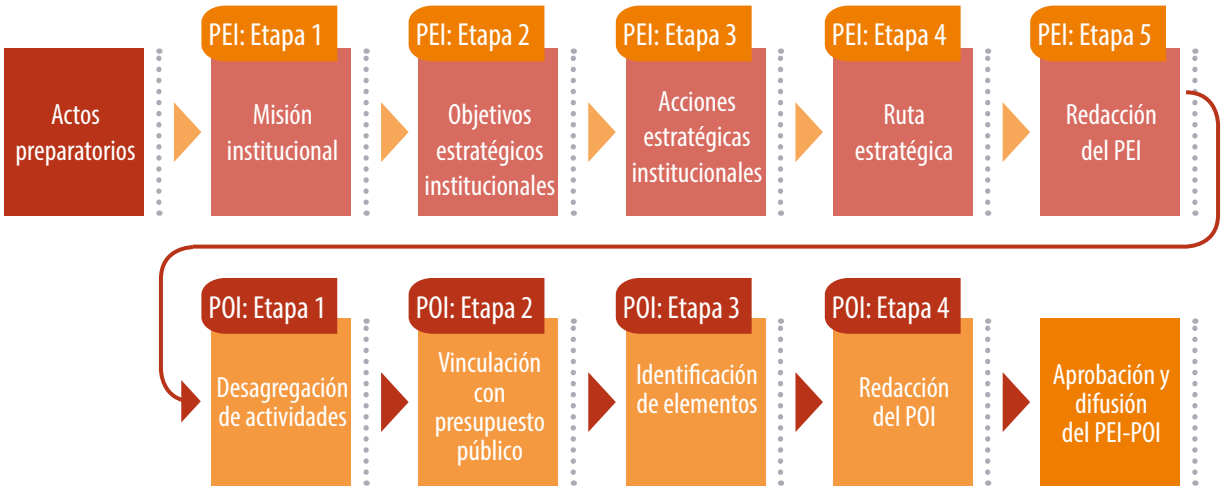
Etapa preparatoria de la fase institucional

II

La fase institucional orienta la gestión de las entidades de la administración pública, en adelante la Entidad, hacia el logro de los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales, según corresponda. En un contexto en el cual los requerimientos humanos, materiales o financieros son siempre insuficientes, la Entidad tiene que desarrollar una mirada estratégica que le permita implementar las acciones necesarias, aunque impliquen la transformación de ella.

La fase institucional es un proceso de 11 etapas que permiten tener como resultado la aprobación del PEI-POI.

Gráfico 8 | El proceso de la fase institucional



Fuente: Ceplan

La fase institucional requiere de una etapa preparatoria para un adecuado inicio y desarrollo del mismo. Para tal efecto, se efectúan las siguientes actividades:

A Pasos de la etapa preparatoria

Gráfico 9 | Pasos de la etapa preparatoria

B Aprobación del inicio de la fase institucional

Objetivo	Generar el compromiso institucional y la formalidad del proceso.
Responsable de su ejecución	Está a cargo del órgano resolutivo de la Entidad, quien es la máxima autoridad ejecutiva o administrativa competente para aprobar los planes estratégicos de conformidad con las normas que la rigen.

C Designación de la comisión y equipo técnico de la fase institucional

Objetivo	Los miembros de la comisión de planeamiento estratégico, (en adelante Comisión) es responsable de guiar, acompañar y validar el proceso de planeamiento con la asesoría técnica del órgano de planeamiento o quien haga sus veces. La Comisión cuenta con un equipo técnico que lo apoya en el cumplimiento de sus funciones. En el caso de entidades con menos de 20 servidores civiles o trabajadores, el equipo técnico no es obligatorio, asumiendo la Comisión dichas funciones.

Responsable de su ejecución	La Comisión y el equipo técnico son designados por el órgano resolutivo de la Entidad y tienen un carácter temporal. Está integrada por miembros de la alta dirección, jefes de los órganos de línea, de asesoramiento y de apoyo, y otros que el órgano resolutivo designe. La Comisión es la encargada de validar o modificar la propuesta de PEI-POI elaborada por el equipo técnico. El equipo técnico, que está conformado por representantes de la Comisión, también podrá estar integrado por personal del área de planeamiento, área de abastecimiento, área de presupuesto, áreas usuarias u órganos de línea.

D Elaboración del plan de trabajo

Objetivo	Definir y ordenar el proceso de planeamiento, en la fase institucional, estableciendo el cronograma, los recursos y responsabilidades.
Responsable de su ejecución	El responsable de su elaboración y seguimiento interno es el órgano de planeamiento estratégico. (Ver anexo 5).
Contenido del Plan de trabajo:	• Fases y etapas del proceso • Productos de cada etapa • Responsables • Cronograma que incluye: productos, responsables y actividades por semana.

E Realización de la síntesis de la fase estratégica

Objetivo	Recoger la información del Pesem y de ser el caso del PDRC . La síntesis de la fase estratégica debe contener: • Visión • Objetivos estratégicos • Acciones estratégicas • Indicadores • Metas • Ruta estratégica
Responsable de su ejecución	El responsable de su elaboración es el equipo técnico con el apoyo del órgano de planeamiento estratégico (máximo 10 hojas).

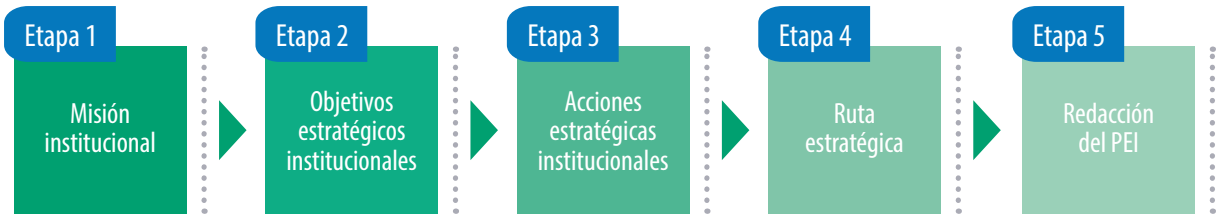
Fase institucional

III

3.1
El Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se elabora con la información generada en la fase estratégica del sector o territorio al que pertenece o está vinculada la Entidad. En este documento, se describen los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicos institucionales, acompañadas con sus respectivos indicadores y meta, que la entidad efectuará para alcanzar los objetivos establecidos en el Pesem o PDC, según sea el caso.

Gráfico 10 | Etapas del PEI



Fuente: Ceplan

3.1.1 Etapa 1: Determinar la misión institucional

Su finalidad es:

Definir la razón de ser de la Entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado y en el marco de la visión. Si bien la ley de creación le establece varias competencias y funciones, la misión define el rol central de la institución.

La misión institucional se construye a partir de tres elementos: el rol central de la entidad, el sujeto y los atributos; los cuales están orientados a establecer una declaración de su rol para el logro de los objetivos estratégicos. La visión representa el objetivo final que se quiere alcanzar para el sector y/o territorio (el para qué).

Proceso para determinar la misión institucional

> ***Paso 1: Identificar el rol central***

¿De qué se trata?

Se trata de especificar la naturaleza de su creación y la razón central de la existencia de la Entidad.

¿Cómo se hace?

Se revisa la normativa de creación de la Entidad, o a la normativa que reglamenta su operatividad, para extraer de ahí la información necesaria.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se define la naturaleza y rol central de la Entidad.

Para determinar el rol central de la Entidad debemos preguntarnos:

- ***¿Cuál es el rol central de la Entidad según mandato normativo?***

  La redacción del rol central debe incluir uno o más verbos en infinitivo.

Ejemplo

- **Senamhi:** Generar y proveer información hidrológica y meteorológica
- **Ceplan:** Ejercer la rectoría del Sinaplan
- **Goresam:** Promover el desarrollo integral y sostenible

> *Paso 2: Identificar el sujeto*

¿De qué se trata?

Se trata de determinar los usuarios o beneficiarios directos a quien la Entidad sirve, conforme a su rol central.

¿Cómo se hace?

Se identifica a los usuarios o beneficiarios directos de los servicios que brinda la entidad según grupo poblacional, ya sean los ciudadanos directamente (por edad, género, ámbito, etc.) u otras organizaciones del sector público o privado.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica a los usuarios o beneficiarios directos de los servicios que brinda la Entidad.

Para determinar el sujeto debemos preguntarnos:

- ***¿Quién o quiénes son los usuarios o beneficiarios directos?***

> *Paso 3: Identificar los atributos*

¿De qué se trata?

Se trata de determinar las características que deben guiar el desarrollo del rol central de la Entidad.

¿Cómo se hace?

Se definen tomando en consideración las necesidades del sujeto (énfasis en cantidad, calidad, cobertura, oportunidad, eficiencia, efectividad, eficacia, etc.).

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifican los atributos que deben guiar el rol central de la Entidad.

Para determinar los atributos debemos preguntarnos:

- ***¿Qué atributos deben guiar el desarrollo del rol central de la Entidad?***

> *Paso 4: Redactar la misión institucional*

¿De qué se trata?

Se trata de enunciar la misión institucional de la Entidad.

¿Cómo se hace?

La redacción de la misión institucional debe seguir la siguiente secuencia: Rol central + Sujeto + Atributos.

¿Qué resultado se obtendrá?

Texto descriptivo que explica la misión de la Entidad.

Misión = (Rol central + Sujeto + Atributos)

Ejemplo

Cuadro 1 | Misión Senamhi

Rol Central	Sujeto	Atributos
Generar y proveer información hidrológica y meteorológica	Ciudadanos y organizaciones públicas y privadas	Oportuno y confiable
Redacción de la misión		
Generar y proveer información hidrológica y meteorológica a los ciudadanos y organizaciones públicas y privadas de manera oportuna y confiable		

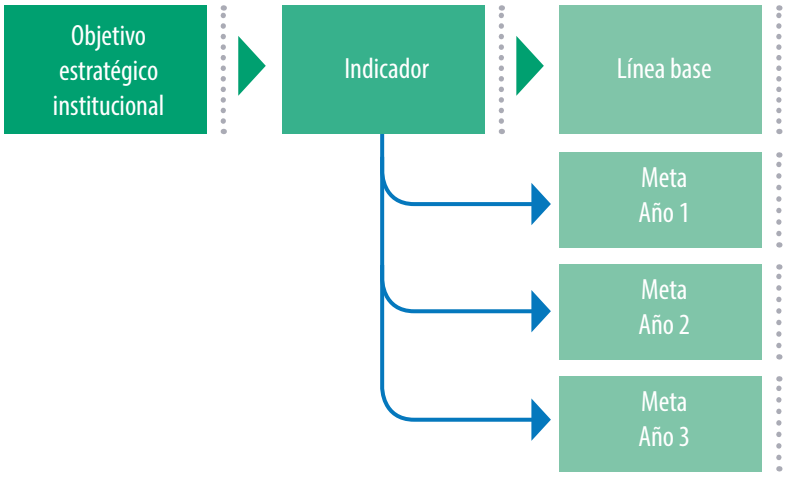
3.1.2 Etapa 2: Formular los objetivos estratégicos institucionales y sus indicadores

Su finalidad es:

Definir los cambios que la Entidad pretende lograr en las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en que estos se desenvuelven, de corresponder, en otras entidades del Estado. Los objetivos estratégicos institucionales orientan la gestión de la Entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales.

El objetivo estratégico institucional contiene la descripción de lo que se desea alcanzar; este será medido a través de sus correspondientes indicadores y metas anuales, establecidos de acuerdo al horizonte del PEI.

Gráfico 11 | Objetivo estratégico institucional, indicadores y metas



Fuente: Ceplan

Identificación de los objetivos estratégicos institucionales

Para determinar cada uno de los objetivos estratégicos institucionales se deben tener como referencia las acciones estratégicas sectoriales/territoriales. Excepcionalmente, se tomará como referencia los objetivos estratégicos sectoriales/territoriales.

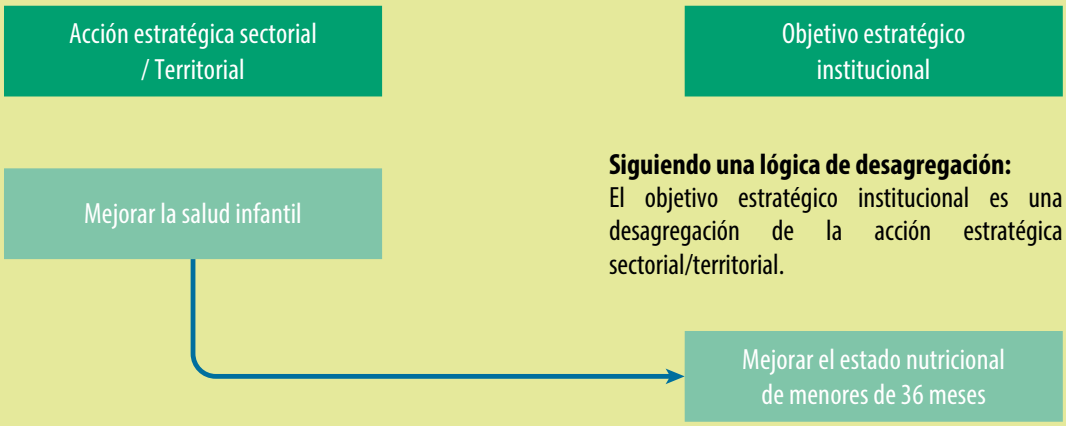
Para identificar los objetivos estratégicos institucionales se utilizará el modelo causal, identificado para las variables estratégicas en la fase prospectiva y seleccionadas en la fase estratégica. Se pueden presentar los siguientes casos:

Caso 1	Las acciones estratégicas sectoriales/territoriales son definiciones de **cambio** en condiciones **generales** del sujeto y requieren **desagregación**.
¿Qué se hace?	Se desagrega la condición general señalada en el objetivo sectorial y/o territorial en sus factores específicos. Se definen criterios para priorizar entre factores específicos. El objetivo estratégico institucional es formulado en términos del factor priorizado.

Ejemplos de definición del objetivo estratégico institucional según la lógica de desagregación

Acción estratégica	Se desagrega la condición general señalada en la acción estratégica sectorial/territorial en sus factores específicos	Se definen criterios para priorizar entre factores específicos	El objetivo estratégico institucional sería formulado en términos del factor priorizado
Reducir el nivel de criminalidad	Criminalidad, podría ser desagregada en diversos tipos de crímenes: asaltos, homicidios, etc.	El tipo de crimen con mayor incidencia en el país.	Reducir la incidencia de asaltos.
Mejorar la salud infantil	Salud, podría ser desagregada en diversas condiciones de salud: anemia, estado nutricional, etc.	La condición de salud con mayor impacto en el desarrollo de los niños y niñas.	Reducir la anemia infantil.

Gráfico 12 | Desagregación del ejemplo de mejora de la salud infantil – Caso 1



Caso 2	Las acciones estratégicas sectoriales y/o territoriales son definiciones de **cambio** en condiciones **generales** del sujeto y requieren de un **análisis causal** para identificar factores de menor nivel que podrían corresponder de manera más apropiada a la condición de cambio de los objetivos estratégicos institucionales.
¿Qué se hace?	La Entidad utilizando un análisis causal determina el factor o grupo de factores relevantes para ser considerados como condiciones de cambio que den origen a los objetivos estratégicos institucionales.

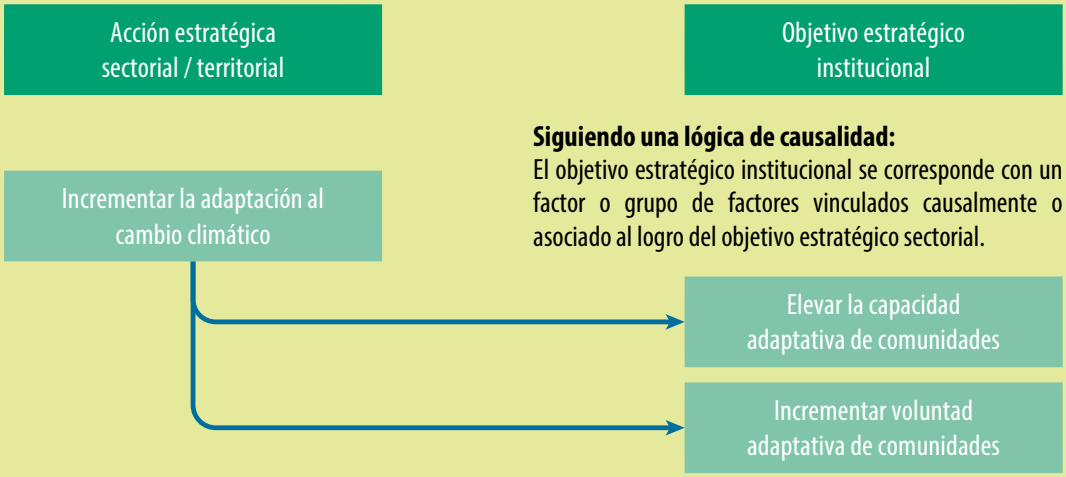
Ejemplo

Si la acción estratégica sectorial/territorial fuera:	Un factor causal podría ser:
Reducir la incidencia del bajo peso al nacer	Mejorar el estado nutricional de la gestante.

El objetivo estratégico institucional corresponde con un factor o grupo de factores vinculados causalmente o asociado al logro de la acción estratégico sectorial o territorial.

Ejemplo

Gráfico 13 Ejemplo: Definición del objetivo estratégico institucional según lógica de causalidad



Caso 3	Las acciones estratégicas sectoriales/territoriales hacen referencia a factores o condiciones específicas del sujeto.
¿Qué se hace?	No requieren mayor desagregación.

Ejemplo

Si los objetivos estratégicos sectoriales fueran: “Reducir la desnutrición crónica infantil” o “Reducir los homicidios”; entonces, el objetivo estratégico institucional sería el mismo que el objetivo estratégico sectorial.

Caso 4	En caso que la Entidad: (i) funciones fuera de la temática del sector, asignados por Ley o norma, o (ii) que sea un organismo constitucional autónomo, o (iii) universidades nacionales, deberá realizar un diagnóstico sobre aquellas condiciones en las que debería incidir.
¿Qué se hace?	Para estos efectos, se deberá responder a las siguientes preguntas: • ¿Cuáles son las condiciones o necesidades de los ciudadanos, del entorno u otras entidades públicas sobre las que debemos incidir? • ¿Cuál es la brecha existente respecto de la incidencia? • ¿Cuál es el orden de prioridad entre ellos? • Redactar las condiciones de cambio de los objetivos estratégicos institucionales conforme al proceso desarrollado. Las entidades del Gobierno Nacional incursas en este caso, podrán articularse al Pesem de otro sector.

Ejemplo

Ositran o Sunat con la función de control de insumos químicos y productos fiscalizados.

Proceso para redactar el objetivo estratégico institucional

> ***Paso 1: Identificar al sujeto***

¿De qué se trata?

Se trata de reconocer al sujeto, el cual, puede ser el ciudadano (individuos, conjunto de personas, colectivos u organizaciones), entorno (conjunto de aspectos del medio socio-económico o del ambiente) u otra Entidad del Estado cuya condición se desea cambiar.

¿Cómo se hace?

Se identifica al ciudadano (individuos, conjunto de personas, colectivos u organizaciones), entorno (conjunto de aspectos del medio socio-económico o del ambiente) u otra Entidad del Estado al cual corresponda la condición que se desea cambiar.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica al sujeto que tenga la condición que se desea cambiar.

El objetivo estratégico institucional se construye a partir de tres elementos: el verbo, la condición de cambio y el sujeto (ver Anexo 7).

Objetivo estratégico institucional = (Verbo + Condición de cambio + Sujeto)

Ejemplo

Cuadro 2 | Tipo de sujetos

Tipo Ciudadano	Tipo Entorno	Tipo de entidad del Estado
Mujeres gestantes	Aire	Ministerios
Niños de 0 a 3 años	Ciudades	Gobiernos locales
Comunidades nativas	Bosques	Unidades ejecutoras
Empresas privadas	Áreas de cultivo	Órganos constitucionalmente autónomos
Asociaciones civiles	Diversidad biológica	Miembros del Sistema Nacional de Planeamiento

> *Paso 2: Identificar la condición de cambio*

¿De qué se trata?

Se trata de reconocer la cualidad, característica, atributo, desempeño, actitud, entre otros, del sujeto sobre el cual se desea incidir.

¿Cómo se hace?

Se hace la pregunta que condición del sujeto se desea cambiar.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica la condición que se desea cambiar del sujeto.

Ejemplo

Cuadro 3 | Condición de cambio

Sujeto	Condición de cambio
Mujeres gestantes	Estado nutricional / Salud mental / Conocimiento de cuidado infantil
Recursos genéticos	Diversidad
Mype	Productividad / Competitividad / Formalidad
Gobiernos locales	Transparencia / Efectividad / Calidad

> *Paso 3: Identificar el verbo*

¿De qué se trata?

Se trata de determinar la acción que refleja la dirección del cambio que se desea lograr en la condición identificada en el sujeto.

¿Cómo se hace?

Se pregunta la acción de cambio que se desea lograr en la condición identificada en el sujeto.

¿Qué resultado se obtendrá?

Una acción que refleje la dirección de cambio que se desea lograr en la condición del sujeto.

Ejemplo

Cuadro 4 | Identificación del verbo

Verbo	Condición de cambio	Sujeto
Mejorar	Estado nutricional	Mujeres gestantes
Preservar	Diversidad	Recursos genéticos
Elevar	Productividad	Mype
Incrementar	Transparencia	Gobiernos locales

> *Paso 4: Redacción del objetivo estratégico institucional*

¿De qué se trata?

Se trata de enunciar concretamente el objetivo estratégico institucional de la Entidad.

¿Cómo se hace?

La redacción del objetivo estratégico institucional debe seguir la siguiente secuencia: Verbo + Condición de cambio + Sujeto.

¿Qué resultado se obtendrá?

Texto descriptivo que indica el objetivo estratégico institucional de la Entidad.

Objetivo estratégico institucional = (Verbo + Condición de cambio + Sujeto)

Nota: La redacción del objetivo estratégico institucional debe contener solo un verbo, una condición de cambio y un sujeto.

Ejemplo

Cuadro 5 | Objetivo estratégico institucional

Verbo	Condición de cambio	Sujeto	Redacción del objetivo
Elevar	Productividad	Trabajador	**Elevar la productividad del trabajador**
Incrementar	Competitividad	Pequeña empresa	**Incrementar la competitividad de la pequeña empresa**
Incrementar	Adaptación al cambio climático	Comunidades vulnerables al cambio climático	**Incrementar la aplicación de prácticas de adaptación al cambio climático en comunidades vulnerables a este fenómeno natural.**
Incrementar	Sostenible	Oferta turística	**Incrementar de manera sostenible la oferta turística**
Mejorar	Empleabilidad	Jóvenes egresados de escuelas públicas	**Mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados de escuelas públicas**
Mejorar	Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales	Región San Martín	**Mejorar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en la Región San Martín**
Preservar	Diversidad	Recursos genéticos	**Preservar la diversidad de recursos genéticos**
Promover	El trabajo formal y decente	Población	**Promover el trabajo formal y decente de la población**
Reducir	Contaminación con partículas PM10	Ambiente (aire)	**Reducir la contaminación del aire**

Formular los Indicadores

¿De qué se trata?

Se trata de formular una medida que verifique el avance o logro de los objetivos estratégicos institucionales.

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo. (Ver anexo 2).

¿Qué resultado se obtendrá?

Medida que verifique los avances o logros de los objetivos estratégicos institucionales.

Ejemplo

Cuadro 6 | Indicador asociado a un objetivo estratégico institucional

Objetivo estratégico institucional	Indicador
Mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados de las universidades públicas	Porcentaje de jóvenes egresados de las universidades nacionales insertados en el mercado laboral

Indicador:

Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento[9].

El indicador es un instrumento que permite la obtención de resultados facilitando el seguimiento a través de mediciones sucesivas y, que en contraste con las metas establecidas, se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

9 Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN.

De acuerdo con los tipos de sujeto, que pueden considerar el objetivo estratégico institucional, se tienen los siguientes ejemplos de indicadores:

Ejemplo

Tipo de sujeto	Indicador
Cuando el sujeto es el **ciudadano** al cual se vincula directa o indirectamente la acción de la institución.	Porcentaje de estudiantes de 2 grado de Primaria de instituciones educativas públicas que se encuentran en el nivel suficiente en comprensión lectora (Resulta, MEF).
Cuando el sujeto es el **entorno** al cual se vincula directa o indirectamente la acción de la institución.	Porcentaje de hectáreas recuperadas y reforestadas.
Cuando el sujeto es otra **entidad** del Estado, con la cual se mantiene algún nivel de complementariedad o cuando excepcionalmente la ley lo establece.	Porcentaje de entidades públicas del Sinaplan que aplican el proceso de planeamiento estratégico en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sinaplan.

Si el objetivo estratégico institucional coincide con el resultado de algún programa presupuestal; entonces, se deberá tomar el indicador de ese programa presupuestal, según corresponda.

Si para algún objetivo estratégico institucional no es posible identificar un indicador directo; entonces, como alternativa se podrá recurrir a un indicador proxy[10] o indirecto, teniendo en cuenta que progresivamente se deberán generar indicadores directos para reemplazar a los proxy.

10 Indicador Proxy "Se utilizan como sustitutos de los trazadores cuando no es posible tener información en el corto plazo de estos indicadores". Dirección Nacional de Planeamiento de Colombia: Orientaciones para que un alcalde o gobernador diseñe o implemente un sistema de seguimiento a su plan de desarrollo. Serie Guías Metodológicas Sinergia.

¿Cuántos indicadores formular?

Para cada objetivo estratégico institucional se recomienda formular un solo indicador; el cual debe ser el que mejor represente al objetivo.

¿Qué tipo de indicadores se formularán?

Considerando los elementos de la cadena de valor, a nivel de los objetivos estratégicos institucionales se formularán Indicadores de resultado.

Es preciso tener en cuenta que un indicador de resultado se orienta a la búsqueda o generación de cambios en los sujetos, considerando que estos cambios se establecen en la formulación de los objetivos estratégicos institucionales para el horizonte de tiempo del PEI.

Ejemplo

Indicadores de resultado[12]:

1. Porcentaje de estudiantes del segundo grado de educación primaria de las instituciones públicas que se encuentran en el nivel satisfactorio en compresión lectora.
2. Incidencia de la pobreza.
3. Tasa de crecimiento de las exportaciones no tradicionales.

Indicador de resultado:

Son cambios en el comportamiento, estado o certificación de los usuarios una vez recibidos los bienes o servicios[11].

11 Armijo 2011
12 Ídem.

3.1.3 Etapa 3: Identificar las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores

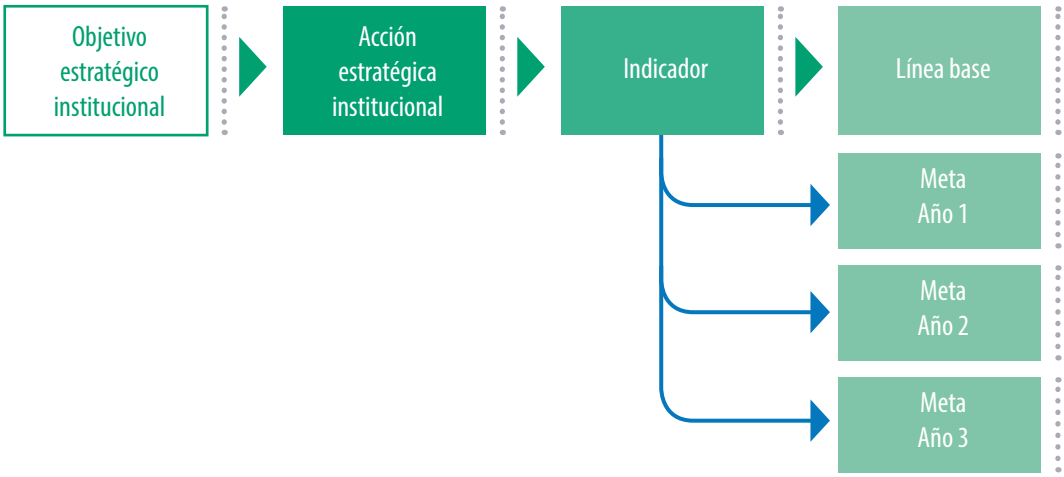
Su finalidad es:

Determinar las acciones estratégicas institucionales que la Entidad tiene que efectuar para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

En un entorno cambiante, y en un contexto en el cual los requerimientos humanos, materiales o financieros son siempre insuficientes, la Entidad tiene que identificar las acciones estratégicas institucionales que la transformen para que pueda lograr sus objetivos estratégicos (gestión del cambio).

Las acciones estratégicas institucionales son un conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico institucional, son medidas a través de indicadores y sus correspondientes metas anuales.

Gráfico 12 | Acción estratégica institucional, indicadores y metas



Fuente: Ceplan

Las acciones estratégicas institucionales son de tres tipos:	• Tipo A: Bienes y servicios • Tipo B: Soporte • Tipo C: Proyectos de inversión pública jerarquizadas

Cuando la acción estratégica institucional pueda ser ejecutada en un periodo menor o igual a un año, deberá evaluarse su incorporación al POI como una actividad.

Proceso para determinar acciones estratégicas institucionales tipo A: Bienes y servicios

La acción estratégica institucional tipo A se constituye a partir de tres elementos: Bien o servicio, atributo y beneficiario (ver Anexo 8).

Acción estratégica institucional tipo A = Bien o servicio + Atributo + Beneficiario

Las acciones estratégicas institucionales tipo A:

Reflejan los bienes y servicios que se obtienen del proceso de producción de la Entidad, y se entregan al ciudadano, entorno o entidades.

> *Paso 1: Identificar el bien o servicio*

¿De qué se trata?

Se trata de identificar los bienes o servicios, obtenidos en el proceso de producción institucional, que se entregan directamente a los beneficiarios para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

¿Cómo se hace?

Se identifica las unidades tangibles (bienes) e intangibles (servicios) requeridos por el beneficiario para conseguir en estos, los cambios requeridos para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

¿Qué resultado se obtendrá?

Identificación del bien o servicio que consigue en el beneficiario los cambios necesarios para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

Para identificar los bienes y servicios que agregan valor público, es importante tener una mirada crítica de lo que la Entidad viene realizando a la fecha y su verdadera contribución al logro de los objetivos. Para ello, es importante revisar el diagnóstico causal de las variables estratégicas realizado en la fase prospectiva, el análisis realizado en fase estratégica por el sector/territorio y otros documentos técnicos referidos a las competencias de la Entidad donde se identifican los factores causales en los cuales es necesario hacer incidencia.

Las entidades públicas que tienen rectoría en políticas nacionales, sistemas administrativos y sistemas funcionales deben desarrollar acciones estratégicas institucionales relacionadas a la coordinación, seguimiento, supervisión y asesoría continua a las entidades públicas bajo su rectoría; que son las responsables de entregar los bienes y servicios que reciben los beneficiarios. Estas acciones son fundamentales para alcanzar el logro de los objetivos de la política sectorial o territorial o sistema administrativo o funcional.

Véase recuadro: Casos para definir las acciones estratégicas institucionales tipo A (Página 48).

> *Paso 2: Identificar el atributo*

¿De qué se trata?

Se trata de definir los aspectos cuantitativos o cualitativos de la manera cómo debe ser entregado el bien o servicio.

¿Cómo se hace?

Considerando los diferentes aspectos que garantizan que los bienes y servicios generen el efecto deseado, tales como las formas diferenciadas de entrega, los lugares de entrega, aspectos territoriales, aspectos socioculturales u otros incluidos en la referencia de evidencia encontrada.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica los atributos del bien o servicio a ser entregado.

> *Paso 3: Identificar al beneficiario*

¿De qué se trata?

Se trata de definir quiénes son los ciudadanos, entorno o entidades que tienen que cambiar para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

¿Cómo se hace?

Se identifica a los ciudadanos, entorno o entidades que carecen de los bienes y servicios públicos necesarios para que estos cambien y lograr con ello los objetivos institucionales.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica el conjunto de ciudadanos, entorno o entidades que requieren bienes y servicios públicos para conseguir el cambio necesario por los objetivos estratégicos institucionales.

> *Paso 4: Redacción de las acciones estratégicas institucionales tipo A*

¿De qué se trata?

Se trata de enunciar las acciones estratégicas institucionales.

¿Cómo se hace?

La redacción del acción estratégica institucional tipo A debe seguir la siguiente secuencia: Bien o servicio+ Atributo+ Beneficiario.

¿Qué resultado se obtendrá?

Texto descriptivo que indica la acción estratégica institucional tipo A.

Ejemplos Tipo A.

Bien o servicio ¿Qué se entrega?	Atributo ¿Cómo?	Beneficiario ¿A quién se entrega?	Redacción
Apoyo técnico	Integrado	Productores de quinua	Apoyo Técnico Integrado a los productores de quinua
Vacunas	Completas según edad	Niños menores de 3 años	Vacunas completas según edad para niños menores de 3 años
Vigilancia	Focalizada e integrada	Comunidades de áreas residenciales	Vigilancia focalizada e integrada para las comunidades de áreas residenciales
Apoyo psicológico	Integral	Familias de adolescentes vulnerables a drogas	Apoyo psicológico integral para las familias de adolescentes vulnerables a drogas

CASOS PARA DEFINIR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES TIPO A

Caso A	**Relaciones y modelaciones de causalidad definidas en el Pesem, PDC, el PEM y el PET:** El planeamiento sectorial/territorial es el primer referente para la identificación, selección y priorización de relaciones de causalidad y de acciones estratégicas institucionales que serán abordadas o tomadas en cuenta por la Entidad en su planeamiento institucional.
¿Qué se hace?	En tal sentido, las acciones a realizarse serían: • Seleccionar y priorizar las cadenas causales del planeamiento estratégico sectorial o Territorial a cuyo logro contribuye la Entidad, y que son determinadas como prioritarias para el período de planeamiento definido. • Seleccionar y priorizar, de la sección correspondiente, tanto a los bienes y servicios como a los beneficiarios. • Formular la acción estratégica institucional conforme al procedimiento definido en la presente guía.

Caso B	**Relaciones, modelaciones de causalidad e intervenciones definidas en los programas presupuestales:** La Entidad puede estar participando en uno o más programas presupuestales definidos en el marco de presupuesto por resultados.
¿Qué se hace?	En tal caso: • Seleccionar y priorizar las cadenas causales que se prevén abordar, a partir de los árboles de medios, señalados en el anexo 2 correspondiente al Programa Presupuestal (ver directiva de programas presupuestales) cuyo resultado específico fue seleccionado para la sección de objetivo estratégico institucional. • Seleccionar y priorizar de la sección de intervenciones y de la sección de productos del anexo 2 de los programas presupuestales (ver directiva de programas presupuestales), las intervenciones consideradas como las más eficaces. • Formular la acción estratégica institucional conforme al procedimiento definido en la presente guía. (Véase gráfico siguiente).

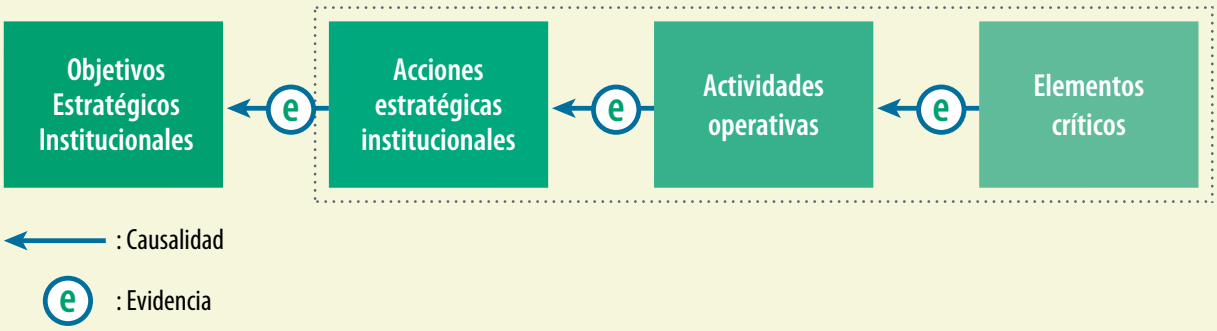
Gráfico 13 | Relación entre la Cadena de Valor Público (CVP) general y la CVP de planeamiento

Caso C	**Modelación de causalidad e identificación de las acciones estratégicas a partir del análisis propio:**
¿Qué se hace?	Si no se cumpliera lo dispuesto en los casos A y B, se deberá identificar la cadena de valor público correspondiente a la Entidad, de acuerdo a lo siguiente: • Identificación de cadenas causales: Se realiza la modelación de causalidad/asociación de las condiciones o necesidades de los sujetos priorizadas en dicho diagnóstico y que permitieron la definición del objetivo estratégico institucional correspondiente. Se prioriza la cadena causal que cuente con mayor evidencia y efectividad. • Identificación de intervenciones: A partir de la cadena causal priorizada, se realiza la búsqueda de las intervenciones más eficaces; para lo cual, se siguen metodologías de búsqueda y sistematización de evidencias. Asimismo, se realiza la identificación de intervenciones vigentes, es decir, aquellas que la Entidad viene realizando y que estarían vinculadas –causalmente- al factor priorizado. • Formular la acción estratégica institucional conforme al procedimiento definido en la presente guía.

Para identificar los elementos de la cadena de valor pública se deben seguir los principios de causalidad y evidencia.

Principio de causalidad	Implica que los elementos de la cadena de valor deben estar conectados por una relación causa-efecto.
Principio de evidencia	Implica que la relación causa-efecto debe ser establecida en función a estudios científicos que den cuenta de la misma. Bajo esta lógica, la evidencia es aquel estudio que -siguiendo el método científico- da cuenta de las relaciones de causa-efecto.

Gráfico 14 | La CVP y los principios de causalidad y evidencia



Formulación de indicadores para las acciones estratégicas institucionales tipo A

¿De qué se trata?

Se trata de encontrar una forma de medir y verificar el avance o logro de la entrega del bien o servicio público.

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo. (Ver anexo 2).

¿Qué resultado se obtendrá?

Encontrar una forma de medir y verificar los avances o logros de las acciones estratégicas tipo A.

Ejemplo

Cuadro 7 | Indicadores asociados a acciones estratégicas de tipo A

Acción estratégica institucional	Acción estratégica institucional	Indicador
Tipo A	Vacunas completas según edad para niñas y niños menores de 3 años	Porcentaje de niñas y niños menores de 3 años con vacunas completas según edad

Si una acción estratégica tipo A coincide con el producto de algún programa presupuestal, entonces se deberá considerar su respectivo indicador.

¿Cómo se formulan los indicadores?

Es sumamente importante asegurar que los indicadores de las acciones estratégicas sean apropiadamente formulados; para ello, se deberán seguir los pasos y los aspectos metodológicos para la formulación de indicadores que se detallan en el anexo 2 de la presente guía.

¿Cuántos indicadores se formulan?

Para cada acción estratégica institucional tipo A se sugiere formular un solo indicador. Excepcionalmente, si la acción estratégica institucional no es capaz de ser representada por un solo indicador, se podrá formular más de uno.

¿Qué tipo de indicadores se formulan?

A nivel de acciones estratégicas institucionales tipo A se formularán indicadores de producto.

Indicadores de producto

"Muestran -de manera cuantitativa- los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos, por lo cual, dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo, un indicador de producto (como: número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos."[13] En otras palabras, los indicadores de producto se refieren a los bienes y servicios que la Entidad entrega o provee a la población objeto de sus intervenciones; es decir, a los sujetos que se identificaron en sus acciones estratégicas institucionales de tipo A o de tipo B.

Ejemplo

Indicadores de producto[14]:

- Porcentaje de concesionarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PAE) que cumplen normas de calidad (cumplimiento de proyectos técnicos).
- Cobertura de alumnos(as) de educación media del PAE.
- Porcentaje de raciones del PAE que están bajo los estándares mínimos de cumplimiento del proyecto técnico.

Las acciones estratégicas tipo B, de soporte

Son bienes y servicios requeridos por la Entidad para asegurar la realización de las acciones estratégicas tipo A y, de esa manera, asegurar el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Si bien la generación de bienes y servicios es el factor clave sobre el cual se debe estructurar el planeamiento estratégico operacional, es importante identificar acciones que aseguren dicha producción.

Proceso para determinar acciones estratégicas institucionales tipo B: Soporte

Las acciones estratégicas institucionales tipo B, se clasifican en:

Acciones de Apoyo	Acciones estratégicas institucionales
Son las necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (tales como finanzas, gestión de recursos humanos, logística, sistemas, etc.).	Son las que definen y verifican las políticas, estratégias, objetivos y metas de la Entidad. Así como también, generan las condiciones para que las acciones estratégicas institucionales tipo A puedan desarrollarse con éxito (gestión de relaciones internas y externas, liderazgo, comunicación estratégica, dirección estratégica, etc.).

13 Armijo 2011
14 Armijo 2011

> *Paso 1: Analizar la situación actual de la Entidad*

¿De qué se trata?

Se trata de desarrollar un análisis sobre el estado de la Entidad en cuanto a las capacidades de gestión pública y de gobernanza institucional para asegurar la realización de las acciones estratégicas institucionales tipo A y C.

¿Cómo se hace?

Se analiza la dirección estratégica, la comunicación estratégica, la gestión del riesgo, la partición de "stakeholders", la gestión de conflictos, la evaluación y seguimiento estratégico, el aprendizaje, eficacia administrativa, cumplimiento normativo y evaluación de desempeño.

¿Qué resultado se obtendrá?

Diagnóstico de las capacidades de gestión pública y de gobernanza de las cuales dispone la Entidad para asegurar la realización de las acciones estratégicas institucionales tipo A y C.

En este paso, se debe tener un enfoque integrador para no incrementar el número de acciones estratégicas institucionales de este tipo. A manera de ilustración, se presenta un listado de categorías de análisis que ayudan a identificar acciones estratégicas institucionales.

Ejemplo

Acciones de soporte	Categoría de análisis y consideraciones	Descripción de la categoría	Sub categorías de análisis y consideraciones
Estratégicas	Dirección estratégica	Ejercicio del liderazgo efectivo que optimiza el uso de recursos humanos, financieros, sociales y tecnológicos de la Entidad	Estado del liderazgo gerencial de los directores
	Comunicación estratégica	Generación de red de alianzas con medios y actores que facilitan la legitimación de objetivos y acciones estratégicas institucionales	Estado de la comunicación con actores
	Gestión del riesgo	Generación de capacidades en el manejo de las potenciales amenazas en la implementación de las actividades estratégicas	Sistema de seguimiento y anticipación

Ejemplo

Acciones de soporte	Categoría de análisis y consideraciones	Descripción de la categoría	Sub categorías de análisis y consideraciones
Estratégicas	Participación de *stakeholders*	Incluir *stakeholders* en la participación de actividades programáticas asegurando mecanismos de consulta, comunicación y transparencia que generan legitimidad o viabilizan el logro de los objetivos.	Espacio de coordinación y comunicación con la atores clave
	Gestión de conflictos	Monitoreo y manejo de potenciales conflictos entre actores sociales e internos de la institución. Canalizar los intereses encontrados de diversos actores en socios y participantes de los programas de implementación.	Gestión del diálogo Sistema de prevención de conflictos
	Evaluación	Fortalecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación y análisis estratégico para la toma de decisiones.	Evaluación independiente Evaluación de actividades estratégicas Revisión continua con la alta dirección
Apoyo	Aprendizaje	Discernimiento sobre lecciones de la implementación que permiten transformarse en mejoras para la implementación de actividades.	Sistema de retroalimentación
	Eficacia administrativa	Mantenimiento de una estructura administrativa eficiente que permite minimizar costos y, a la vez, maximizar la operatividad.	Tiempo de demora en procesos administrativos

Ejemplo

Acciones de soporte	Categoría de análisis y consideraciones	Descripción de la categoría	Sub categorías de análisis y consideraciones
Apoyo	Implementación de las acciones estratégicas	Manejo financiero y de recursos humanos que permiten asociar recursos financieros con acciones estratégicas	Cadena logística que dificulta la asignación de recursos
	Cumplimiento normativo	Cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables al sistema jurídico nacional, internacional y local en todos los niveles	Directivas
	Evaluación del desempeño	Revisión del desempeño del *staff* de manera regular, así como de los colaboradores (o consultores) en los resultados de sus trabajos	Capacitaciones y aprendizajes

Fuente: Adaptado de World Bank 2007.

> *Paso 2: Determinar las acciones estratégicas institucionales tipo B*

¿De qué se trata?

Se trata de determinar las acciones de soporte que requiere la Entidad para lograr sus acciones estratégicas institucionales tipo A y C.

¿Cómo se hace?

Se hace la pregunta ¿Qué acciones se debería llevar a cabo para mejorar la situación?
Se identifican las acciones de soporte requeridas y las que requieren mejorar o fortalecerse para asegurar la realización de las acciones estratégicas institucionales tipo A y C.

¿Qué resultado se obtendrá?

Listado de acciones de soporte necesarias y las que requieren mejorar o fortalecerse para asegurar la realización de las acciones estratégicas institucionales tipo A y C.

> *Paso 3: Redactar las acción estratégica institucional tipo B*

¿De qué se trata?

Se trata de enunciar correctamente las acciones estratégicas institucionales tipo B.

¿Cómo se hace?

La redacción del acción estratégica institucional tipo B debe seguir la siguiente secuencia: Verbo + Aspecto a ser mejorado

¿Qué resultado se obtendrá?

Texto descriptivo que indica la acción estratégica institucional tipo B de la Entidad.

Acción estratégica institucional tipo B = Verbo + Aspecto a ser mejorado

Ejemplo

- Fortalecer el desarrollo institucional del Ceplan.
- Posicionar la institucionalidad del Ceplan.
- Fortalecer los espacios y mecanismos de participación ciudadana.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento de las dependencias institucionales.

> *Paso 4: Formulación de indicadores para las acciones estratégicas institucionales tipo B*

¿De qué se trata?

Se trata de encontrar una forma de medir y verificar el avance o logro de las mejoras en los procesos de soporte y asesoría.

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo. (Ver anexo 2).

¿Qué resultado se obtendrá?

Encontrar una forma de medir y verificar los avances o logros de las acciones estratégicas tipo B.

Ejemplo

Cuadro 8 | Indicadores asociados a acciones estratégicas de tipo B

Acción estratégica institucional	Acción estratégica institucional	Indicador
Tipo B	Posicionamiento institucional del Ceplan	Número de convenios suscritos o alianzas estratégicas con instituciones internas y/u organismos internacionales

¿Cómo se formulan los indicadores?

Al igual que para la formulación de los indicadores de las acciones estratégicas tipo A, se deberán seguir los pasos y los aspectos metodológicos para la formulación de indicadores que se detallan en el anexo 2.

¿Cuántos indicadores se formulan?

Para cada acción estratégica institucional tipo B se sugiere formular un solo indicador. Excepcionalmente, si la acción estratégica institucional no es capaz de ser representada por un solo indicador, se podrá formular más de uno.

¿Qué tipo de indicadores se formulan?

A nivel de acciones estratégicas institucionales tipo B se formulan indicadores de producto o de proceso.

En virtud de que las acciones estratégicas institucionales tipo B se refieren a la capacidad de gestión pública de la Entidad, la formulación de los indicadores de proceso se orientará a sus procesos de soporte y asesoría, así como a la estrategia que implementa para la provisión o entrega de bienes y servicios con miras al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Indicadores de proceso:

Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios[15].

Indicadores de producto:

Muestran de manera cuantitativa los bienes y servicios provistos por un organizmo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos, por lo cual dicho productos están directamente relacionados con ellos.

15 Armijo 2011

Ejemplo

Indicadores de proceso[16]:

- número de sistemas informáticos, tecnologías de información y comunicaciones (TICs) implementados para la gestión interna y externa;
- número de intervenciones de funcionarios de Ceplan en medios de comunicación;
- número de convenios y alianzas estratégicas con instituciones internas y/u organismos internacionales;
- número de operadores del sistema certificados por el Ceplan.

Las acciones estratégicas institucionales tipo C

Son aquellos proyectos de inversión pública jerarquizados en la fase estrategica según la metodología establecida por Ceplan. Este tipo de acciones estratégicas tiene una naturaleza distinta a las acciones A y B pero, dada la importancia estratégica de estos proyectos, es necesaria su ejecución para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

Proceso para determinar acciones estratégicas institucionales tipo C: Proyectos de inversión pública jerarquizados

> ***Paso 1: Identificar los proyectos de inversión pública jerarquizados en los PDRC y Pesem que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales***

¿De qué se trata?

Se trata de que cada entidad pública identifique aquellos proyectos de inversión pública que contribuyan directamente al logro de sus objetivos estratégicos institucionales, en función de los que han sido jerarquizados en los PDRC o en los Pesem.

¿Cómo se hace?

Se emplea la metodológica de jerarquización multicriterio propuesta por Ceplan.

¿Qué resultado se obtendrá?

Listado de proyectos de inversión pública identificados como una contribución directa al logro de sus objetivos estratégicos institucionales.

16 Armijo 2011

> *Paso 2: Redactar las acciones estratégicas tipo C*

¿De qué se trata?

Se trata de enunciar las acciones estratégicas institucionales tipo C.

¿Cómo se hace?

La redacción del acción estratégica institucional tipo C debe seguir la siguiente secuencia: Ejecución + Proyecto de Inversión Pública.

¿Qué resultado se obtendrá?

Listado de acciones estratégicas institucionales tipo C de la Entidad.

Acción estratégica institucional tipo C = Ejecución + Proyecto de inversión pública jerarquizado

Ejemplo

- Ejecutar el proyecto de inversión pública "Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado de la localidad de A, distrito de AA, provincia de B en el departamento BB".
- Ejecutar el proyecto de inversión pública "Creación e implementación del servicio de mamografía en el marco del programa estratégico de prevención y control de cáncer en el hospital C en el departamento D".

Formulación de indicadores para las acciones estratégicas institucionales tipo C

¿De qué se trata?

Se trata de encontrar una forma de medir y verificar el avance o ejecución de los proyectos de inversión jerarquizados.

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo. (Ver anexo 2).

¿Qué resultado se obtendrá?

Encontrar una forma de medir y verificar los avances o ejecución de las acciones estratégicas tipo C.

¿Cuántos indicadores se formulan?
Excepcionalmente, si la acción estratégica institucional no es capaz de ser representada por un solo indicador, se podrá formular más de uno.
¿Qué tipo de indicadores se formulan?
El mismo tipo de indicadores que para las acciones estratégicas tipo B.

3.1.4 Etapa 4: Construir la ruta estratégica

Su finalidad es:

Determinar las prioridades a nivel de objetivos estratégicos institucionales, respetando la secuencia lógica de sus acciones y señalando las unidades orgánicas responsables que colaboran en su ejecución. Asimismo, a partir del establecimiento de prioridades de los objetivos y acciones estratégicas se definen sus respectivas metas.

De igual manera, se precisa que los objetivos y acciones estratégicas reflejan las prioridades de las entidades, mas no las funciones de las dependencias que la integran; considerando que estas prioridades guiarán el rumbo de la Entidad.

Existen múltiples herramientas para definir la ruta estratégica y que complementan lo señalado en la presente guía: PERT, CPM, etc.

Proceso para construir la ruta estratégica

> ***Paso 1: Priorización de objetivos estratégicos institucionales***

¿De qué se trata?

Se trata de definir criterios específicos para ordenar los objetivos estratégicos institucionales.

¿Cómo se hace?

Debemos preguntarnos ¿Cuál de los objetivos estratégicos institucionales tiene mayor relevancia para el logro de los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales?.
Identificado dicho objetivo estratégico institucional, esta pregunta se repite para los restantes objetivos estratégicos institucionales.

¿Qué resultado se obtendrá?

Lista o cuadro de objetivos estratégicos institucionales priorizados.

Ejemplo

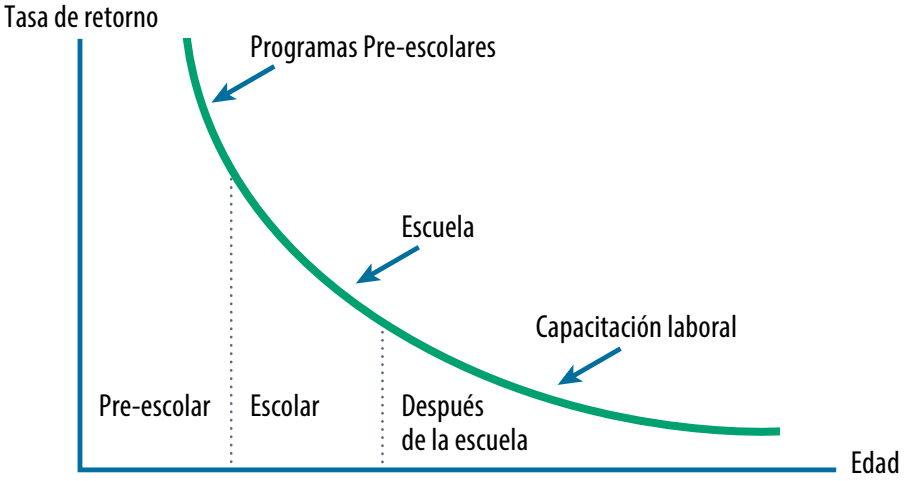
- Incrementar el desempeño educativo a nivel secundario.
- Incrementar los resultados en el desarrollo infantil temprano.
- Incrementar el desempeño educativo en niños y niñas en el nivel primario.

Para priorizar estos tres objetivos estratégicos institucionales debemos preguntarnos:

¿Cuál de los tres objetivos estratégicos institucionales tiene mayor relevancia para el logro de los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales?

Según investigaciones, el retorno de la inversión en las personas es significativamente mayor si es realizado en las personas menores de 5 años y desciende a lo largo de la vida.

Gráfico 15 | Tasa de retorno de la inversión en educación



Fuente: Adaptado de Heckman 2009

> *Paso 2: Priorización de las acciones estratégicas institucionales*

¿De qué se trata?

Se trata de priorizar las acciones estratégicas, partiendo del objetivo estratégico institucional con la más alta prioridad. La priorizacion de las acciones se hará en función de la eficacia.

¿Cómo se hace?

Primero, partir del objetivo de la más alta prioridad, se identifican las acciones estratégicas que contribuyen a su logro. Este proceso se realiza para todos los objetivos. En el caso que una acción estratégica contribuya a varios objetivos, esa se repetirá cuantas veces sea necesaria. Segundo, se priorizan las acciones de acuerdo a su eficacia para el logro de objetivos.

¿Qué resultado se obtendrá?

Secuencia priorizada de acciones estratégicas institucionales por cada objetivo estratégico institucional.

Eficacia

La eficacia es la medida del efecto que la acción estratégica institucional tiene en la cadena de factores que conducen al logro del objetivo estratégico (desarrollado en la modelación o relaciones de causalidad).

> *Paso 3: Identificación de las unidades orgánicas participantes*

¿De qué se trata?

Se trata de identificar las unidades orgánicas que participan en cada acción estratégica institucional y designar una unidad orgánica responsable, quien velará por su cumplimento y ejecución.

¿Cómo se hace?

Conforme a los documentos de gestión de la entidad, se identifican las unidades que tienen las funciones o atribuciones para llevar a cabo las acciones estratégicas institucionales.

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de unidades orgánicas participantes para cada acción estratégica institucional con el responsable claramente identificado.

Cuadro 9 | Identificación de las unidades orgánicas participantes

Prioridad	Objetivo estratégico institucional	Acción estratégica institucional	Unidades orgánicas participantes (*)
1		1	
		2	
		3	
2			
3			
4			

(*) La unidad responsable de coordinar con las otras unidades orgánicas deberá aparecer primero y en negrita.

> *Paso 4: Formulación de metas para los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucional*

¿De qué se trata?

Se trata de cuantificar lo que la Entidad pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado de un determinado objetivo estratégico institucional o acción estratégica institucional.

¿Cómo se hace?

La redacción de la meta debe seguir la siguiente secuencia:
Valor del Indicador + Temporalidad.
(Ver anexo 3).

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de metas para cada objetivo estratégico institucional y sus respectivas acciones estratégicas institucionales con sus respectivas unidades orgánicas responsables.

Meta:

"Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos"[17].

De acuerdo con la definición, la meta vendría a ser la cuantificación a futuro del indicador del objetivo estratégico institucional y de los indicadores de las acciones estratégicas. En otras palabras, la meta es una aspiración o estimación a la que se espera llegar en un periodo de tiempo determinado.

De esta manera, un ejemplo de meta para el indicador de un objetivo estratégico y para las acciones estratégicas de tipo A y de tipo B podría ser:

17 Directiva N° 001-2014-CEPLAN

Ejemplo

Cuadro 10 | Ejemplo: Meta para el indicador de un objetivo estratégico institucional

Objetivo estratégico institucional	Indicador	Meta
Mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados de las universidades públicas	Porcentaje de jóvenes egresados de las universidades públicas insertados en el mercado laboral	65% de jóvenes egresados de las universidades públicas insertados en el mercado laboral al 2017

Cuadro 11 | Ejemplo: Meta para el indicador de una acción estratégica institucional

Acción estratégica institucional	Indicador	Meta
Tipo A: Vacunas completas según edad para niños menores de 3 años	Porcentaje de niños menores de 3 años con vacunas completas según edad	80% de niños menores de 3 años con vacunas completas según edad al 2018
Tipo B: Posicionamiento institucional del Ceplan	Número de convenios suscritos o alianzas estratégicas con instituciones nacionales u organismos internacionales	10 convenios suscritos o alianzas estratégicas con instituciones nacionales u organismos internacionales al 2016

¿Cuántas metas formular?

El Plan Estratégico Institucional se elabora para 3 años, por lo que se tendrán que formular metas anuales para cada indicador de los Objetivos Estratégicos y de las acciones estratégicas.
En el caso de indicadores de objetivos estratégicos o de acciones estratégicas asociados a programas presupuestales, se considerarán las metas de sus indicadores respectivos, según corresponda al periodo del PEI.
Si las metas de los programas presupuestales no cubriesen todos los años del periodo del PEI que se formula; entonces, deberán completar las metas para los años que falten.

¿Cómo se formulan las metas?

Las metas deben formularse bajo los mismos términos en que se enuncian los indicadores. Para ello, se deberán seguir los aspectos metodológicos y técnicos para la formulación de metas que se detallan en el anexo 3.

> *Paso 5: Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales*

¿De qué se trata?

Se trata de presentar, en una matriz resumen, los objetivos y acciones estratégicas institucionales que se han identificado con sus respectivos indicadores, metas y la ruta estratégica.

¿Cómo se hace?

Se registran los objetivos estratégicos institucionales en una secuencia horizontal y, junto a ellos, sus respectivas acciones estratégicas. Cada objetivo y acción estratégica institucional está acompañado de su respectivo indicador, línea de base, valor actual, metas anuales y meta final, seguido por la fuente de datos, la fuente de verificación y el responsable de la medición del indicador.

¿Qué resultado se obtendrá?

Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales.

Para mayor detalle, ver el ejemplo en el Anexo 4.

Ejemplo: Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales

Objetivo estratégico institucional	Indicador	Línea base del indicador		Valor actual del indicador		Meta				Fuente de datos	Fuente de verificación	Responsable de la medición del indicador	Acción estratégica institucional	Indicador	Línea de base del indicador		Valor actual del indicador		Meta				Fuente de datos	Fuente de verificación	Responsable de la medición del indicador
		Valor	Año	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Meta final						Valor	Año	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 2	Meta final			
Impulsar la competitividad sostenible de los destinos turísticos de la Región Junín	Porcentaje de arribos nacionales a la región de Junín con respecto al total nacional	2.7%	2014	2.54%	jun-15	2.8%	2.9%	3.0%	3.0%	Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje	Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento -MINCETUR http:// www.mincetur. gob.pe/turismo/ estadistica/ clasificados/ actividad.asp	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	Agentes de destinos turísticos cuentan con servicios para desarrollar, promocionar y comercializar una oferta turística competitiva y sostenible de forma focalizada	Números de productos turísticos nuevos incorporados a la oferta turística	9	2014	9	2015	10	12	14	14	Registro Administrativo de la DIRCETUR	DIRCETUR JUNÍN	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
													Artesanos cuentan con servicios para aplicar adecuadamente sistemas de gestión de calidad en la elaboración y comercialización de sus productos de manera focalizada	Números de artesanos que aplican sistemas de gestión de calidad en la elaboración y comercialización de sus productos	30	2014	30	2015	35	40	45	45	Registro Administrativo de la DIRCETUR	DIRCETUR JUNÍN	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Incrementar las exportaciones de productos no tradicionales con valor agregado	Porcentaje de participación de exportaciones de productos no tradicionales respecto al total exportado	1.3%	2014	0.42%	may-15	1.4%	1.5%	1.6%	1.6%	Aduanas - SUNAT	Síntesis Regional Junín-BCRP http:// www. bcrp.gob.pe/ docs/Sucursales/ Huancayo/2015/ sintesis- junin-05-2015. pdf	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	Exportadores y potenciales exportadores cuentan con servicios para desarrollar, promocionar y comercializar una oferta exportable diverdificada, competitiva y sostenible, de forma focalizada	Participación de las exportaciones no tradicionales con valor agregado priorizados (Millones Dólares)	38	2014	10	may-15	39	40	42	42	Aduanas - SUNAT	Síntesis Regional Junín-BCRP http:// www. bcrp.gob.pe/ docs/Sucursales/ Huancayo/2015/ sintesis- junin-05-2015. pdf	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

3.1.5 Etapa 5: Redacción del PEI

Su finalidad es:

Informar a los funcionarios y servidores públicos de las Entidades, asi como a los actores (especialistas, gremios y público en general), sobre los objetivos estratégicos institucionales propuestos y las acciones estratégicas institucionales establecidas para lograr dichos objetivos.

¿De qué se trata?

Redactar un documento que presenta los objetivos estratégicos institucionales y las las acciones estratégicas institucionales para los próximos tres años; dirigido a los funcionarios, servidores públicos así como a todos los actores involucrados (especialistas, gremios y público en general).

¿Cómo se hace?

La redacción de este documento debe resaltar cómo se lograrán los objetivos propuestos a fin de facilitar su comunicación y difusión. No debe centrarse en mostrar el proceso metodológico de esta fase de planeamiento.

¿Qué resultado se obtendrá?

Un documento para la comunicación y difusión de los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucionales.

La redacción del PEI se realizará de acuerdo a la estructura siguiente:

I. Síntesis de la fase estratégica.
II. Misión
III. Objetivos estratégicos institucionales
IV. Acciones estratégicas institucionales
V. La ruta estratégica
VI. Matriz Resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales (que incluye los indicadores y metas)
VII. Anexos.
    1. Priorización de proyectos (listar proyectos de inversión identificados en el anexo del Pesem o PDC que correspondan a la Entidad y dentro del horizonte temporal del PEI).
    2. Plantilla de articulación (ver Anexo 12)
    3. Ficha técnica de los indicadores de los objetivos y acciones estratégicas institucionales (ver Anexo 2)
    4. Glosario de términos

La síntesis de la fase estratégica deberá ser redactada en un máximo de diez hojas y deberá considerar la visión, objetivos y acciones del plan estratégico sectorial/territorial según sea el caso.

3.2
El Plan Operativo Institucional (POI)

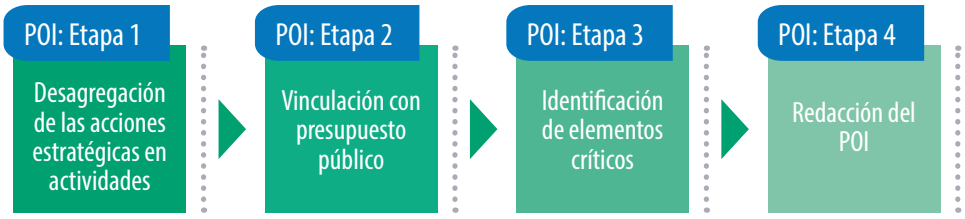
Culminada la redacción de la fase correspondiente al PEI, se procede con la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI). Se reitera que la misma comisión de planeamiento y equipo técnico conformados para el PEI continúan validando y formulando respectivamente el proceso para la formulación del POI.

En esta fase:

- Se identifican las actividades que se desarrollarán tomando en cuenta las acciones estratégicas institucionales planteadas durante la formulación del PEI.
- Se vincula el planeamiento estratégico con la formulación presupuestal.
- Se identifican los elementos críticos de las actividades a desarrollar.

Los programas, proyectos, ejecutoras participan en esta fase. Excepcionalmente cuando por norma estos realicen su plan operativo institucional deben realizarlo posterior al de la Entidad y con una lógica de desagregación articulada al PEI-POI Institucional.

Gráfico 16 | Etapas del POI



Fuente: Ceplan

3.2.1 Etapa 1: Desagregación de las acciones estratégicas en actividades

Su finalidad es:

Definir el conjunto de actividades que son necesarias para el logro de una acción estratégica institucional.

Proceso para desagregar las acciones estratégicas institucionales en actividades

Gráfico 17 | Secuencia de objetivos, acción estratégica institucional y actividades

Fuente: Ceplan

> ***Paso 1: Identificación de las actividades***

¿De qué se trata?

Se trata de determinar la secuencia general de actividades que deben ser llevadas a cabo para el adecuado desarrollo de la acción estratégica institucional.

¿Cómo se hace?

La pregunta básica a responder es ¿Qué actividades son las mínimas necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional?

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de actividades identificadas para cada acción estratégica institucional.

Para identificar las actividades debemos preguntarnos:

- ***¿Qué actividades son las mínimas necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional?***

Para identificar las actividades necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional se debe consultar la información proveniente de las evidencias que se utilizaron para su definición. Dicha evidencia debe proveer datos valiosos respecto a la mejor forma de organizar el desarrollo de las intervenciones que la componen.

Las actividades estarán en el marco de las competencias y funciones de la Entidad. La Entidad debe seleccionar la mejor forma de desagregar las acciones estratégicas en actividades. Existen muchos criterios para dicha desagregación: territorial, sectorial, temporal, acumulativa, organizacionales, etc.

Es importante tener presente que las diferentes actividades del plan operativo institucional pueden diferir de las actividades presupuestales.

Ejemplo

Si la acción estratégica es “Niños y niñas del nivel inicial que reciben horas lectivas completas” las actividades podrían ser:

1. Actualización del currículo.
2. Adquisición de materiales e insumos críticos.
3. Distribución de materiales e insumos críticos a centros educativos.
4. Capacitación a docentes en el nuevo currículo.
5. Desarrollo de la enseñanza.

Finalmente, para el caso de los proyectos de inversión pública no jerarquizados según la metodología de Ceplan, estos se agrupan en una actividad: Otros proyectos de inversión.

> *Paso 2: Formulación de indicadores para las actividades*

¿De qué se trata?

Se trata de encontrar una forma de medir y verificar el avance o logro de las actividades.

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo. (Ver anexo 2).

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de indicadores que permita medir y verificar los avances o logros de las actividades.

Los indicadores de las actividades permiten realizar el seguimiento a su ejecución, en los plazos establecidos y de acuerdo a las metas planteadas.

Ejemplo

Cuadro 12 | Indicador asociado a una actividad

Actividad	Indicador
Capacitación a docentes en el nuevo currículo	Número de docentes capacitados de acuerdo con el nuevo currículo

Indicadores de proceso

Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios [18].

¿Cómo se formulan los indicadores?

Para la formulación de indicadores de las actividades, remítase al Anexo 2 de la presente guía.

¿Cuántos indicadores se formulan?

Para cada actividad se recomienda formular un solo indicador.

¿Qué tipo de indicadores se formulan?

A nivel de actividades se formularán indicadores de proceso o de insumo.

Ejemplo

Indicadores de proceso:

- Número de docentes capacitados de acuerdo con el nuevo currículo.
- Número de gobiernos regionales capacitados en planeamiento estratégico.

18 Armijo 2011

Indicadores de insumos

Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si cumple o no el objetivo final [19].

Ejemplo

Indicadores de insumo[20]:

- Monto de las horas de trabajo de la unidad orgánica u área responsable.
- Presupuesto de la unidad orgánica u área responsable.

Paso 3: Formulación de metas para las actividades

¿De qué se trata?

Se trata de cuantificar lo que la Entidad pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado.

¿Cómo se hace?

La redacción de la meta debe seguir la siguiente secuencia: Valor del indicador + Temporalidad (Ver anexo 3).

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de metas para cada actividad.

Para establecer la meta anual de la actividad se tomará como referencia la meta anual de la acción estratégica a la cual contribuye esta actividad, para luego descomponerla en metas mensuales.

Para recolectar la información generada en esta etapa se emplea el formato del anexo 10: “Matriz de reporte del POI”, quedando pendiente para la siguiente etapa la valorización de las actividades con base al cuadro de necesidades conforme la normativa vigente.

19 Armijo 2011

20 Armijo 2011

3.2.2 Etapa 2: Vinculación del POI con el presupuesto público

Su finalidad es:

El plan operativo institucional vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público, permitiendo orientar recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Toda Entidad tiene el reto de tomar decisiones para enfrentar las situaciones coyunturales sujetas a la disponibilidad presupuestal; y por otro lado, alinear los recursos para lograr los objetivos estratégicos institucionales identificados. En el sector público peruano, conforme lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la ausencia de una efectiva planificación ha conllevado a una gestión inercial de las entidades públicas.

Para resolver esta situación, se requiere de un fuerte nivel de compromiso y convicción de las altas autoridades de la Entidad respecto de la necesidad de orientar recursos y esfuerzos hacia las prioridades definidas en el planeamiento. Para ello, el Jefe de planeamiento y presupuesto, o quien haga sus veces, tiene un rol central para fortalecer la vinculación e interacción entre ambos sistemas.

Se consideran tres momentos de vinculación del POI con el presupuesto público:

Primer momento:	En la formulación de la estrategia
Segundo momento	Con la asignación presupuestal
Tercer momento	Durante la implementación del plan operativo institucional – ejecución del presupuesto

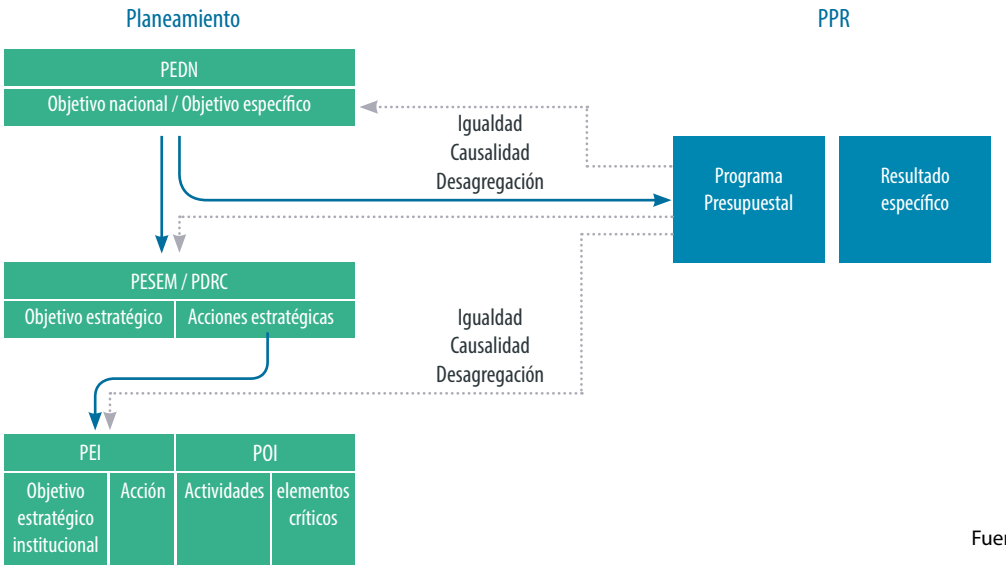
PRIMER MOMENTO DE VINCULACIÓN DEL POI CON EL PRESUPUESTO PÚBLICO: EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los programas presupuestales contribuyen al logro de los objetivos nacionales a través de relaciones de causalidad. De acuerdo a la LOPE[21], los ministerios son los rectores de las políticas sectoriales y, de acuerdo a las normas presupuestales, son los encargados de aprobar los programas presupuestales.

Cuando las entidades de la administración pública identifican -en sus procesos de planeamiento estratégico- objetivos estratégicos que tienen vinculación con los resultados de los programas presupuestales, se deben utilizar los indicadores del programa presupuestal. Asimismo, las acciones estratégicas que se derivan de los objetivos estratégicos se vincularán a los productos o actividades del programa presupuestal identificado, en lo que corresponda, de acuerdo a las competencias de la Entidad.

21 Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Gráfico 18 | Vinculación del planeamiento estratégico con los programas presupuestales



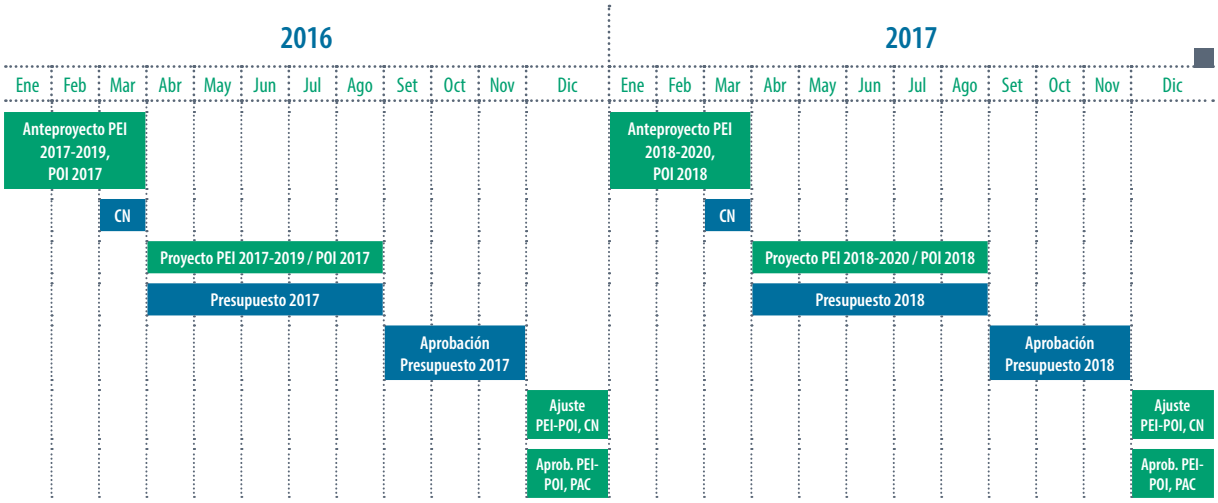
Fuente: Ceplan

SEGUNDO MOMENTO DE VINCULACIÓN DEL POI CON EL PRESUPUESTO PÚBLICO: CON LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL

En el PEI-POI se establecen las prioridades de asignación de los recursos en términos de objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades. Para su vinculación con la asignación presupuestal, las actividades operativas deben ser valorizadas. Para ello, el Organo Encargado de las Contrataciones (OEC), o quien haga sus veces, brinda a las áreas usuarias el apoyo correspondiente y se elabora el cuadro de necesidades conforme a la normatividad vigente. Sobre la base de dicha valorización, el área de presupuesto debe realizar la programación presupuestal para su posterior aprobación.

Este proceso de vinculación con el presupuesto se realiza el año previo a la implementación del PEI-POI, y a la ejecución presupuestal, conforme al gráfico siguiente.

Gráfico 19 | Calendario para la formulación del PEI-POI



Fuente: Ceplan

Para vincular las actividades priorizadas en el POI a la formulación de presupuesto se requiere:

Anteproyectos de PEI y POI

Todos los pasos anteriores nos han permitido identificar la misión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, ruta estratégica y las actividades, con sus respectivos indicadores y metas, que constituyen el anteproyecto del PEI-POI.

Las actividades identificadas en la desagregación de las acciones estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales deben ser valorizadas antes de la fecha[22] programada por el MEF para la revisión de la programación multianual de su Entidad.

Para la valorización del año 1 del PEI-POI, durante el año 0 se debe realizar un trabajo conjunto entre el Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) y los órganos de la Entidad, a través del cuadro de necesidades conforme a la normativa vigente. (Ver el anexo 11).

La valorización del año 1 del PEI-POI requiere que:

Los órganos de la entidad presenten el cuadro de necesidades con la descripción de las características requeridas, el cual es valorizado y consolidado por el OEC, obteniendo el cuadro de necesidades consolidado [23].

Para poder cumplir lo anterior, se sugiere los siguientes pasos:

Desglosar las actividades en tareas	Especificar los insumos requeridos para el desarrollo de las tareas	Anteproyecto PEI-POI valorizado
El área usuaria con la asesoría del OEC desagrega las actividades en tareas que faciliten la identificación de los insumos (bienes y sevicios) requeridos.	El área usuaria con la asesoría del OEC identifica los insumos requeridos con base en su experiencia y apoyado en el catálogo de bienes, especificando la cantidad, el precio y el mes estimado de la necesidad	El anteproyecto de PEI-POI valorizado para el año 1, deberá ser consolidado por la oficina encargada de Planeamiento y Presupuesto, o la que haga sus veces, que deberá analizar la factibilidad de ejecución durante dicho año.

22 Las fechas de programación de estas reuniones, son generalmente en el mes de marzo.

23 En caso de contar con un sistema SIGA, este paso se podrá realizar en dicho aplicativo.

Proyecto de PEI y POI

Una vez que se tenga la asignación presupuestal de la Entidad, es necesario que la Comisión de Planeamiento Estratégico ajuste el anteproyecto de PEI-POI a dicho límite. Para realizar dicho ajuste, se debe utilizar la siguiente secuencia de criterios:

Revisar y priorizar las tareas dentro de cada actividad. Este ajuste no afecta el logro de la acción estratégica institucional ni el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Revisar y priorizar las actividades de las acciones estratégicas institucionales siguiendo la ruta estratégica definida. Este ajuste afecta la calidad de los bienes o la cantidad de los bienes y servicios (acciones estratégicas institucionales) que la Entidad preveía brindar y, en consecuencia, puede afectar el logro de los Objetivos Institucional.

Revisar y reprogramar las metas de las acciones estratégicas y actividades sin presupuesto para el siguiente año. Este ajuste tiene efecto en el logro de los objetivos estratégicos institucionales previstos.

Todos estos ajustes deberán realizarse en los cuadros de los anexos 10 y 11 previamente trabajados, de manera que el Proyecto PEI-POI esté alineado al cuadro de necesidades y a la asignación presupuestal.

Las acciones estratégicas instiucionales identificadas en el Proyecto PEI-POI y sus respectivas actividades operativas y tareas sin financiamiento, se registran como demanda adicional.

Las actividades priorizadas sin presupuesto pueden constituir la demanda adicional.

Las actividades priorizadas presupuestadas con sus correspondientes acciones y objetivos estratégicos ajustados, se constituyen en el Proyecto PEI-POI.

PEI y POI aprobados

La Oficina de Planeamiento, o la que haga sus veces, coordinará con la Oficina de Presupuesto, o la que haga sus veces, si el Proyecto PEI-POI es consistente con la desagregación del Presupuesto Público aprobado, así como con las restricciones establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, remitido por el MEF a la Entidad.

De no ser consistente, la Comisión de Planeamiento deberá ajustar el Proyecto PEI-POI bajo los siguientes criterios:

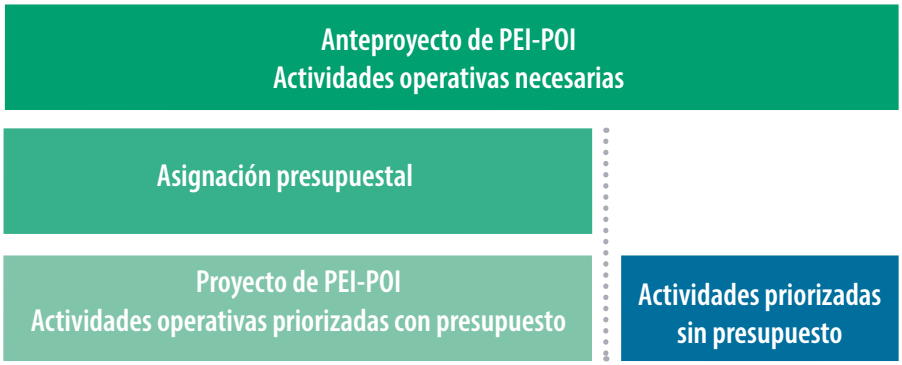
a) **De tener un crédito presupuestal mayor** al previsto en el Proyecto PEI-POI se incorporan las actividades operativas y proyectos priorizados que quedaron sin presupuesto.

b) **De tener un crédito presupuestal menor** al previsto en el Proyecto PEI-POI se ajustan las actividades operativas y proyectos de acuerdo a los criterios previamente establecidos.

Estos ajustes deberán realizarse en los cuadros de los anexos 10 y 11 previamente trabajados, de manera que el PEI-POI aprobado esté alineado al cuadro de necesidades consolidado y al Presupuesto Institucional de Apertura.

Es importante tener en cuenta que el artículo 12 de la Directiva General del Proceso de Planeamiento dispone que el proceso de planeamiento estratégico, sus instrumentos, contenidos y documentos resultantes, no constituyen causa o justificación de alteración del equilibrio fiscal.

Gráfico 20 | Relación del anteproyecto y proyecto PEI-POI



Fuente: Ceplan

TERCER MOMENTO DE VINCULACIÓN DEL POI CON EL PRESUPUESTO PÚBLICO: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL – EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Durante la implementación del PEI-POI se presentan dos circunstancias que determinan su modificación:

1 **Cambios en las prioridades**	Originadas : • Por cambios en el entorno o eventos no previstos • Cuando las estrategias no están logrando los resultados esperados. • Por decisiones de gobierno para asumir nuevas responsabilidades, procesos de reorganización, adecuación para el logro de nuevos objetivos, etc. En estas circunstancias, se deberá actualizar la ruta estratégica y, de corresponder, los objetivos, acciones estratégicas y actividades.
2 **Modificaciones presupuestales**	• Incremento o reducción del presupuesto • Normas que afectan el techo presupuestal

Ejemplo

Decreto de Urgencia N° 004-2015 mediante el cual se busca adoptar medidas para la ejecución de intervenciones ante el periodo de lluvias 2015-2016 y la ocurrencia del Fenómeno El Niño.

En ambas circunstancias, los recursos se asignan o reasignan sobre la base de las prioridades establecidas en la ruta estratégica.

Como se evidencia en esta sección, la relación entre PEI-POI y el presupuesto no es continua y, como consecuencia de ello, no toda modificación presupuestaria lleva a modificaciones del PEI-POI. Solo las modificaciones significativas presupuestarias, o el cambio de prioridades, conlleva a un POI modificado y de corresponder al PEI.

3.2.3 Etapa 3: Identificación de elementos críticos de las actividades

Su finalidad es:

En el proceso de la formulación del PEI-POI, las áreas responsables de las actividades del POI -de manera paralela- identifican los elementos críticos de estas actividades con la asistencia técnica del órgano encargado de planeamiento.

Los elementos críticos:

Son los eventos, cantidades o proporciones que deben ocurrir, adquirirse o alcanzarse para el desarrollo adecuado y completo de la gestión, así como para el cumplimiento de una actividad derivada de una acción estratégica institucional.

¿De qué se trata?

Se trata de identificar los elementos de una actividad que se consideran imprescindibles para el logro de la actividad.

¿Cómo se hace?

Se emplea la metodología de procesos en las actividades para identificar sus componentes críticos en función a su logro oportuno, tales como: entradas, mecanismos, controles y salidas.

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica los eventos críticos de las actividades.

Los elementos críticos de una actividad pueden definirse en 4 categorías, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 13 | Elementos críticos de una actividad

Categoría	Descripción
Entradas	Conformadas por los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad: recursos materiales, información, recursos humanos, etc.
Salidas	El resultado de la actividad (información, documentación, etc.).
Controles	Los objetos que gobiernan o regulan la actividad: normas, guías, políticas, calendarios, presupuestos, etc. Parte del control es asegurarse que los responsables de las actividades tengan las competencias para desarrollarlas.
Mecanismos	La infraestructura y las características del ambiente de trabajo necesarias para el adecuado desarrollo de la actividad.

Fuente: Nomenclatura de procesos ICOM (Input Control – Output Mechanism).

Ejemplo

Cuadro 14 | Actividad: "Distribución de materiales educativos"

Categoría	Elementos críticos	Comentarios
Entradas	- Materiales educativos - Personal encargado de la distribución	Es decir, la actividad no podrá desarrollarse de forma completo si no se cuenta con materiales educativos ni con personal encargado de su distribución.
Salidas	- Materiales educativos en las escuelas	El resultado que se espera de la actividad es que los materiales estén, efectivamente, en las escuelas.
Controles	- Supervisión de las condiciones de entrega - Entrega de materiales a tiempo - Personal certificado en logística de distribución	Si no desarrollamos supervisión a la entrega del material, no se logrará concretizar la actividad. De forma similar si es que se entrega fuera de tiempo o si no existe personal certificado en logística que facilite el proceso de entrega.
Mecanismos	- Transporte para la distribución	Un mecanismo fundamental para desarrollar plenamente la actividad es el transporte; sin él es imposible desarrollar la actividad.

3.2.4 Etapa 4: Redacción del POI

La redacción del POI se realizará de acuerdo a la siguiente estructura:

Cuadro 15 | Estructura para la redacción del POI

Categoría	Indicador	Meta física	Unidades responsables
Acción estratégica institucional 1			
Actividad 1			
Actividad 2			
…			
Actividad n			
Acción estratégica institucional 2			
Actividad 1			

Fuente: numeral 2.4.2 del Anexo 2.4 de la Directiva N° 01-2014-CEPLAN

Ver anexo 10: Matriz de reporte del POI.

3.3
La aprobación y difusión del PEI-POI

> *Paso 1: Aprobación*

¿De qué se trata?

Se trata de aprobar los documentos de gestión PEI-POI.

¿Cómo se hace?

El órgano resolutivo de la Entidad emite la resolución correspondiente.

¿Qué resultado se obtendrá?

PEI-POI aprobados.

> *Paso 2: Difusión*

¿De qué se trata?

Se trata de garantizar la difusión del PEI-POI entra las diversas Entidades públicas y dependencias relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad.

¿Cómo se hace?

Los documentos PEI-POI serán remitidos a:

- A la Comisión de formulación del PEI-POI.
- A los organismos técnicos especializados vinculados al sector.
- A los órganos y unidades ejecutoras de la Entidad.
- A las oficinas de planeamiento y presupuesto de la Entidad.

¿Qué resultado se obtendrá?

PEI-POI apropiado por la Entidad.

Los programas, proyectos, unidades ejecutoras u otros, que por disposiciones legales formulen planes estratégicos de la Fase Institucional, deberán realizar sus procesos de planeamiento en el marco del PEI-POI de la Entidad al cual pertenecen, bajo un criterio de desagregación y respetando sus objetivos estratégicos institucionales y sus correspondientes indicadores, así como acciones estratégicas institucionales.

Anexos IV

ANEXO 1
Glosario

Acción estratégica institucional
Conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico institucional y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta determinada. Permiten articular el logro de los objetivos, de manera coherente e integrada, con otras acciones estratégicas institucionales.

Las acciones estratégicas institucionales son el principal promotor del cambio en el ciudadano, el entorno o en la institución. Se representan y definen a partir de los bienes y servicios que se entregan a la población beneficiaria para el logro de los objetivos, así como también a partir de las acciones orientadas a la mejora de la capacidad institucional para el desempeño de la Misión.

Bien o servicio público
Elemento tangible (bien) o intangible (servicio) que las instituciones entregan directamente a un grupo poblacional con el propósito de generar cambios en ella.

Entorno
Es el conjunto de aspectos del medio socio-económico o ambiental sobre los cuales se identifican condiciones o necesidades en las que se desea incidir.

Estrategia
Es el conjunto de actividades que identifican un cambio y definen un camino (una ruta) para alcanzarlo. Se gestiona para que la Entidad se transforme en función de lograr los objetivos planteados; y tiene flexibilidad, se adapta para asegurar el logro de los objetivos.

Cadena de valor público

La cadena de valor es un modelo prescriptivo que permite identificar los procesos principales de producción de una Entidad pública. Su lógica es secuencial: Actividad - Acción estratégica institucional - Objetivo estratégico institucional.

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un concepto actitudinal (pensar) y operativo (hacer) dirigido al cambio y la mejora continua en el trabajo de los servidores públicos. Esto significa que, más allá de ser una herramienta metodológica, es una forma de actuar para orientar, organizar y lograr resultados efectivos en la gestión pública.

Indicador

Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo estratégico institucional, acción estratégica institucional o actividad para facilitar su seguimiento.

Misión institucional

Define la razón de ser de la Entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado y en el marco de la Visión sectorial o de ser el caso territorial.
Es el rol crítico que define a la institución, aquello que hace y que le corresponde para lograr sus objetivos.

Objetivo estratégico institucional

Es la descripción del propósito a ser alcanzado medido a través de indicadores y sus correspondientes metas; las cuales, se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.
El objetivo estratégico institucional representa el cambio que se pretende lograr en los ciudadanos, en el entorno en que estos se desenvuelven o en los usuarios o beneficiarios de los servicios que la entidad provee.

Planeamiento estratégico institucional

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático construido en función el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.
En el nivel institucional, el planeamiento estratégico es el proceso en el cual se define aquello que la organización debe lograr y lo qué debe hacer para conseguirlo.

Resultado

Es el cambio que se desea lograr en las condiciones, características, atributos o necesidades del ciudadano, entorno o entidad

Ruta estratégica institucional

Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos, particularmente aquellos definidos como de mayor prioridad para la entidad.

Elementos críticos

Son aquellos elementos del proceso de una actividad (entrada, control, mecanismo y salida) que de no ocurrir a una fecha determinada tendrán un impacto negativo en el logro de la acción estratégica.

Plan Especial Territorial - PET

Es un plan elaborado por una Comisión Multisectorial creada mediante Decreto Supremo para el desarrollo de un territorio determinado con el objetivo de instrumentalizar politicas nacionales y proponer estrategias de intervención integrales para el referido territorio, en atención a necesidades de prioridad nacional. Se elabora para un periodo de cinco años como mínimo, a fin de corresponder al periodo que permita el seguimiento a las acciones propuestas y logro de los objetivos.

Plan Especial Multisectorial - PEM

Es un plan elaborado por un sistema funcional para instrumentalizar políticas nacionales y requiere para su desarrollo la participación de dos o más sectores. El PEM debe ser suscrito por todos los sectores involucrados y tomará como referencia el Marco Macroeconómico Multianual - MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año. Se elabora para un periodo de cinco años.

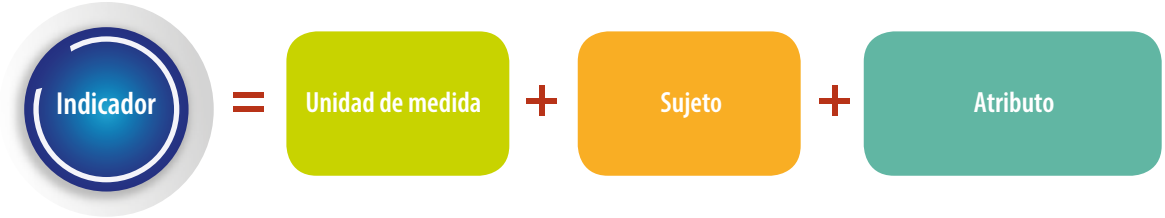
ANEXO 2
Formulación de indicadores

A. Elementos del indicador

Unidad de medida	Es el parámetro de referencia de la expresión que permitirá la operatividad y la determinación de las magnitudes de medición del indicador.
Sujeto	Es la unidad mínima de análisis sobre la que se hará la medición.
Atributo	Son los aspectos o características que serán medidos sobre el sujeto. Cada aspecto o característica que se identifique como atributo deberá ser definido o conceptualizado de manera operativa para evitar errores o dificultades en la medición y distorsiones en la interpretación de resultados.

B. Redacción del indicador

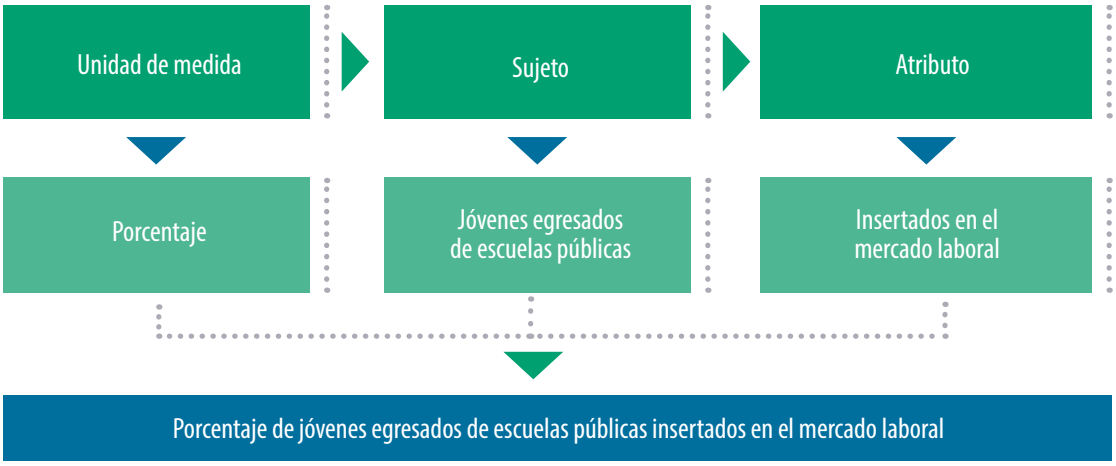
La redacción del indicador debe de incluir la unidad de medida, el sujeto y el atributo.



Ejemplo

Por ejemplo, para el propósito del objetivo estratégico institucional “Mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados de escuelas públicas” se identifica –en el gráfico 21- el siguiente indicador señalando sus elementos:

Gráfico 21 | Ejemplo: Redacción del indicador



Estos tres elementos son básicos para la formulación del enunciado del indicador ya que, a través de una expresión ordenada, permiten tener claridad acerca de lo que se mide y cómo se mide. No obstante, es posible encontrarse con indicadores que no contengan estos tres elementos en su enunciado.

Ejemplo

En el indicador "Índice de Desarrollo Humano" (elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD); aparentemente falta el "sujeto"; sin embargo, está implícito, pues el desarrollo humano se mide sobre países, regiones o departamentos; entonces, estos ámbitos geográficos vendrían a ser los sujetos de medición.

Otro ejemplo vendría a ser el indicador de la condición de pobreza: "Tasa de pobreza", donde el sujeto también se encuentra implícito ya que la medición de la condición de pobreza se suele medir sobre las personas o sobre los hogares.

C. Pasos para formular el indicador

Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa dependiendo del atributo que se elija (tal como se detalla en el paso 3 de este anexo).

1

Paso 1: Elección de la unidad de medida

Elegir la unidad de medida en función de la mejor expresión operativa que permita una medición adecuada del indicador.

Para indicadores cuantitativos, las unidades de medida estarán asociadas a atributos cuantitativos, siendo las más utilizadas:

- Número
- Proporción
- Porcentaje
- Tasa
- Promedio
- Razón
- Brecha
- Tasa de crecimiento
- Relación
- Mediana
- Quintil
- Índice

Ejemplo

A continuación, se muestran ejemplos del uso de algunas unidades de medida cuantitativa:

Número	Número de niñas con problemas de nutrición
Porcentaje	Porcentaje de adolescentes embarazadas Porcentaje de cobertura escolar pre-básica para menores de 5 años Porcentaje de familias que aceden a servicios de agua mediante red pública
Promedio	Años de escolaridad promedio por sexo Puntaje promedio en la prueba de matemáticas por sexo
Tasa	Tasa de matrícula escolar Tasa de mortalidad infantil Tasa de desnutrición crónica en niños (as) menores de cinco años (Patrón OMS)
Relación	Relación de niñas / niños en la Educación Básica
Brecha	Brecha entre ingreso de la ocupación principal de mujeres y varones
Índice	Índice de Desarrollo Humano

> RECOMENDACIÓN PARA EL USO DE LA UNIDAD DE MEDIDA NÚMERO EN EL ENUNCIADO DEL INDICADOR:

Cuando se utiliza el número como unidad de medida, se recomienda anteponer siempre la palabra "Número", "Cantidad" o "Total" en el enunciado del indicador, a fin de evitar confusiones con el uso de otras unidades de medida. Ejemplo: "Número de niñas y niñas menores de cinco años atendidos en el establecimiento de salud".

> RECOMENDACIÓN PARA EL USO DE LAS UNIDADES DE MEDIDA NÚMERO Y PORCENTAJE:

El número y el porcentaje son tal vez las unidades de medida más frecuentemente utilizadas para la formulación de indicadores. A fin de elegir apropiadamente entre una y otra unidad de medida, conviene tener en cuenta lo siguiente:

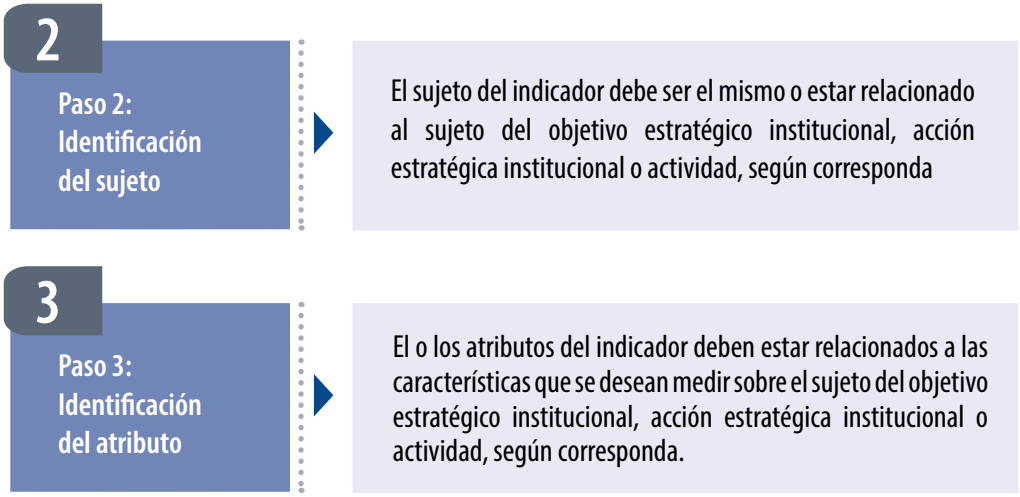
Un porcentaje se calcula dividiendo el numerador entre el denominador multiplicado por 100; donde el numerador vendría a ser la cantidad de sujetos que cumplen con el o los atributos de interés de medición y, el denominador vendría a ser el universo o la base de estos sujetos.

Se recomienda utilizar número en lugar de porcentaje cuando:

- El numerador del indicador es muy pequeño en relación al denominador. Caso contrario, se podría utilizar una tasa.
- El universo del denominador no se conoce, no se ha medido o estimado; o no se puede determinar, estimar o simular.

Se recomienda utilizar un porcentaje cuando:

Se dispone de información precisa o consistente de la base del denominador respecto de la información del numerador; de tal manera, que se obtengan mediciones apropiadas para los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y las actividades, según sea el caso.



Para identificar el atributo, se deben conocer los siguientes conceptos:

Variable

Es una característica que se desea medir.

Ejemplo: edad, sexo, estado civil, etc.

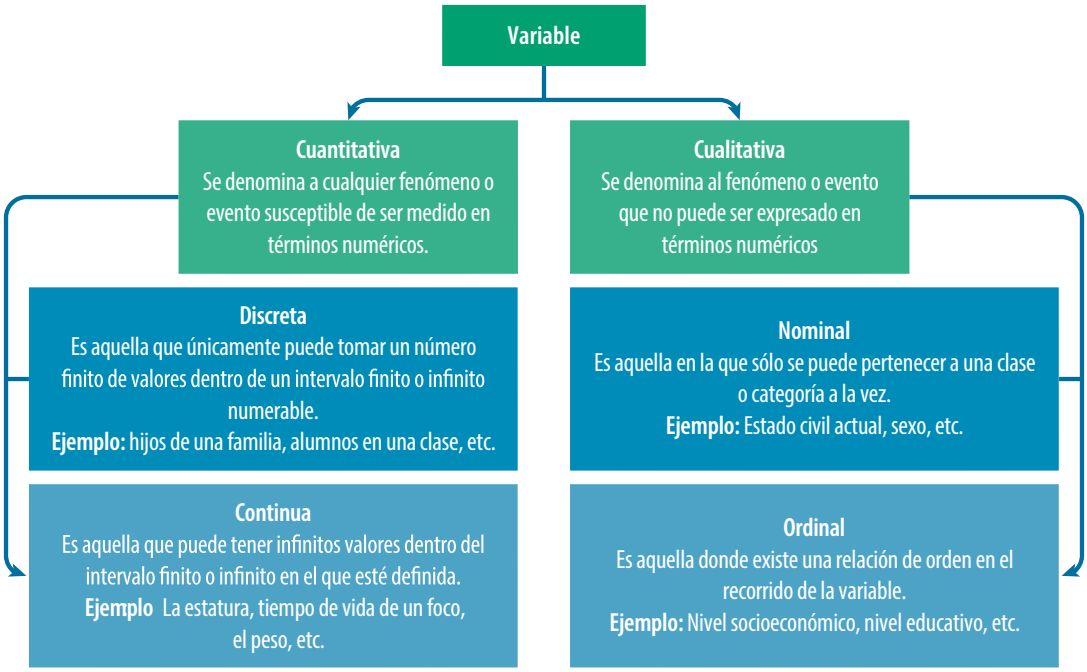
Dato

Valor que toma una variable, asociado al sujeto.

Ejemplo: la variable "edad" medida en años, puede tomar valores como 0, 1, 2,. . . 100, etc.

Es importante tener en cuenta que estas variables son variables estadísticas que permiten operar la medición del indicador. Por lo tanto, no son de la naturaleza de las variables abordadas en la Fase de Análisis Prospectivo.

Gráfico 22 | Clasificación de las variables



Fuente: Ceplan

4

Paso 4: Requisitos que debe cumplir el indicador

Los indicadores seleccionados para los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas institucionales y las actividades deberán cumplir con los siguientes requisitos.

Específico	Corresponde a información -explícitamente particular- del objetivo que se quiere observar y que permite verificar si el proyecto ha cumplido o no con el objetivo. Qué medidas, con qué especificaciones y en qué lugar.
Medible	Característica que permite medir el indicador objetivamente (de manera que dos personas analizando los datos llegarían a la misma conclusión). Tiene que ser relativamente fácil de recopilar. Puede ser medible cuantitativamente o cualitativamente. **Cuantitativo**: se refiere a números, tamaño, frecuencia, porcentajes, etc. **Cualitativo**: se refiere a diferencias de calidad, características esperadas, opiniones, encuestas. Los indicadores cualitativos resultan muchas veces de entrevistas, grupos focales, observación directa, etc.
Realizable	Se refiere a la probabilidad de alcanzar el indicador en todos sus aspectos. La posibilidad de cumplir un indicador depende del contexto en el cual se desarrolla.
Relevante	Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un objetivo específico. Tal como el caso del requisito: Realizable, depende mucho del contexto. Uno debe preguntarse: ¿Es esta la mejor manera de saber si se ha alcanzado el objetivo?
Enmarcado en el tiempo	El indicador debe expresar plazos, tiempos de inicio y término. Debe señalar cuándo se alcanzarán las metas. Uno debe preguntarse: ¿Tiene el indicador un tiempo de inicio y de término? ¿Expresa una frecuencia de ocurrencia?

24

Es preciso señalar que estos atributos constituyen reactivos de prueba en la formulación de los indicadores, lo que significa que cada indicador deberá cumplir con cada uno de estos atributos.

24 Adaptado en base a Indicadores SMART: Especific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound citados en: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile.

5

Paso 5: Línea o valor base del indicador

La línea de base de un indicador es el dato o información que se obtiene como resultado de un estudio previo, el cual constituye el punto de partida para las mediciones sucesivas que se realicen con el indicador; es la base de referencia.

Es necesario que todo indicador tenga línea de base. Si esto no es posible, se considerará uno de los casos siguientes:

- **TOMAR COMO BASE UN VALOR DE UN CONJUNTO DE VALORES HISTÓRICOS DEL INDICADOR**, recomendándose que ese valor corresponda a un periodo a partir del cual se pueda conocer o tener una idea clara de una tendencia o comportamiento consistente de resultados de periodo a periodo.

  Sin embargo, es posible que por la naturaleza del evento o suceso que se mide, existan indicadores de los cuales no sea posible definir claramente una tendencia o comportamiento en el tiempo, como puede ser el caso de indicadores económicos. En esos casos, se recomienda consultar a la Entidad responsable de la medición de estos indicadores, a fin de conocer todos los aspectos relacionados a la medición de los mismos y establecer el valor que se tomará como base.

  En otros casos, si se trata de una fuente externa a la Entidad, es posible que a lo largo del tiempo se hayan realizado ajustes a la metodología de la medición de indicadores. Entonces, de igual manera, es conveniente conocer estos aspectos para elegir de manera apropiada el valor base.

- **SI EL INDICADOR ES DE MEDICIÓN RECIENTE, ES DECIR, QUE NO SE DISPONEN DE DATOS HISTÓRICOS;** entonces, se tomará como base el valor del primer resultado de medición pudiéndose elegir -con el tiempo- un valor más apropiado, en la medida que se tenga una mayor experiencia en la medición del indicador y se disponga de información de una serie de mediciones sucesivas.

- **SI NO EXISTIESEN DATOS,** se podrá tomar como base el primer resultado de medición del indicador. Otra posibilidad es que se tomen como referencia mediciones realizadas por organismos internacionales sobre los indicadores considerados, o que se realice una estimación consistente en base a ellas.

6

Paso 6: Sentido del indicador

El sentido del indicador se refiere a la dirección u orientación de sus resultados. El sentido puede ser descendente o ascendente dependiendo de los atributos del indicador.

7

Paso 7: Ficha técnica del indicador

La ficha técnica del indicador[25] es una herramienta que contiene el detalle de los aspectos metodológicos y técnicos asociados a la medición del indicador. Es un medio de suma utilidad para verificar la consistencia de resultados y dar sostenibilidad de medición en el periodo que se establezca; evitando así, distorsiones en la interpretación de los resultados.

25 También denominado en otras metodologías como: ficha de protocolo del indicador, hoja de vida del indicador o simplemente ficha del indicador.

La ficha técnica del indicador es un medio para transparentar la obtención de resultados y dar credibilidad institucional de lo que se mide y cómo se mide. Para cada indicador de los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y actividades, se deberá elaborar la respectiva ficha técnica. Considérese en la formulación de los indicadores las siguientes fichas para cada caso.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES [26]

Objetivo estratégico institucional:.....

<table>
<tr><td>Nombre del indicador</td><td>El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.</td></tr>
<tr><td>Definición</td><td>Consignar una descripción simple y breve del indicador.</td></tr>
<tr><td>Tipo de indicador</td><td>Tener en cuenta que a nivel de objetivos estratégicos institucionales se formularán indicadores de resultado.</td></tr>
<tr><td>Nivel de desagregación geográfica</td><td>Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.</td></tr>
<tr><td>Línea de base o valor base</td><td>Consignar el valor de la línea de base y el año al que corresponde.
<table>
<tr><th>Línea de base o valor base</th><th>Año</th></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Valor actual</td><td>Consignar el valor más reciente de medición del indicador y el año al que corresponde.
<table>
<tr><th>Valor actual</th><th>Año</th></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Justificación</td><td>Justificar la utilidad del indicador para el seguimiento. Describir brevemente las principales fortalezas del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.</td></tr>
<tr><td>Limitaciones y supuestos empleados</td><td>Se identifican al comparar el indicador seleccionado con el indicador ideal para el seguimiento del propósito del objetivo estratégico, de la acción estratégica institucional o de la actividad.
Entre las limitaciones más comunes se encuentran: los errores de medición de los indicadores, los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición misma del indicador.
Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población del sujeto de medición sobre la cual se calcula el valor del indicador, y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.</td></tr>
</table>

Continúa en la página siguiente

26 Adaptado en base a la "Directiva para los programas presupuestales en el Marco de la Programación y Presupuesto del sector público para el año fiscal 2015" del Ministerio de Economía y Finanzas y a CONEVAL, SHCP, SFP, (2011). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México.

Fórmula o método de cálculo	Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador especificándose las variables de medición que componen el mismo. Se especificará la fórmula matemática de calcular el indicador. La fórmula de indicador debe contener el nombre corto del indicador y la expresión matemática para el cálculo del mismo, especificando las variables que la componen (ejem. para el caso del indicador porcentaje de niños y niñas menores de 5 años con desnutrición crónica puede utilizarse como nombre corto PNDCI). Por ejemplo: $$\text{PNDCI} = \frac{\text{Número de niños y niñas menores de 5 años con desnutrición crónica}}{\text{Número de niños y niñas menores de 5 años}} \times 100$$ Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Periodicidad de las mediciones y reporte	Especificar la frecuencia de la producción del indicador: mensual, bimensual, semestral, anual u otro y la frecuencia con la que se reporta.
Fuente de datos	Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente. La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).
Fuente de verificación de indicador	Especificar la fuente de información que se puede utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir: • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
Órgano y entidad responsable de la medición	Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.

Si el indicador del objetivo estratégico institucional pertenece a algún programa presupuestal, entonces, se deberá considerar su respectiva ficha del indicador (Tabla 14 del Anexo 2: Contenidos mínimos de un Programa Presupuestal; del documento Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas).

Si los indicadores no contasen con fichas técnicas, entonces, se tendrá que elaborar la ficha respectiva de acuerdo con las pautas descritas anteriormente.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS[27]

Objetivo estratégico institucional:.....

Acción estratégica institucional: .....

Nombre del indicador	El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.
Definición	Consignar una descripción simple y breve del indicador.
Tipo de indicador	Tener en cuenta que para las acciones estratégicas institucionales tipo A se formulan indicadores de producto, y para las acciones estratégicas institucionales tipo B se formulan indicadores de producto o proceso. Para el caso de las acciones estratégicas institucionales tipo C se formulan indicadores de proceso que miden el avance del proyecto.
Nivel de desagregación geográfica	Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.
Línea de base o valor base	Consignar el valor de la línea de base y el año al que corresponde. **Línea de base o valor base** | **Año** [ ] | [ ]
Valor actual	Consignar el valor más reciente de medición del indicador y el año al que corresponde. **Valor actual** | **Año** [ ] | [ ]
Justificación	Justificar la utilidad del indicador para el seguimiento. Describir brevemente las principales fortalezas del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.

Continúa en la página siguiente

27 Adaptado en base a la "Directiva para los programas presupuestales en el Marco de la Programación y Presupuesto del sector público para el año fiscal 2015" del Ministerio de Economía y Finanzas y a CONEVAL, SHCP, SFP, (2011). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México.

Limitaciones y supuestos empleados	Se identifican al comparar el indicador seleccionado con el indicador ideal para el seguimiento del propósito del objetivo estratégico, de la acción estratégica o de la actividad. **Entre las limitaciones** más comunes se encuentran: los errores de medición de los indicadores, los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición misma del indicador. **Entre los principales supuestos** empleados se encuentran aquellos relativos a la población del sujeto de medición sobre la cual se calcula el valor del indicador, y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.
Fórmula o método de cálculo	Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador, especificándose las variables de medición que componen el mismo. Debe considerarse la fórmula matemática del indicador y el nombre corto del mismo. Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Periodicidad de las mediciones y reporte	Especificar la frecuencia de la producción del indicador: mensual, bimensual, semestral, anual u otro y la frecuencia con la que se reporta.
Fuente de datos	Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente. La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo, u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).
Fuente de verificación de indicador	Especificar la fuente de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir: • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
Órgano y entidad responsable de la medición	Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.

Información adicional

Nota: Para las acciones estratégicas tipo B, el campo de la ficha "objetivo estratégico institucional" debe indicar el término transversal. Para el caso de las acciones estratégicas institucionales tipo C deben indicarse los objetivos estratégicos institucionales a los que se encuentra vinculada.

Si el indicador de la acción estratégica institucional pertenece a algún programa presupuestal; entonces, se deberá considerar la respectiva ficha del indicador (Tabla 14 del Anexo 2: Contenidos mínimos de un Programa Presupuestal; del documento Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas).

Si los indicadores no contasen con fichas técnicas, entonces, se tendrá que elaborar la ficha respectiva de acuerdo con las pautas descritas anteriormente.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA LAS ACTIVIDADES[28]

Objetivo estratégico institucional:.....

Acción estratégica institucional: .....

Actividad: .....

Nombre del indicador	El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.
Tipo de indicador	Tener en cuenta que para las actividades se formulan indicadores de proceso o de insumo.
Nivel de desagregación geográfica	Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.
Fórmula o método de cálculo	Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador, especificándose las variables de medición que componen el mismo. Debe considerarse la fórmula matemática del indicador y el nombre corto del mismo. Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores. Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Fuente de datos	Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente. La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo, u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).

Continúa en la página siguiente

28 Adaptado en base a la "Directiva para los programas presupuestales en el Marco de la Programación y Presupuesto del sector público para el año fiscal 2015" del Ministerio de Economía y Finanzas y a CONEVAL, SHCP, SFP, (2011). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México.

Fuente de verificación de indicador	Especificar la fuente de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir: • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
Órgano y entidad responsable de la medición	Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.

ANEXO 3
Formulación de metas

Este anexo detalla las pautas para la formulación de las metas para los objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades.

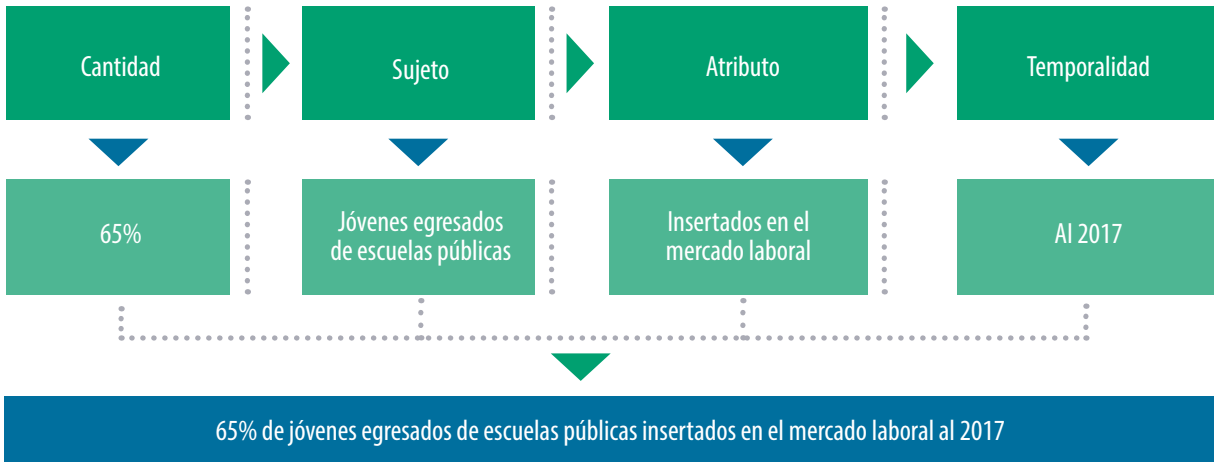
A. Elementos de la meta

Cantidad	La cantidad representa la cuantificación de lo que se desea alcanzar. Dicha cantidad debe estar expresada en la misma unidad de medida del indicador.
Sujeto	El sujeto de la meta debe ser el mismo del indicador.
Atributo	Los atributos de medición deben ser los mismos del indicador.
Temporalidad	Hace referencia al horizonte temporal en el que se alcanzará la meta.

B. Redacción de la meta

Considerando el indicador: "Porcentaje de jóvenes egresados de escuelas públicas insertados en el mercado laboral", un ejemplo de meta asociada podría ser:

Gráfico 23 | Ejemplo: Redacción de la meta



Si bien en el PEI-POI se consigna solo la parte que corresponde a la "cantidad" de la meta, es necesario asegurar que exista una relación de consistencia con el indicador; es decir, que la meta considere la misma unidad de medida, el mismo sujeto y los mismos atributos del indicador.

C. Pasos para formular la meta

1

Establecimiento de la meta

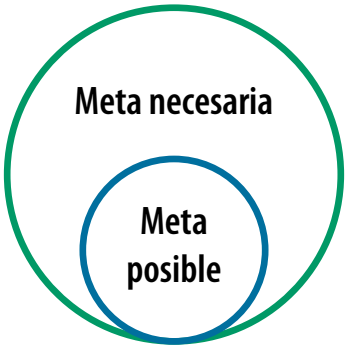
La meta es la cuantificación de lo que se pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado.

En el caso del PEI y del POI, es preciso contar con criterios que permitan que las metas de los objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades sean factibles de ser alcanzadas dentro del periodo del PEI y del POI.

Para establecer las metas se considerarán los siguientes criterios:

- Los niveles de meta necesaria y meta posible.
- Los criterios de priorización señalados en la ruta estratégica.

Gráfico 24 | Meta necesaria y meta posible



Fuente: Ceplan

1 Se determina la meta necesaria, es decir, la que es recomendable alcanzar para lograr el objetivo estratégico institucional, la acción estratégica institucional o la actividad, según sea el caso.

2 A continuación, se determina la meta posible, la misma que se establecerá en función a los recursos disponibles[28]. La meta posible es por lo tanto, un subconjunto de la meta necesaria.

28 Los recursos disponibles en las entidades de la administración pública se refieren principalmente a los normativos, presupuestales financieros, humanos y logísticos-tecnológicos.

En el caso de las actividades del POI, los criterios para establecer las metas se referirán a los niveles de meta necesaria y meta posible.

2

Requisitos que debe cumplir la meta

Los requisitos son reactivos de validación de las metas al momento de ser formuladas, por lo que las metas deberán cumplir con ellos. También es preciso señalar que estos requisitos son válidos solo para las metas.

Las metas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Precisa	Debe estar expresada en términos comprensibles y concretos, libre de términos vagos o ambiguos.
Medible	Se refiere a la cantidad en que debe estar expresada. Una meta sin cantidad solo queda en un deseo sin poderse materializar.
Alcanzable	Debe de ser posible su logro en el periodo en que se planifica.
Tener una duración	Debe ser alcanzable en un espacio de tiempo predeterminado.
Coherente	Debe tener una relación directa con el objetivo estratégico institucional, la acción estratégica establecida o la actividad.
Innovadora o retadora	La meta debe exigir un esfuerzo de trabajo para poder alcanzarla.
Realista	La meta para alcanzarla debe considerar los recursos disponibles.

Fuente: Basado en Bonnefoy, J. Armijo, M. (2005)

3 Metas parciales y meta final

Las metas parciales se refieren a las metas que se establecerán para cada año dentro del periodo del PEI y, para cada mes, dentro del periodo del POI.

La meta final vendría a ser la meta que se espera alcanzar al finalizar el periodo del PEI y del POI, según corresponda.

a. Metas parciales

Para el caso del objetivo estratégico institucional y las acciones estratégicas del PEI, la meta parcial vendría a ser la que se planifica para cada año, considerando los criterios del paso 1 de este anexo. Las metas parciales para el POI deben ser mensuales.

La formulación de las metas anuales deben ser consistentes con el sentido u orientación del indicador, que puede ser ascendente, descendente o, en algunos casos, se puede buscar mantener una misma cantidad año por año.

Ejemplo

El indicador "Tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años" tiene un sentido u orientación descendente. Así, si el valor actual de la desnutrición crónica fuese de 40%, entonces, las metas anuales podrían ser 38% para el año 1, 30% para el año 2 y 25% para el año 3.

El indicador "Porcentaje de hogares que se abastecen de agua mediante red pública" tiene un sentido ascendente, porque se espera que -año a año- el porcentaje de hogares con esos servicios se incremente. Así, se pueden plantear las siguientes metas anuales: 70% para el año 1, 80% para el año 2 y 90% para el año 3.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA FORMULACIÓN DE METAS PARCIALES:

Para la formulación de las metas parciales se requiere:

- Conocer las características del indicador en cuanto a su línea o valor base, valor actual, variables de medición comprendidas en la fórmula, recorrido del indicador, velocidad de cambio en el tiempo, trayectoria o comportamiento de resultados, naturaleza estructural o coyuntural, entre otros.
- Hacer uso de métodos estadísticos o econométricos apropiados que permitan proyectarlas o estimarlas para cada año dentro del periodo del PEI, o para cada mes en el caso del POI.

b. Meta final

La meta final corresponde al horizonte de 3 años para el caso de los objetivos estratégicos institucionales y de las acciones estratégicas del PEI y, de 1 año, para el caso de las actividades del POI.

La meta final también deberá considerar el sentido u orientación del indicador.

Ejemplo

Por ejemplo, si las metas anuales de un determinado indicador fuesen: 15% para el año 1, 20% para el año 2 y 30% para el año 3; entonces, la meta total a tres años sería de 65%, bajo una lógica de suma.

CASOS MÁS USUALES QUE SE PUEDEN PRESENTAR PARA LAS METAS

Metas sumables: Cuando la meta final se obtenga sumando las metas anuales.

Metas acumulativas: Cuando la meta final se obtenga acumulando las metas anuales. Por ejemplo: si las metas anuales de un determinado indicador fuesen: 50% para el año 1, 70% para el año 2 y 80% para el año 3; entonces, la meta final será de 80% coincidiendo con la meta del año 3.

Otros casos que se presentan cuando las metas anuales sean promediables, de avance progresivo, o que se busque mantener la misma cantidad en cada uno de los tres años y, por lo tanto, la meta final será esa misma cantidad.

ANEXO 4

Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales

Objetivo estratégico institucional													Acción estratégico institucional												
Objetivo estratégico institucional	Indicador	Línea base del indicador		Valor actual del indicador		Meta				Fuente de datos	Fuente de verificación	Responsable de la medición del indicador	Acción estratégica institucional	Indicador	Línea de base del indicador		Valor actual del indicador		Meta				Fuente de datos	Fuente de verificación	Responsable de la medición del indicador
		Valor	Año	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Meta final						Valor	Año	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Meta final			
OEI 1	Ind. 1												AEI 1.1	Ind. 1.1											
													AEI 1.2	Ind. 1.2											
													AEI 1.n	Ind. 1.n											
OEI 2	Ind. 2												AEI 2.1	Ind. 2.1											
													AEI 2.2	Ind. 2.2											
													AEI 2.n	Ind. 2.n											
OEI 3	Ind. 3												AEI 3.1	Ind. 3.1											
													AEI 3.2	Ind. 3.2											
													AEI 3.n	Ind. 3.n											
...													...												
OEI n	Ind. n												AEI n.1	Ind. n.1											
													AEI n.2	Ind. n.2											
													AEI n.n	Ind. n.n											

ANEXO 5

Modelo de cronograma de trabajo

Plan	Etapa	Equipo Técnico	Comisión	CEPLAN	Órgano Resolutivo	MES 1	MES 2	MES 3
PEI	Inauguración del Desarrollo del Proceso de planeamiento estratégico Fase Institucional	X	X	X				
	Fase Institucional (PEI – POI)	X		X				
	1. Misión de la Institución	X						
	2. objetivos estratégicos institucionales, Indicadores y Metas	X						
	Taller de revisión y ajustes de 1 y 2	X		X				
	3. acciones estratégicas institucionales	X						
	4. Identificación de la ruta estratégica Institucional	X						
	Taller de revisión y ajustes de 3 y 4	X		X				
	Redacción del PEI	X						
	Validación del PEI		X					
	Emisión de Informe Técnico			X				
	Aprobación del PEI				X			
POI	5. Vinculación con el Presupuesto Público	X						
	6. Identificación de actividades del POI	X						
	Taller de revisión y ajustes de 5 y 6	X		X				
	Redacción del POI	X						
	Validación del POI		X					
	Aprobación del POI				X			

ANEXO 6

Formato de formulación de la misión de la institución

Rol Central de la Entidad	Sujeto	Atributos

Redacción de la Misión

ANEXO 7

Formato para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales

Verbo	Condición de Cambio	Sujeto	Redacción del objetivo estratégico institucional

ANEXO 8

Formato para la formulación de las acciones estratégicas institucionales tipo A

Bien o servicio ¿Qué se entrega?	Atributo ¿Cómo se entrega?	Beneficiario ¿A quién se entrega?	Redacción

ANEXO 9

Formato para la formulación de las acciones estratégicas institucionales tipo B

Verbo	Aspecto a ser mejorado	Redacción de la Acción estratégica institucional

ANEXO 10

Matriz de reporte del POI

Unidad Responsable		Año	

PEI	Objetivo estratégico institucional	Código	Descripción												Indicador		Meta		
		01	*Objetivo estratégico 1*												*(nombre del indicador del objetivo estratégico)*		*(meta de l objetivo estratégico - año 1)*		
	Acciones estratégicas institucionales	Código	Descripción												Indicador		Meta		
		01	*Acción estratégica 1*												*(nombre del indicador de la acción estratégica)*		*(meta de la acción estratégica - año 1)*		
		Categoría Presupuestal													Indicador		Meta		
		(Programa presupuestal / APNOP / Accciones centrales)				*(Nombre de la categoría presupuestal)*									*(nombre del indicador del programa presupuestal)*		*(meta del programa presupuestal)*		
	Proyecto	*(Nombre del proyecto, se llena sólo cuando hay un proyecto de inversión pública involucrado)*	Indicador		Meta	Programación de las actividades operativas													
			(Nombre del indicador)		*(Valor de meta)*														
POI	Código de actividad operativa	Actividad operativa	Indicador	Unidad de Medida	Responsable	Metas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Meta anual
	1.1.1	Actividad 1	Indicador 1	---	---	Física	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
						Valor de referencia (S/.)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.1.2	Actividad 2	Indicador 2	---	---	Física													
						Valor de referencia (S/.)													
	1.1.3	Actividad 3	Indicador 3	---	---	Física													
						Valor de referencia (S/.)													
	1.1.4	Actividad 4	Indicador 4	---	---	Física													
						Valor de referencia (S/.)													
	1.1.5	Actividad 5	Indicador 5	---	---	Física													
						Valor de referencia (S/.)													
	1.1.6	Actividad 6	Indicador 6	---	---	Física													
						Valor de referencia (S/.)													

ANEXO 11
Cuadro de valorización de actividades

Para valorizar las actividades los órganos correspondientes deben recabar, evaluar y consolidar la información relativa a la magnitud de los gastos correspondientes. Esto se facilita identificando las tareas asociadas correspondientes a las actividades operativas y los insumos (bienes y servicios requeridos) necesarios para ejecutarlas, correctamente definidos y dimensionados de forma que facilite su clasificacióon presupuestaria y su valorización individual por parte del OEC. El trabajo de este anexo es con información proporcionada de forma conjunta y coordinada por parte de los órganos de línea (tareas e insumos), así como por el OEC (clasificador de gasto y precio unitario).

Unidad Responsable		

Objetivo estratégico institucional	Código	Descripción
	01	*Objetivo estratégico 1*
Acciones estratégicas institucionales	**Código**	**Descripción**
	01	*Acción estratégica 1*

Código de actividad operativa	Código de tarea	Nombre de tarea	Código de ítem	Ítem / Descripción	Unidad de uso	Precio unitario (S/.)	Clasificador de gasto	Programación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Meta anual
1.1.1	1.1.1.1							Física	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
								Valor de referencia (S/.)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.1.2	1.1.2.1							Física													
								Valor de referencia (S/.)													
1.1.3	1.1.3.1							Física													
								Valor de referencia (S/.)													
1.1.4	1.1.4.1							Física													
								Valor de referencia (S/.)													
1.1.5	1.1.5.1							Física													
								Valor de referencia (S/.)													
1.1.6	1.1.6.1							Física													
								Valor de referencia (S/.)													

ANEXO 12

Plantilla de articulación

Objetivo estratégico sectorial/territorial				Acción estratégica sectorial/territorial				Tipo de articulación	Objetivo estratégico institucional			
Objetivo estratégico sectorial/ territorial	Indicador	Linea base	Meta	Acción estratégica sectorial/ territorial	Indicador	Linea base	Meta		Objetivo estratégico institucional	Indicador	Linea Base	Meta

Bibliografía

V

Armijo, M. (2011) Planificación Estratégica e Indicadores en el Sector Público. En *CEPAL - Serie Manuales.* N° 69. Cepal, Ilpes. Santiago de Chile, Chile.

Berczely, G. (2013) *Strategic Anticipation: toward an understanding of how managers anticipate strategic moves.* Extraído en febrero de 2016 de: <http://digital.case.edu/downloads/x633gr817>

Bonnefoy, J. Armijo, M. (2005) Indicadores de desempeño en el sector público. En *CEPAL - Serie Manuales*. N° 45. Cepal, Ilpes. Santiago de Chile, Chile.

Bovaird, T. & Löffler, E. (2009) *Public Management and Governance*. Londres, Inglaterra. 2da edición, Routledge.

Boyne, G. & Walker, R. (2004) Strategy Content and Public Service Organizations. En *Journal of Public adminsitration Research and Theory*. 14(2), pp 231-252.

Braun, D. (2008) Lessons on the political coordination of knowledge and innovation policies. En *Science and Public Policy*. Vol. 35, n°04, pp 289-298.

Brinkerhoff, D. & Crosby, B. (2001) Managing Policy Reform: Concepts and Toold for Decision Makers in Developing Transitioning Countries. New York. Kumarian Press.

Bryson, J. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* New York. Wiley Imprint.

CEPLAN (2015 a) *Gestión estratégica en el sector público peruano.* Documento de Trabajo. Lima, Perú.

CEPLAN (2015 b) *Guía metodológica de la fase estratégica.* Documento de Trabajo. Lima, Perú.

CEPLAN (2015 c) *Guía metodológica de la fase institucional.* Documento de Trabajo. Lima, Perú.

Heckman, J. (2009) La ecuación de Heckman. *La inversión en el desarrollo durante la primera infancia: Reduce déficits y fortalece la economía.* Extraído en enero de 2016 de <file:///C:/Users/User/Downloads/F_080613_HeckmanSpanishOne_0%20(1).pdf>

Joyce, P. (2015) *Strategic Management in the Public Sector.* New York. Routledge.

Miller, K. (2006) *We Don't Make Widgets: Overcoming the Myths That Keep Government From Radically Improving.* Washington. Governing Books.

Osborne, D. (2007) "Reinventing Goverment: What a difference a strategy makes". 7th Global Forum on Reinventing Government. Viena, junio 2007.

Poister, T., Pitss, D. & Hamilton, L. (2010) Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. En *The American Review of Public Administration, 30*(1), 495–530.

Schick, A. (2014) "The metamorphoses of performance budgeting". En *OECD Journal on Budgeting.* Vol. 2, pp 49-79.

Sotelo, A. (2012) "Cadena de valor público y planeamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo". XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena, octubre-noviembre 2012.

Sutcliffe, S. & Court, J. (2005) Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries? *Overseas Development Institute.* Extraído en enero de 2016 de: <http://www.odi.org.uk/resources/download/2804.pdf>

Vasu, M., Stewart, D. & Garson, D. (1998) *Organizational Behaviour and Public Management.* New York. 3ra edición, CRC Press.

Waissbluth, M. (2008) *Gestión del cambio en el sector público.* Documento de Trabajo 109. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Chile.

World Bank (2007) *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs. Indicative Principles and Standards.* Independent Evaluation Group–World Bank. Washington, DC. USA.

Normas Legales

Directiva Nº 001-2014-CEPLAN. Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú, 02 de abril de 2014.

Ley Nº 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de diciembre de 2004.

T. (511) 211 7800
ceplan@ceplan.gob.pe
www.ceplan.gob.pe
Av. Canaval y Moreyra 480 - Piso 11, San Isidro

Ceplan Perú
Ceplan2050
Canal Ceplan
Ceplan