

# METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS

Versión Preliminar

Enero 25, de 2017

**Secretaría de  
Coordinación  
General de  
Gobierno**

# Metodología para la Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados

## Tabla de contenido

Introducción .....	2
1. El Modelo de Gestión por Resultados (GxR) .....	5
1.1 Base legal .....	5
1.2 Concepto y alcances.....	6
1.3 Pilares de la Gestión por Resultados .....	8
2. Fundamentos de la Planificación Estratégica.....	13
2.1 Concepto y alcance .....	13
2.2 El Modelo Lógico.....	14
a. Árbol de Problema .....	14
b. Árbol de solución .....	17
c. Cadena de valor público.....	20
3. La Planeación Estratégica Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planeación .....	23
4. Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).....	28
4.1 Etapa 1: Análisis situacional.....	28
a. Marco legal e Institucional.....	29
b. Producción institucional actual.....	31
c. Árbol de problemas .....	33
4.2 Etapa 2: Direccionamiento estratégico.....	37
a. Misión, visión y valores Institucionales .....	37
b. Efectos y objetivos .....	40
c. Indicadores y metas de impacto y resultado.....	41
d. Síntesis del Direccionamiento Estratégico.....	43
4.3 Etapa 3: Programación Estratégica .....	44
a. Definición de los Programas Estratégicos.....	47
b. Definición de Estrategias .....	49
c. Identificación de proyectos a nivel de idea .....	52
4.4 Etapa 4: Planeación Operativa.....	55

## **Siglas y Abreviaturas.**

<b>PEG:</b>	Plan Estratégico de Gobierno.
<b>PEI – SCGG:</b>	Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno.
<b>SCGG:</b>	Secretaría de Coordinación General de Gobierno.
<b>SPGR:</b>	Sistema Presidencial de Gestión por Resultados.
<b>GS:</b>	Gabinetes Sectoriales.
<b>CdG:</b>	Centro de Gobierno.
<b>GxR:</b>	Gestión por Resultados.
<b>SEFIN:</b>	Secretaría de Finanzas.
<b>DPPEPIP:</b>	Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, Presupuesto e Inversión Pública.
<b>DPGR:</b>	Dirección Presidencial de Gestión por Resultados.
<b>DPTMRE:</b>	Dirección Presidencial de Transparencia, Modernización y Reforma del Estado.
<b>ONCAE:</b>	Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado.
<b>ONADICI:</b>	Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno.
<b>MFMP:</b>	Marco Fiscal de Mediano Plazo
<b>MGMP:</b>	Marco de Gasto de Mediano Plazo

## Introducción

Este documento desarrolla la metodología para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, como parte integral de las normas técnicas del Sistema Nacional de Planificación coordinado por la SCGG, en el marco de la Ley de Visión de País y Plan de Nación.

Los objetivos de la Metodología son: apoyar a las instituciones a fijar el curso de acción para “*cerrar la brecha*” entre la situación actual y la situación deseada, facilitar la definición de la cadena de valor público, incorporar elementos clave de la planeación como las estrategias e intervenciones e integrar la planificación estratégica con la planificación operativa (estrategia y operación).

En este contexto, la metodología está orientada a fortalecer la implementación del modelo de Gestión por Resultados en la administración pública hondureña, en particular mediante la definición de los objetivos y resultados (valor público) estratégicos de mediano plazo que las instituciones del Estado pretenden alcanzar para contribuir al desarrollo del país, en el marco de lo definido en los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

Así mismo, la metodología facilita la definición de las estrategias e intervenciones, que responden a la forma como la institución decide abordar la consecución del valor público, a partir de un análisis profundo de la situación actual, mediante el uso de un modelo lógico explicativo basado en el árbol de problema.

De igual manera, la metodología refuerza, desde el punto de vista conceptual y metodológico, algunos elementos claves para la construcción de un plan estratégico institucional, como son: el árbol de problemas y el árbol de solución, la construcción de la cadena de valor, la definición de estrategias y proyectos (intervenciones), la planeación operativa anual y multianual y la definición de la estructura programática presupuestal en función de los resultados y estrategias.

La metodología contiene cuatro capítulos. En el primero se hace una explicación general del modelo de gestión por resultados, incluyendo sus cinco pilares. En el segundo capítulo, se explica el concepto y los alcances de la planificación estratégica institucional y el modelo lógico explicativo, que sirve de base para abordar el análisis situacional y la definición del marco estratégico. En el capítulo tres se explica el rol de la Planeación Estratégica Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación.

Finalmente, en el capítulo cuarto, se desarrollan las cuatro etapas propuesta para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, a saber: Análisis Situacional, Direccionamiento Estratégico, Programación Estratégica y Planeación Operativa.

La efectividad de un Plan Estratégico Institucional no depende solo de la aplicación rigurosa de la metodología siguiendo los pasos de manera ordenada, sino en gran medida del compromiso y participación de las autoridades en su formulación y seguimiento para revisar la pertinencia de las estrategias e intervenciones, evaluar el desempeño del cumplimiento de las metas y tomar decisiones oportunas.

Así mismo, es fundamental socializar el PEI promoviendo el compromiso de los empleados a todos los niveles porque son ellos en última instancia lo que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos por la estrategia. Por lo tanto, deben conocerla en detalle y entenderla a profundidad y tener claras las responsabilidades específicas con las que contribuye en la implementación del Plan.

Finalmente, un elemento novedoso que se incorpora en esta metodología es la “territorialización” de la inversión la cual consiste en definir a cuáles municipios se estarían beneficiando con cada uno de los proyectos priorizados en el PIM. Esto se enmarca en la necesidad de articular la planificación del nivel nacional y territorial, representado por los gobiernos municipales, tomando como base los lineamientos que al respecto establece el artículo 120 de la reglamentación a la Ley de Municipalidades, el cual define un principio de coordinación y articulación entre los dos niveles de gobierno.

## **1. El Modelo de Gestión por Resultados (GxR)**

### **1.1 Base legal**

En el marco del Decreto 266-2013, Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno, se crea la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), el cual le confiere las siguientes competencias:

- La planificación estratégica, en el marco de la Visión de País y Plan de Nación y la definición de las políticas públicas
- La asignación de los recursos para el logro de los objetivos y metas definidos en el Plan Estratégico de Gobierno, mediante la articulación del Subsistema de Presupuesto y el Programa de Inversión Pública;
- Los mecanismos y procedimientos de seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión del Gobierno;
- Las recomendaciones al Presidente de la República para mejorar la eficacia y el impacto de las políticas y programas gubernamentales, la transparencia en la asignación y uso de los recursos y la promoción de igualdad de oportunidades;
- La formulación y ejecución de políticas y programas de transparencia y lucha contra la corrupción, el desarrollo de la ética pública, la rendición de cuentas y la coordinación del control interno;
- El análisis, proposición y ejecución de los planes para la modernización y reforma del Estado; las estadísticas nacionales y la supervisión del sistema de recaudación tributaria.

Por su parte, el Decreto PCM 002 – 2014 crea tres Direcciones Presidenciales, adscritas a la Secretaría de Estado de Coordinación General de Gobierno: la de Planificación Estratégica, Presupuesto e Inversión Pública, la de Gestión por Resultados y la de Transparencia, Modernización y Reforma del Estado, a la cual se adscribe la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) y la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE).

Bajo este marco legal, la SCGG tiene a su cargo la regulación y coordinación del Sistema Nacional de Planificación Estratégica y su vinculación con el presupuesto; el seguimiento y evaluación de resultados de las políticas y programas; la modernización del Estado; y la

transparencia y rendición de cuentas, que son el fundamento del modelo de Gestión por Resultados a ser implementado en la administración pública del país.

## **1.2 Concepto y alcances**

El propósito de la GxR es maximizar el valor público, procurando que las acciones e intervenciones de las instituciones del Estado, logren impactar efectivamente en el desarrollo económico y social. Por ello, en la GxR son los impactos y resultados los que direccionan las estrategias, determinan la producción institucional y orientan la asignación de los recursos públicos.

De esta manera, el modelo de GxR implica un cambio sustancial en el enfoque tradicional de gestionar las instituciones públicas, centrado en la producción de bienes y servicios, independiente de si dicha producción contribuye efectivamente a transformar la calidad de vida de los beneficiarios. En otros términos, son instituciones orientadas por un *enfoque de oferta (insumos y productos)*, en el cual el desempeño se premia por los niveles de la ejecución de actividades y recursos, independientemente de los impactos en la población.

Por el contrario, en el modelo de GxR prevalece el enfoque de demanda, en el cual lo substancial es producir cambios y transformaciones en la calidad de vida de la gente, de manera sostenible. Es el enfoque de demanda y la maximización del valor público, lo que determina que la GxR pueda inducir mayor eficiencia y calidad del gasto público.

Desde el punto de vista organizacional, la GxR es un “modelo integral de gestión” en el que las estrategias, las intervenciones, los procesos y los recursos de una institución, en todos sus niveles, se orientan enteramente hacia los resultados. La GxR no es simplemente definir indicadores y metas, implica un cambio de paradigmas en los procesos claves, como la planeación, la presupuestación, la operación (quehacer institucional), el aprendizaje (seguimiento y evaluación) y en el recurso humano de la organización.

La adopción del modelo de GxR implica, en últimas, un cambio cultural en las organizaciones públicas, en las que tradicionalmente ha prevalecido la inercia del presupuesto y no el desempeño de las instituciones; los insumos y procesos y no los productos y resultados; lo funcional y operativo y no lo estratégico; y el seguimiento y no la evaluación.

Finalmente, la GxR contribuye a fortalecer la institucionalidad del Estado generando capacidades para diseñar, ejecutar y evaluar políticas públicas que garanticen condiciones favorables al desarrollo económico y social de largo plazo del país. En el esquema siguiente se sintetizan los alcances del modelo de GxR adoptado en Honduras, en el marco del PEI 2017-2020 de la SCGG.

## Síntesis de los Alcances del Modelo de GxR



Como lo plantea la Guía Conceptual de Gestión por Resultados (MINFIN/SEGEPLAN, 2013), “La GxR busca remplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano, para lo cual, es determinante realizar esfuerzos para formular resultados estratégicos”<sup>1</sup>.

En este marco, la SCGG ha definido la GxR como “un modelo de gestión cuyo propósito es permitir a las organizaciones públicas optimizar su proceso de creación de valor público (resultados), asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Es un enfoque

<sup>1</sup> Guía Conceptual de Planificación y Gestión por Resultados para el Sector Público de Guatemala, SEFIN-SEGEPLAN, 2013, pag. 2.



diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer institucional”<sup>2</sup>.

### 1.3 Pilares de la Gestión por Resultados

Para transformar el modelo tradicional de gestión pública a uno por resultados, la gestión institucional debe ordenarse en torno a un “*ciclo continuo*” integrado por cinco pilares, tal y como se observa en el gráfico siguiente.

#### Pilares de la Gestión por Resultados



El pilar de la Planificación Estratégica es el eje central sobre el cual gira el modelo de GxR. En él se define el valor público esperado (impactos y resultados) y las políticas, estrategias e intervenciones necesarias para alcanzarlo.

<sup>2</sup> SCGG PEI 2017-2020, pag. 4

En este pilar se desarrollan los instrumentos y procesos de la planificación para los distintos niveles (nacional, sectorial, institucional y territorial) y se define la articulación entre ellos, para garantizar que las acciones de las instituciones públicas apunten coordinadamente hacia los objetivos y resultados de desarrollo de mediano y largo plazo.

Los impactos y resultados estructurales y de largo plazo se fijan desde el nivel macro institucional (país y sector) y se van desplegando hacia abajo de manera articulada pasando por los planes de gobierno, en donde cada administración determina la contribución a mediano plazo a dichos resultados y, posteriormente, cada institución define las intervenciones y la producción pública para materializar o hacer efectivos los impactos y resultados esperados.

En este contexto, la GxR requiere consolidar un Sistema Nacional de Planificación mediante el cual se definan las normas, metodologías, procesos, procedimientos, roles y responsabilidades institucionales para darle coherencia y articulación a la planificación en todos los ámbitos y niveles.

El segundo pilar de la GxR es la Modernización Organizacional, la cual está enfocada a la construcción de capacidades institucionales para fortalecer la eficacia y eficiencia en la ejecución de la estrategia definida en el proceso de planificación. Como bien lo ilustra M. Porter:

*“Sin procesos excelentes en las operaciones, es imposible implementar la estrategia no importa lo visionaria que pudiera ser. A su vez, sin la visión y la guía de la estrategia, la excelencia operacional no es suficiente para alcanzar, y menos aún sostener, el éxito”<sup>3</sup>.*

Este pilar pretende transformar un aparato estatal burocrático en un estado eficiente al servicio del ciudadano, mediante la implementación de herramientas como la gestión por procesos, la simplificación de trámites, la innovación, el uso de tecnologías (gobierno electrónico), y procesos de formación y capacitación del recurso humano.

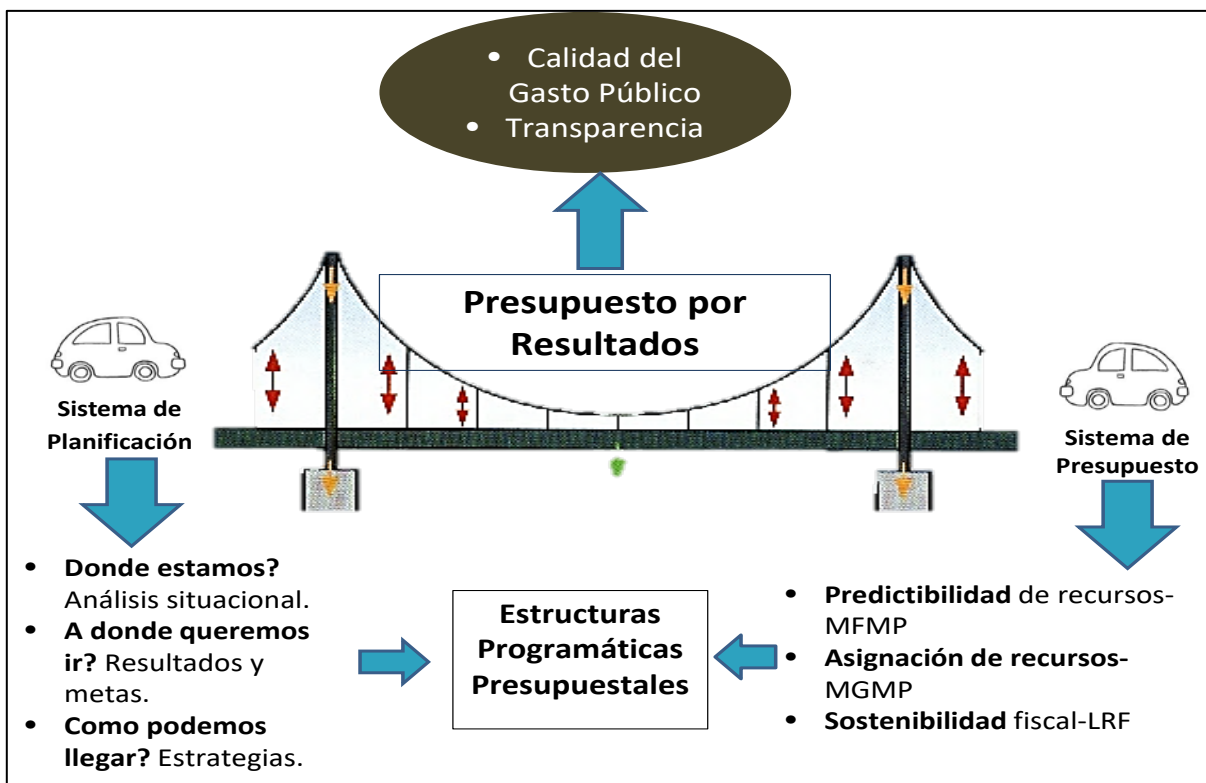
El recurso humano resulta particularmente crítico porque la GxR introduce nuevos conceptos, métodos y prácticas que exigen no solo fortalecer competencias técnicas sino preparar a las personas para asimilar de manera positiva los cambios que implica la implementación de un nuevo modelo de gestión. La creación de la Escuela de la Función Pública en la SCGG (Acuerdo 378/2015), como un órgano especializado para la promoción de las competencias, capacidades y mejora de los servidores públicos en el manejo de la

---

<sup>3</sup> ¿Qué es Estrategia? M. Porter, pag.17

gestión pública, será fundamental para preparar el recurso humano a las exigencias del modelo de GxR.

El tercer pilar de la GxR, es el Presupuesto por Resultados. Este pilar se puede representar por un “puente” que busca unir la planificación estratégica con la asignación de los recursos públicos (ver gráfico).



Por un lado, la planificación determina los resultados y metas que se pretende lograr y las estrategias e intervenciones para alcanzarlos. Por el otro lado, el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) determina, mediante distintos escenarios de proyección de las finanzas públicas y el análisis de riesgo, la capacidad de gasto corriente, el espacio fiscal para la inversión y el nivel sostenible de endeudamiento en el mediano plazo; por su parte, con base en las proyecciones del MFMP, el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) define la asignación de los recursos públicos por sector e institución en función de las prioridades establecidas en la planificación. El punto de encuentro entre la planificación y los recursos, es la *estructura programática presupuestal*.

En la GxR, los programas presupuestales se diseñan a partir de los objetivos y resultados estratégicos, en lo posible sectoriales y de largo plazo, y no de las áreas funcionales (organigramas) de las instituciones públicas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

Los programas estratégicos se subdividen en subprogramas, no como una forma de facilitar la gestión de programas complejos, sino para reflejar el siguiente nivel de la planificación, las estrategias, es decir, las líneas de acción sobre las cuales se definen las intervenciones (proyectos). De esta manera, el presupuesto se conecta consistentemente con la planificación estratégica, haciendo que la asignación de recursos públicos responda a una lógica de resultados.

El cuarto pilar es el Seguimiento y la Evaluación (S&E). Ambos son fundamentales para que el “ciclo continuo” del modelo de GxR tenga su propia dinámica. La base sobre la cual se desarrollan los procesos de S&E es la **cadena de valor público** que surge del Sistema de Planificación.

El seguimiento se entiende como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección, análisis y validación de información para determinar, en la etapa de ejecución, el grado de avance en las metas trazadas en las políticas y programas estratégicos.

Para el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia “el proceso de seguimiento le permite al Gobierno: i) generar alertas tempranas para la consecución de sus metas; ii) producir información pertinente para la acertada toma de decisiones de política pública, reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias; iii) incrementar la transparencia y fortalecer el proceso de rendición de cuentas; y iv) evaluar el desempeño de ministerios y agencias del Gobierno”<sup>4</sup>.

El seguimiento no es suficiente para determinar la efectividad de los programas estratégicos, porque su alcance solo va hasta la medición del desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas, pero sin explicar si se lograron los impactos y resultados esperados en la población objetivo, que es finalmente lo que da sentido a la GxR. Por ello, es necesario complementar el seguimiento con los procesos de evaluación ex-post de las políticas y programas estratégicos.

Tal y como lo plantea la Guía Conceptual de Gestión por Resultados (MINFIN/SEGEPLAN, 2013), “La evaluación debe llevarse a cabo al finalizar la ejecución de las intervenciones. Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos, efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno.

---

<sup>4</sup> Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas, SINERGIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, Pag. 17.

Determina el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad”<sup>5</sup>.

Para el DNP “La evaluación es una investigación sistemática y objetiva, aplicada en alguno de los diferentes eslabones de la cadena de valor (insumos, procesos, productos y resultados), y cuya finalidad es mejorar el diseño, la implementación, la ejecución y los efectos de una política, plan, programa o proyecto, a través de la toma de decisiones”<sup>6</sup>.

La evaluación es la que permite determinar si los programas e intervenciones y la producción institucional entregada a la población objetivo, son las más *efectivas para generar el valor público esperado* y, con base en las recomendaciones obtenidas, tomar decisiones para implementar los ajustes requeridos en las políticas públicas. Sin la información generada por los procesos de evaluación, las instituciones no tienen forma de saber si lo que vienen haciendo es lo correcto o, si, por el contrario, es necesario cambiar de rumbo, incluso diametralmente.

Abrir el espacio a la evaluación es fundamental para que el modelo de GxR cumpla su propósito esencial, *maximizar el valor público*. Pero también, la evaluación es la oportunidad para hacer cambios profundos capaces de imponer nuevos paradigmas. Como alguna vez dijo P. Droker: “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

El último pilar del ciclo de GxR es la Transparencia y Rendición de Cuentas. Este pilar busca garantizar la transparencia en el uso de los recursos y la entrega amplia, oportuna y confiable de la información sobre los resultados de la gestión pública a la ciudadanía, promoviendo la auditoria social.

Este pilar implica la rendición amplia de cuentas basado en la cadena de valor, acceso oportuno y amplio a la información pública, desarrollo de mecanismos efectivos de participación ciudadana en la gestión pública y control social y el fortalecimiento de los procesos de control interno en las instituciones del Estado.

---

<sup>5</sup> Guía Conceptual de Planificación y Gestión por Resultados para el Sector Público de Guatemala, SEFIN-SEGEPLAN, 2013, pag. 45.

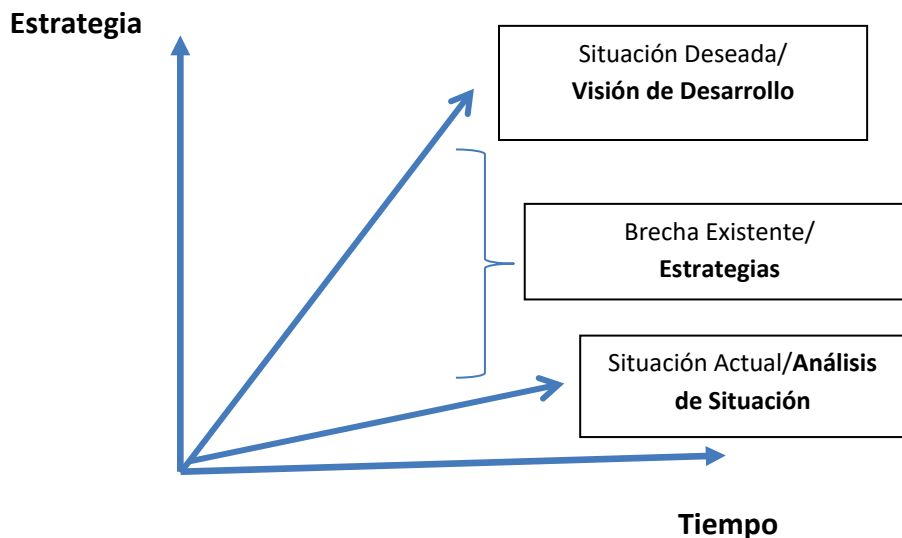
<sup>6</sup> Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas, SINERGIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, Pag. 34.

## 2. Fundamentos de la Planificación Estratégica

### 2.1 Concepto y alcance

Para Carlos Matus, la planificación estratégica es necesaria como una forma de mediación entre el presente y el futuro, diseñando con anticipación lo que debe hacerse hoy para obtener los cambios deseados<sup>7</sup>.

En este sentido, se planifica estratégicamente para transformar la realidad actual, sobre la cual existe un nivel colectivo de insatisfacción, en una situación deseada y satisfactoria para dicha colectividad, constituyéndose en su función objetivo o visión de desarrollo. Para cerrar la brecha entre el presente y el futuro deseado, la planificación define estrategias que determinan la forma cómo se va a intervenir sobre la situación actual para lograr los cambios esperados (ver gráfica).



<sup>7</sup> Adiós, Señor Presidente, Carlos Matus, 1987, pag. 23

La planificación estratégica toma como sustento teórico el “determinismo”. Este enfoque supone que lo que hacemos en el presente determina lo que va a ocurrir en el futuro, así como lo que está ocurriendo en el presente ha estado determinado por las decisiones que se tomaron en el pasado.

De ahí que el conocimiento profundo de la realidad que se pretende intervenir, sea el punto de partida de la planificación estratégica, y la base para determinar los cambios deseados y las estrategias para lograrlo.

Si bien se parte del conocimiento de una realidad específica, ésta puede hacerse más compleja y cambiante con el tiempo, con tendencia a modificar las posiciones de los actores que intervienen y las relaciones de poder entre ellos. Estos cambios pueden afectar la efectividad de la estrategia inicial, lo que exige que la planificación genere sus propios procesos de *aprendizaje* para retroalimentar el diseño original y adecuarlo a las nuevas realidades. Ello hace de la planificación estratégica un proceso dinámico, no estático. De esta manera, las posibilidades de “cerrar la brecha” están dadas en gran medida por la capacidad de adaptar la estrategia y las intervenciones a los cambios que ocurren en el entorno.

## **2.2 El Modelo Lógico**

Definir una estrategia efectiva para transformar la situación problema, requiere previamente un “modelo lógico” explicativo. El modelo debe ser capaz de clarificar qué causa qué y en qué orden y como derivar las intervenciones para alcanzar la situación deseada.

El “modelo lógico” que se propone utilizar es el *modelo de causalidad o relaciones causa efecto*, el cual se enmarca en la “*teoría del determinismo*” que sostiene que todo acontecimiento físico, incluyendo el pensamiento y acciones humanas, está *causalmente determinado* por la irrompible cadena causa-consecuencia, y por tanto, el estado actual “determina” en algún sentido el futuro.

Para el determinismo, existe una fuerte correlación entre el estado presente y los estados futuros, pero exige que se conozca a profundidad las condiciones iniciales (o de cualquier punto) de la cadena de causalidad. En la esfera de las relaciones económicas y sociales, el determinismo plantea la necesidad de verificar sistemáticamente la consistencia de las relaciones de causalidad y la efectividad de las soluciones, dadas las condiciones cambiantes del entorno.

### **a. Árbol de Problema**

El modelo causal utiliza el “árbol de problemas” como su instrumento fundamental. Este parte de definir un “problema” como “una situación insatisfactoria para una población, determinada por diversos factores económicos, sociales o ambientales del entorno, alrededor de los cuales interactúan distintos actores”.

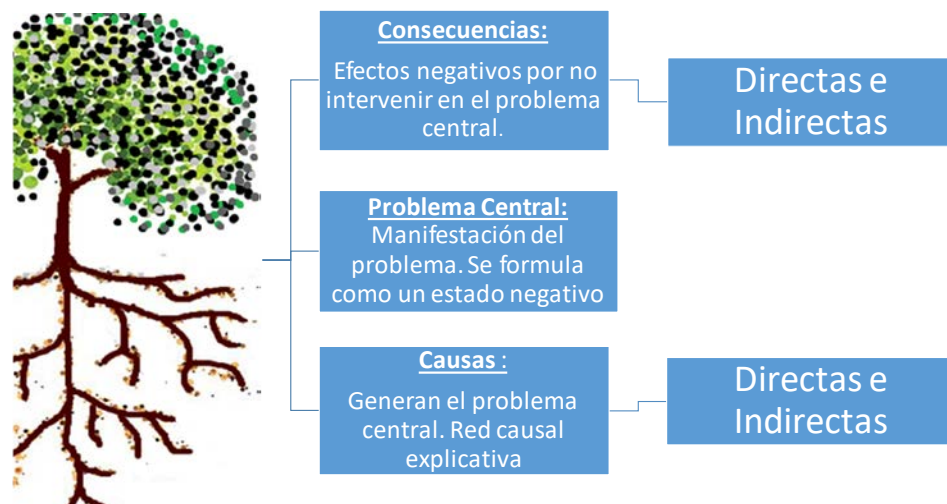
De esta manera, el problema es una situación que afecta negativamente a un grupo social o al ambiente o a la economía, es una expresión de insatisfacción, una situación de desmejoramiento o un bajo logro.

El árbol facilita la identificación de las causas y consecuencias de un problema. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Primero se define el problema central, posteriormente se identifican las consecuencias que genera dicho problema en su entorno y finalmente las causas que lo producen. Para ello, es fundamental obtener evidencia de estudios, investigaciones, o informes sobre problemas o situaciones similares estudiadas en el contexto nacional o en otros países comparables, que dan respaldo científico al análisis del problema y a la definición posterior de estrategias de solución.

## Árbol de Problema

---



**Problema central**



La definición del “*problema central*” es el punto de partida de la construcción del árbol. Este corresponde a la forma como el problema se *manifiesta*, no explica por sí mismo el problema, pero si lo *describe* por aquellas características observables en la realidad y el entorno. Por esta razón se denomina *central*, porque no es una causa ni una consecuencia, se ubica en la mitad entre estos dos componentes del problema.

El problema central se formula como un estado negativo, que afecta a una determinada población, y no como la falta de una solución. Una vez definido el problema central, debe verificarse que corresponde efectivamente a la manifestación de una situación problema y que no se trata de causas o de consecuencias.

### ***Consecuencias del problema***

Las consecuencias son los efectos negativos que se producen en las comunidades y el entorno por el hecho de no intervenir sobre el problema central. Estas consecuencias son efectos negativos que se producen a mediano y largo plazo, que no necesariamente son generados exclusivamente por dicho problema.

Las consecuencias pueden recaer sobre la población, la economía o el entorno. Además de reflejarse como consecuencias para la población afectada por el problema, los efectos pueden verse como externalidades negativas que disminuyen el bienestar de la población o que interfieren en los objetivos de otros sectores. Por lo anterior, las consecuencias se diferencian en directas e indirectas.

Las directas son aquellos efectos o implicaciones que se originan directamente del problema central, es decir, son los efectos que existen en un momento determinado y que se pueden observar. Las indirectas son aquellos efectos que son consecuencia de los efectos directos. Son ramas derivadas de las consecuencias y que afectan variables más agregadas o estructurales.

### ***Causas del problema***

Las causas son los factores que originan o generan el problema central. Normalmente, en el ámbito social en donde interactúan diversos tipos de actores y de condiciones, los problemas centrales se generan por múltiples causas, configurando una red causal explicativa. Identificar las causas, permite determinar cómo intervenir (estrategias) para la solución efectiva del problema. Las causas se dividen en directas e indirectas.

Las directas son aquellos factores que explican en primera instancia el problema central y, por lo tanto, tienen alto poder explicativo. Específicamente, estas causas corresponden a las brechas o debilidades existentes respecto de la situación deseable (deber ser). De esta

manera, las causas directas se obtienen revisando evidencia de mejores prácticas de otros países o del análisis de problemas centrales similares.

Por su parte, las causas indirectas son los factores explicativos de la causa directa y, por lo tanto, explican de manera indirecta el problema central. Llegar a este nivel de análisis es fundamental porque permite profundizar en la explicación de los factores que finalmente generan el problema y sobre los que necesariamente hay que intervenir. No es posible configurar una solución completa del problema central, si no se llega al menos al primer o segundo nivel de las causas indirectas.

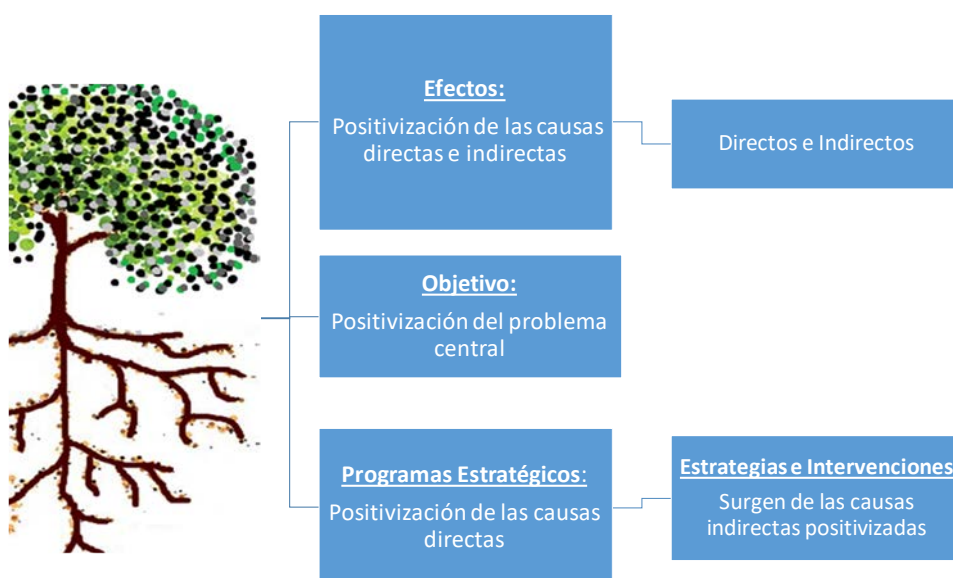
Igualmente, la identificación de las causas indirectas debe sustentarse en evidencias, para explicar adecuadamente la causa directa y establecer grados de incidencia entre los factores identificados, es decir, para demostrar que, al modificarlos, se va a producir un cambio positivo en la situación problema.

#### **b. Árbol de solución**

Una vez elaborado el árbol de problemas, se construye el árbol de solución. Cada uno de los elementos de este árbol, corresponde a un componente específico del direccionamiento o pensamiento estratégico institucional, el cual será explicado más adelante.

A medida que el problema se analiza desde la perspectiva de las relaciones causa-efecto, es posible estructurar “*vis a vis*”, cada una de las partes del direccionamiento estratégico: impactos, objetivos, resultados y metas y, a partir de allí, construir la cadena de valor definiendo los indicadores y metas respectivos. Para ello se hace la conversión de negativo a positivo del problema central, sus causas y consecuencias.

## Árbol de Solución



### ***Objetivo estratégico institucional***

El problema central se redacta en positivo. A partir de esta positivización se definen los objetivos estratégicos institucionales los cuales representan la contribución de la institución al mejoramiento en la situación problema, en cumplimiento de su misión y visión.

### ***Efectos directos e indirectos***

Por su parte, las consecuencias se transforman en positivo para obtener los efectos esperados. Este efecto es el cambio positivo en indicadores estructurales, pero no necesariamente son atribuibles de manera exclusiva a la gestión de la institución, ya que intervenciones de otras instituciones dentro o fuera del sector, pueden incidir positivamente en estos efectos, incluso de una manera no planificada y concertada previamente.

### ***Programas estratégicos***

Las causas directas, al reflejar una brecha respecto al deber ser, representan un eje de intervención vertical (en el sentido que agrupa todas las causas indirectas relacionadas a la causa directa) para la solución del problema central, denominado “*programa estratégico*”. El positivo de la causa directa constituye un programa estratégico.

El programa estratégico representa los componentes esenciales de la solución del problema. Como tal permite delinear un conjunto de directrices coordinadas, que ayudan a elegir las intervenciones adecuadas para alcanzar los objetivos y resultados. Los Programas Estratégicos surgen de la positivización de las causas directas identificadas en el árbol de problemas. A cada causa directa corresponde un Programa Estratégico pero la institución deberá definir cuáles de ellas son pertinentes a su misión, para incorporarlas en el PEI respectivo.

### ***Estrategias***

Las causas indirectas se convierten en las *estrategias* del árbol de solución. Una estrategia responde al “¿cómo se va a lograr?” la solución del problema. Al intervenir sobre las causas indirectas, se está trabajando sobre los nodos críticos del problema. Una estrategia puede definirse a partir de un conjunto de causas indirectas comunes. No necesariamente debe existir una estrategia por cada una de ellas. La institución deberá definir cuales causas son pertinentes a su misión para incorporarlas a la definición de estrategias.

### ***Intervenciones***

Las estrategias se concretan en intervenciones, es decir, en acciones específicas destinadas a ampliar la oferta de bienes y servicios y/o mejorar la calidad de dicha oferta (atributos de los productos), para alcanzar, parcial o totalmente, los resultados intermedios y finales de mediano y largo plazo, definidos en los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

Por lo anterior, las intervenciones (proyectos) surgen del proceso de planificación de manera coherente con la situación problema y las estrategias definidas, siendo el instrumento por medio del cual se busca concretar los resultados propuesto en el proceso de planificación.

Según la normativa técnica del sistema de inversión pública de la SEFIN, un proyecto es “Todo esfuerzo integrado y sistemático que amplía la capacidad para producir bienes y servicios, destinados a solucionar problemas específicos y a contribuir a los objetivos de desarrollo, que requieren la aplicación de recursos, en un espacio y un tiempo determinados”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública, SEFIN, Pag. 3

El proyecto es integrado y sistemático porque es una unidad básica de gestión de la inversión pública, que integra recursos y actividades para ampliar la producción de bienes y servicios. De igual manera, el proyecto está focalizado a solucionar problemas específicos porque su formulación responde a la atención de las causas indirectas del problema central y contribuye a los objetivos de desarrollo porque está alineado a la planificación institucional y a los planes sectoriales de mediano y largo plazo.

El proyecto debe ser limitado en el tiempo porque su objetivo es intervenir para ampliar la oferta de bienes y servicios; una vez cumple su objetivo el proyecto finaliza. En este contexto, el proyecto debe ser adecuadamente formulado para garantizar que su ejecución tendrá un efecto positivo en la solución del problema, a lo largo de su vida operativa. Así mismo, el proyecto debe garantizar que los recursos invertidos corresponden a la mejor alternativa costo-beneficio para solucionar el problema identificado.

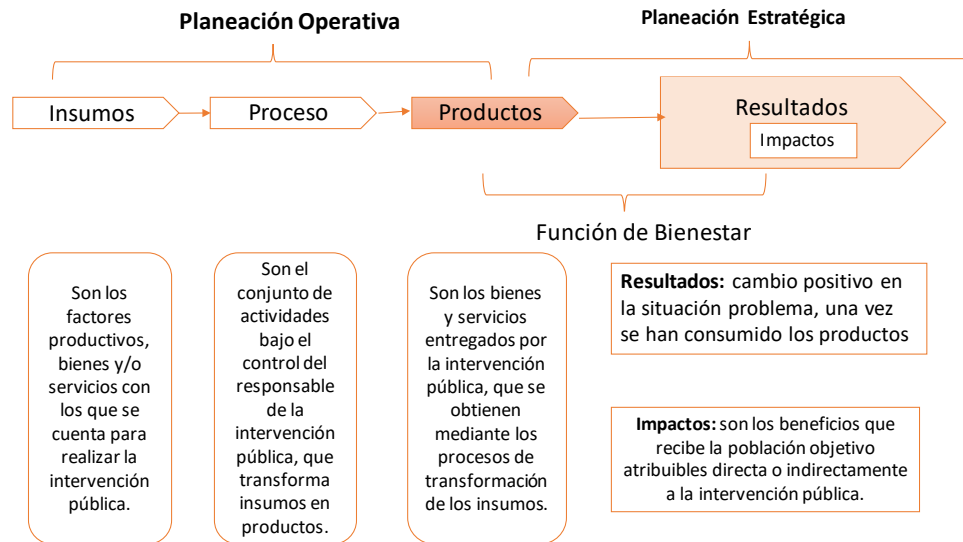
Según el Acuerdo SCGG 378 de 2015, la SCGG, a través de la División de Inversión Pública y Cooperación Externa, es responsable de garantizar el alineamiento del Programa de Inversión Pública a las prioridades nacionales, sectoriales e institucionales, de definir las prioridades de la inversión y el alineamiento de los proyectos con las estrategias de gobierno.

### **c. Cadena de valor público**

La planificación estratégica, como parte esencial de la GxR, contribuye a construir la cadena de valor público. Dicha cadena muestra la relación secuencial y lógica de agregación de valor para generar los impactos y resultados esperados (cambios positivos) en la población objetivo.

Esta cadena se construye desde los impactos esperados pasando por los resultados (estratégicos, intermedios e inmediatos), los productos, procesos e insumos, tal y como se muestra en la figura siguiente. Los impactos, resultados y productos representan el valor público que la institución entrega a la sociedad (función de bienestar), los cuales son determinados en el ámbito de la planificación estratégica. Por su parte, los procesos e insumos se programan para obtener el valor público esperado, en el ámbito de la planeación operativa.

## Cadena de Valor Público



Para construir la cadena de valor, los *efectos* se miden por los *impactos directos e indirectos*. Normalmente, en un sistema nacional de planificación, dichos impactos están definidos, con indicadores y metas específicas, en los planes sectoriales de largo plazo y en las políticas públicas. Por lo tanto, dichos impactos deben ser tomados como referencia para la planificación institucional, definiendo las metas a mediano plazo que serían responsabilidad de la entidad.

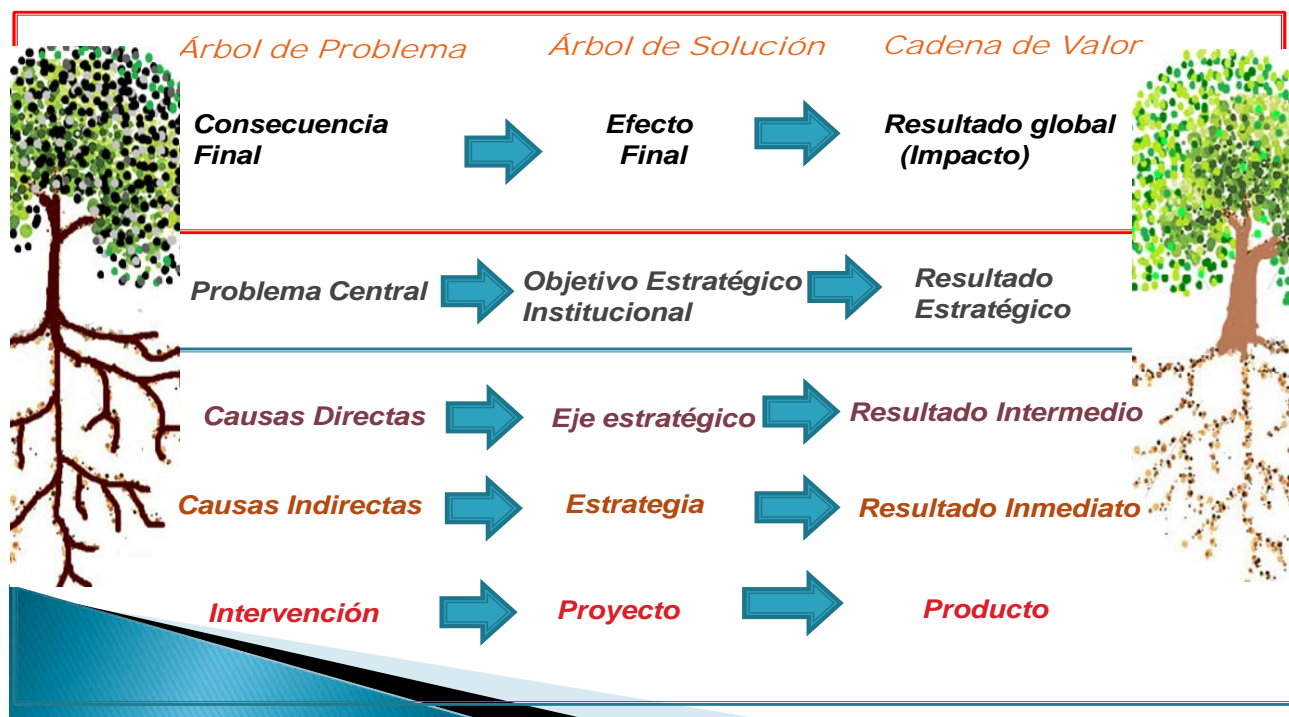
Estos impactos miden una parte importante de la propuesta de valor público de la institución hacia la población objetivo, es decir, miden los cambios positivos sostenibles en las condiciones de vida de la población objetivo. El árbol de solución permite concretar dicho valor. No obstante, este impacto, en particular el indirecto, no necesariamente es atribuible exclusivamente a la institución, sino que puede ser generado por la combinación de múltiples intervenciones de instituciones cuya labor misional está relacionada con las consecuencias del problema central.

El *objetivo estratégico* es medido por el *resultado estratégico*, el cual mide el valor público que ofrece directamente la institución a la población objetivo para producir un cambio positivo en la situación problema. El valor público del *programa estratégico* se mide por el *resultado intermedio*, es decir, un resultado previo y necesario para obtener el resultado estratégico, así como para contribuir a producir los impactos directos e indirectos. Por su parte, el valor público de las *estrategias* se mide por los *resultados inmediatos*, es decir, corresponde al primer nivel de resultados que percibe la población objetivo.

Las *intervenciones (proyectos)* se miden en la cadena de valor por el *tipo y cantidad de productos* que incrementaran o cualificaran la oferta actual de bienes y servicios, a través de los cuales se espera concretar la propuesta de valor público institucional. La formulación del proyecto es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos, alcances, beneficiarios y productos esperados con la intervención.

El esquema siguiente presenta la interrelación entre el árbol de problemas, el árbol de solución y la cadena de valor.

## *Interrelación entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Solución y la Cadena de Valor*



La construcción del árbol de problema facilita enormemente la definición del direccionamiento estratégico a nivel de efectos, objetivos y programas estratégicos y de las estrategias e intervenciones. A su vez, a partir de estas definiciones, se facilita la determinación de la cadena de valor, desde el resultado global (impacto) hasta los resultados (estratégico, intermedio e inmediato) y de ahí a los productos. La cadena se define en términos de indicadores y metas específicas de mediano plazo, obtenidas a partir de la aplicación del “modelo lógico”.

### **3. La Planeación Estratégica Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación**

La planeación estratégica institucional hace parte integral del Sistema Nacional de Planificación del país. Este Sistema se compone de cinco niveles con sus respectivos instrumentos, tal como se observa en la tabla siguiente.



**SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACION DE HONDURAS  
SECRETARIA DE COORDINACION GENERAL DE GOBIERNO**

<b>NIVELES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VISION DE DESARROLLO</b>	<b>Visión de País, Plan de Nación y ODS</b>	Objetivos de desarrollo nacional, metas y ejes estrategicos de largo plazo	Vision de desarrollo traducida en objetivos, estrategias y metas de nación de largo plazo	Impacto final
<b>PLANIFICACION SECTORIAL</b>	<b>Plan Sectorial de Desarrollo y Políticas Públicas</b>	Objetivos, estrategias, políticas y programas sectoriales de largo plazo	Sectores de Desarrollo definidos segun ejes estrategicos del Plan de Nación  Políticas públicas derivadas del Plan Sectorial  Plan Multianulal de Inversión Sectorial  Identificación de instituciones publicas responsables de programas sectoriales	Indicadores de Impacto intermedio para el sector
<b>PLANIFICACION GUBERNAMENTAL</b>	<b>Plan de Gobierno</b>	Define objetivos, estrategias, políticas y programas gubernamentales para el período de gobierno	Incorpora todos los sectores estratégicos definidos en la planeación sectorial  Define metas cuatrienales según metas sectoriales de LP  Define el Programa Multianual de Inversiones para el cuatrenio  Define Entidades Publicas responsables por estrategia y programa	Indicadores de resultado de mediano plazo alianados a la Vision de pais y ODS
<b>PLANIFICACION INSTITUCIONAL</b>	<b>Plan Estrategico Institucional</b>	Define objetivos, estrategias y proyectos institucionales para el período de gobierno	Define metas cuatrienales segun metas del Plan de Gobierno  Define programas, proyectos y productos por estrategia  Define el Plan Multianual de Inversiones para el cuatrenio por progamas estratégicos y territorializado a nivel departamental y municipal	Indicadores de resultado intermedio, inmediato y producto
<b>PLANIFICACION TERRITORIAL</b>	<b>Plan de Desarrollo Municipal</b>  <b>Plan Estratégico Municipal</b>	Define visión de desarrollo, objetivos y estrategias de largo plazo del municipio  Define objetvos, estrategias, programas y proyectos	Vsión integral según distintas dimensiones del desarrollo territorial, incluye macroyectos y obras y esta enmarcado en las orientaciones del POT  Determina las estrategias, metas y proyectos prioritarios para el período de gobierno	Indicadores de impacto final e intermedio para el territorio  Indicadores de resultado final, intermedio y producto

El primer nivel es la visión de desarrollo, el cual define los grandes objetivos nacionales, metas y ejes estratégicos de largo plazo. Los instrumentos son la Visión de País y el Plan de Nación. La Visión, más que un enunciado, es un marco macro estratégico traducido principalmente en indicadores y metas de impacto, medidos por variables estructurales de largo plazo.

El segundo nivel es la planificación sectorial. En éste se fijan los objetivos, estrategias, políticas y programas sectoriales de largo plazo. Los sectores de desarrollo se definen a partir de los ejes estratégicos identificados en el Plan de Nación, convirtiéndose en el elemento articulador entre los dos niveles superiores de la planificación, como de los otros niveles del Sistema. El sector se entiende entonces como un eje estratégico de actuación, esencial para alcanzar los objetivos y resultados de país.

Los instrumentos del segundo nivel de planificación son los Planes Sectoriales de Desarrollo y las políticas públicas. Estas últimas contribuyen a orientar y precisar los alcances de las estrategias sectoriales y desarrollan temas transversales nacionales e intersectoriales. Los planes sectoriales y las políticas definen principalmente indicadores de impacto intermedio por sector, identifican las Instituciones públicas responsables de conseguir los resultados y define el Plan Multianual de Inversión Sectorial.

El tercer nivel es la planificación gubernamental. En este nivel se definen los objetivos, estrategias, políticas y programas de un determinado gobierno para contribuir a los resultados estructurales de país. El instrumento es el Plan de Gobierno, el cual debe abarcar todos los sectores establecidos en la Planeación Sectorial, para mantener la articulación entre las acciones gubernamentales con la planificación sectorial de largo plazo y la visión de país. El Plan de Gobierno define los resultados y metas cuatrienales por sector, las entidades públicas responsables de las estrategias y programas y el Plan Multianual de Inversión para el cuatrienio.

El cuarto nivel es la planificación institucional. Este materializa, mediante acciones e intervenciones específicas, los resultados y estrategias de mediano y largo plazo definidos en los otros niveles de la planificación. El instrumento es el Plan Estratégico Institucional, el cual define los objetivos, estrategias, intervenciones y productos de una institución pública para contribuir a los resultados y metas de gobierno en el marco de la visión de país, los Planes Sectoriales y el Plan de Gobierno. Así mismo, define el Plan Multianual de Inversión para el cuatrienio por programas estratégicos y territorializado a nivel de departamentos y municipios.

La articulación entre la planeación micro institucional y los niveles superiores de planificación, se hace a través del sector o sectores en los que la institución tiene definido responsabilidades para el logro de resultados y metas específicas.

De esta manera, cada nivel del Sistema de Planificación aporta a la construcción de la cadena de valor público, desde los impactos hasta la producción institucional, mientras que la articulación sectorial entre los instrumentos de planificación garantiza la consistencia y coherencia de la cadena en cada una de sus partes.

Finalmente, el quinto nivel del Sistema corresponde a la planificación territorial, representada principalmente por los municipios como “estructura básica territorial del Estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos”<sup>9</sup>.

Los municipios gozan de autonomía, entendida como: “el conjunto de potestades o facultades otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al municipio y a la municipalidad como su órgano de Gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal”<sup>10</sup>.

La autonomía se ampara en el principio de subsidiariedad cuyo propósito es “garantizar a los titulares de los órganos de gobierno municipal, la toma de decisiones lo más cercana posible del ciudadano, con plena armonía entre las acciones y decisiones del gobierno municipal con las de definición de políticas, regulación y control del Gobierno Central”<sup>11</sup>.

En el contexto anterior, el artículo 13 de la Ley de Municipalidades define como atribución de las municipalidades la elaboración y ejecución de planes de desarrollo, lo que implica contar con autonomía para determinar la visión deseada del municipio y la definición de estrategias e intervenciones para alcanzarla.

El Plan de Desarrollo Municipal implica una visión amplia e integral de desarrollo, no limitada a las competencias definidas por la Ley, sino con un alcance multidimensional y multisectorial para potenciar el desarrollo endógeno del territorio. Esto se hace evidente en el artículo 120 de la reglamentación a la Ley de Municipalidades, el cual define un principio de coordinación y articulación entre los dos niveles de gobierno, el nacional y el municipal.

---

<sup>9</sup> Ley de Municipalidades, artículo 2.

<sup>10</sup> Ley de Municipalidades, artículo 12.

<sup>11</sup> Ley de Municipalidades, artículo 12A.

Dicho artículo plantea que: “Toda ejecución de obras y servicios públicos o inversiones de desarrollo en el término municipal, que proyecte cualquier entidad estatal, privada u Organización No Gubernamental (ONG’s) y otras similares, deberá estar en armonía con el Plan de Desarrollo Municipal y en coordinación con la Corporación Municipal”.

Este artículo busca dar prevalencia a la visión de desarrollo municipal, definida en su plan respectivo, sobre las intervenciones que pretendan realizar las entidades estatales o no estatales, en un determinado territorio, buscando que estas acciones estén perfectamente alineadas.

Este principio de coordinación definido en el artículo anterior, es de suma importancia para delinear la articulación entre la planificación nacional (sectorial, gubernamental e institucional) con la planificación territorial. En este sentido, lo que debe garantizarse es que cuando se definan las intervenciones específicas (obras en particular, servicios públicos o inversiones) en el proceso de planificación nacional, dichas intervenciones deben consultar los Planes de Desarrollo Municipal, así como el Plan Estratégico respectivo, para garantizar este alineamiento. Ello implica una revisión previa de los planes de desarrollo y en lo posible un proceso de consulta con las autoridades municipales, para llegar a un consenso que garantice la armonía en las relaciones intergubernamentales.

Dado que se trata de articular a partir de las intervenciones específicas del nivel nacional de gobierno sobre el territorio, es el Plan Estratégico Institucional, en el marco del Sistema Nacional de Planificación, al que corresponde definir dichas intervenciones mediante la identificación de los proyectos y la elaboración de sus respectivas fichas técnicas.

Así mismo, previo a éste consenso, el proceso de planificación debe identificar los municipios y los departamentos respectivos, a los cuales benefician los proyectos definidos por las instituciones en su Plan Estratégico cuatrienal e incorporados en el Plan Multianual de Inversiones. Para ello, la ficha del proyecto debe consignar la información sobre los municipios beneficiarios, de tal forma que se pueda presentar el Plan Multianual de Inversiones por municipio y departamento. Este proceso se le denominará territorialización de la inversión pública a nivel institucional y será explicado en más detalle en el capítulo 4 de esta metodología.

Cuando los proyectos institucionales identificados en el PEI, entren al proceso de formulación y evaluación, tomando como referencia las metodologías de la SEFIN, para su registro oficial en el Sistema Nacional de Inversión Pública, se podrá obtener la territorialización del Programa de Inversión Pública de cada año para el consolidado nacional, el cual será de suma utilidad a los gobiernos municipales como insumo para sus

procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la inversión y de los resultados del Plan de Desarrollo.

#### **4. Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)**

La Planificación Estratégica Institucional se concreta en el Plan Estratégico para un período de 4 años. Específicamente, el PEI define los objetivos, estrategias, intervenciones y productos de una institución pública, para contribuir a los resultados y metas de gobierno, en el marco del Plan de Gobierno, los Planes Sectoriales y la visión de país.

La contribución del Plan Estratégico al Sistema Nacional de Planificación es la definición de las estrategias y proyectos específicos para ampliar y/o mejorar la producción institucional. Representa la propuesta de cambio para adaptar lo que la institución viene haciendo, a los retos que le plantean la nueva propuesta de valor público sectorial y nacional.

El Plan Estratégico Institucional se desarrolla en 4 etapas: i) Análisis Situacional, ii) Direccionamiento Estratégico, iii) Programación Estratégica y iv) Planeación Operativa, las cuales se explican a continuación.

##### **4.1 Etapa 1: Análisis situacional**

Uno de los principios fundamentales de la planeación, es la necesidad de reflexionar antes de actuar. En palabras de C. Matus, “apuntar al blanco antes de disparar, si queremos hacer lo mejor posible”<sup>12</sup>.

El *análisis situacional* es el momento reflexivo previo a la definición de las estrategias e intervenciones. Este análisis debe ser riguroso y ordenado y estar precedido de un *modelo lógico* que lo oriente; no puede derivar en un diagnóstico lleno de información descriptiva, con indicadores de todo tipo, sin conexión entre ellos, y desarticulado entre sus partes. Con un “análisis” de ese tipo, se hace muy difícil construir una estrategia efectiva para alcanzar la situación deseada.

Un análisis situacional útil a la planificación estratégica, debe incluir al menos tres elementos: revisión del marco legal e institucional, descripción de la producción institucional y elaboración y análisis del árbol de problemas.

---

<sup>12</sup> Adió, Señor Presidente, Carlos Matus, 1987, pag. 27

### **a. Marco legal e Institucional<sup>13</sup>**

La revisión del marco legal-institucional tiene por objetivo analizar el contexto normativo en el que la institución desarrolla su gestión, identificando claramente las responsabilidades (y posibles ambigüedades), que le han sido asignadas en las normas legales y en los distintos instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

Este contexto legal-institucional sirve como marco de referencia al análisis de problemas y a la definición del Direccionamiento Estratégico, en particular a la misión, visión y objetivos estratégicos.

La revisión del marco normativo e institucional debe ser analítico, buscando comprender cómo los factores legales y de política pública pueden determinar potenciales cambios en el quehacer institucional y en la planificación de mediano plazo. No se trata simplemente de elaborar y describir las normas legales, sino de analizar las implicaciones que éstas pueden tener en la gestión institucional en el mediano plazo.

Este análisis requiere revisar dos tipos de documentación. La de orden legal, incluyendo leyes, reglamentos, acuerdos, así como los tratados y convenios internacionales vigentes. Así mismo, incluye la normativa en proceso de discusión en el Congreso Nacional o decretos ejecutivos para aprobación presidencial, las cuales deben ser especialmente analizadas para evaluar las posibles implicaciones en las responsabilidades misionales de la institución que deberán ser incorporadas en la planificación de mediano plazo.

De igual manera, el análisis normativo es una oportunidad para hacer evidentes problemas de interpretación, ambigüedad e incluso de contradicción en el marco normativo vigente que rige a la institución pública.

El segundo tipo de documentación está relacionado con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación, esto es, la Visión de País, el Plan de Nación, los Planes Sectoriales, el Plan de Gobierno, así como las políticas públicas vigentes. El sentido de realizar la revisión de esta documentación, es identificar aquellos contenidos que, explícita o implícitamente, definen responsabilidades (a nivel de resultados, objetivos, estrategias, programas e intervenciones) a la institución, en el marco de su labor misional.

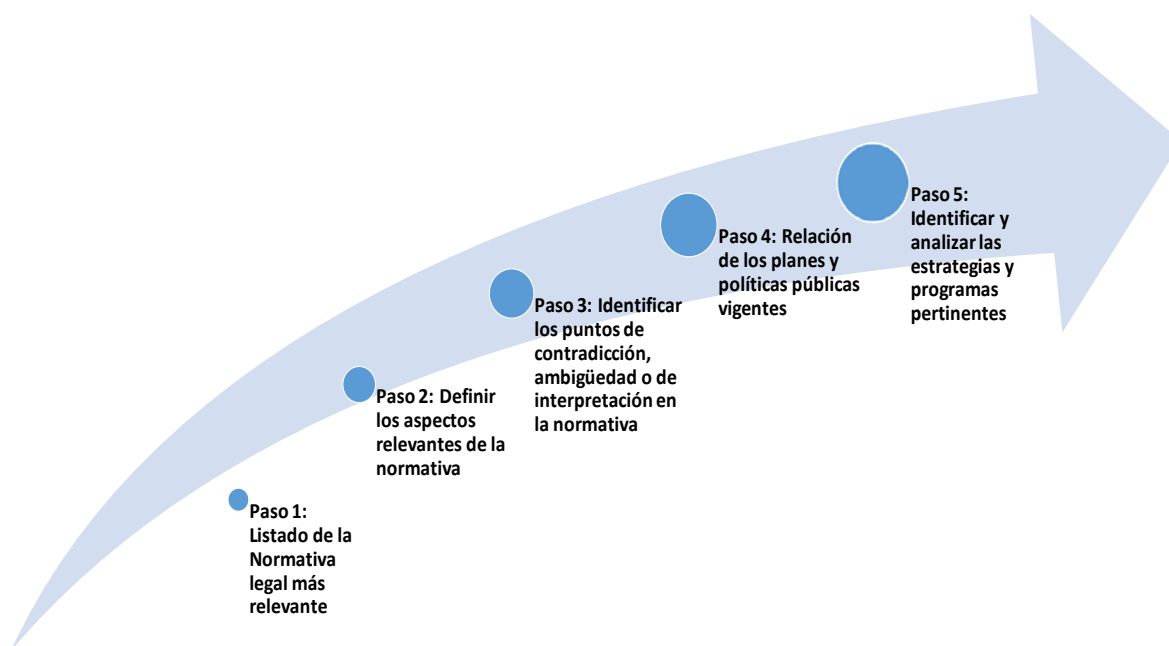
---

<sup>13</sup> Este punto toma como referente textual algunos de los párrafos de la Metodología para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales en el Marco de la Visión de País y Plan de Nación. SEPLAN, 2013, páginas 11 y 12.

Una vez identificadas las responsabilidades, se debe precisar el alcance de éstas definiendo a nivel preliminar los cambios que pueden generar en la institución a nivel de estructura organizativa, procesos, productos, resultados, o en otras dimensiones, con lo cual no solo se dispondrá de un insumo importante para el desarrollo del PEI, sino que contribuirá a un adecuado alineamiento entre éste y los demás instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

Una adecuada comprensión del marco legal e institucional facilita: i) la elaboración del árbol de problemas, ii) la definición de la misión institucional y iii) la definición de objetivos y resultados. Para la revisión del marco legal e institucional, se sugiere llevar a cabo los pasos siguientes:

## **Pasos para el Análisis del Marco Legal e Institucional**



### **Paso 1: Normativa legal relevante**

Elaborar el listado de leyes, decretos reglamentarios, decretos ministeriales, convenios internacionales, y demás normativa legal más relevante para el quehacer institucional.

## **Paso 2: Definir los aspectos relevantes de la normativa**

En este paso se debe destacar los aspectos relevantes de cada norma en cuanto a la definición de responsabilidades, procesos y acciones que establecen el marco más amplio de actuación de la institución y que deben ser tenidos en cuenta en la definición de la misión, visión y en general del direccionamiento estratégico.

## **Paso 3: Identificar los puntos de contradicción, ambigüedad o de interpretación en la normativa**

En este paso se deben identificar aquellos artículos en los que se hayan detectado problemas de ambigüedad, interpretación o contradicción con otros artículos dentro de las normas que regulan el quehacer institucional o con otras normas conexas. A partir de esta identificación, se debe proponer los ajustes requeridos para ser posteriormente incorporados en el marco estratégico como una acción específica necesaria.

## **Paso 4: Relación de los planes y políticas públicas vigentes**

Elaborar un listado de los planes estratégicos y de las políticas públicas a nivel sectorial e institucional que se encuentren vigentes y que son relevantes en el marco misional de la institución. El listado debe incluir la Visión de País y el Plan de Nación, los planes sectoriales pertinentes, el Plan Estratégico de Gobierno y las políticas públicas vigentes.

## **Paso 5: Identificar y analizar las estrategias y programas pertinentes**

En este paso se deben identificar y analizar las estrategias y programas dentro de los planes sectoriales y políticas públicas, que fijan explícita o implícitamente responsabilidades a la institución. Una vez identificados estas responsabilidades, debe analizarse las implicaciones que tienen en el quehacer institucional y tomar este análisis como insumo para elaborar el análisis situacional y el direccionamiento estratégico del Plan Estratégico Institucional.

### **b. Producción institucional actual**

En este punto se hace explícita la producción institucional actual que la entidad está ofreciendo a su población objetivo, en términos de bienes y servicios, en el marco de su labor misional.

Hacer explícita esta producción es importante para el desarrollo del PEI, especialmente en su parte estratégica, porque permite identificar claramente los bienes y servicios ofrecidos, los cuales, dependiendo de su contribución a la generación del valor público



esperado, podrían ser sujeto de cambios o incluso de su reducción o eliminación completa de la oferta actual.

Así mismo, es importante porque permite promover una discusión amplia sobre aquellos bienes y servicios que no corresponden a la labor misional, distrayendo recursos, en algunos casos importantes, hacia tareas no estratégicas. Esta situación, aunque en teoría parece poco probable, tiende a suceder muy a menudo en las instituciones del Estado. El Plan Estratégico debe promover una discusión amplia y objetiva sobre la conveniencia de mantener la producción de algunos bienes y servicios que poco aportan a la misión institucional y a la generación de valor público.

El énfasis en la producción institucional debe hacerse en aquellos bienes y servicios de carácter misional dirigidos a la población objetivo. Para los efectos de análisis, se debe evitar llevar la producción institucional hasta un nivel detallado como los trámites y en general todos aquellos bienes o servicios que tienen un carácter más administrativo e individual, que estratégico y misional.

La producción institucional incluye productos finales e intermedios. **Los productos finales** son los bienes o servicios que la entidad provee a la **población (beneficiarios, clientes o usuarios)**, con los cuales se espera generar los cambios para mejorar las condiciones en su bienestar, contribuyendo al logro de los objetivos y resultados estratégicos. Esta producción puede ser tangible o intangible.

**Los productos intermedios** constituyen los bienes y servicios necesarios para **producir los productos finales**. Se producen al interior de los procesos. De la combinación de varios productos intermedios se obtiene un producto final.

Es importante resaltar que la producción institucional es la base para generar el valor público definido en los distintos instrumentos del Sistema Nacional de Planificación. La planificación estratégica institucional busca fundamentalmente definir acciones para incrementar la oferta actual de bienes y servicios y/o mejorar la calidad de dicha oferta para hacerla pertinente a los requerimientos de la población objetivo, generando impactos efectivos en el bienestar. Por ello, es fundamental hacer explícita dicha producción y utilizarla como insumo en el análisis situacional y la definición de estrategias.

Específicamente, la identificación de la producción institucional, contribuye a:

- Hacer explícita la oferta de bienes y servicios producidos, sirviendo de línea de base para determinar la producción incremental.
- Identificar preliminarmente cuales bienes y servicios no están generando valor público esperado.

- Servir de referencia para la definición de las causas directas e indirectas de los problemas centrales
- Servir de insumo para la definición de las estrategias y proyectos

Para la identificación de la producción institucional, se propone utilizar el formato siguiente:

<b>Producción Institucional Actual</b>			
<b>Producto final</b>	<b>Principales Atributos</b>	<b>Productos Intermedios del Producto Final</b>	<b>Procesos Asociados al Producto Intermedio</b>
Producto 1			
Producto 2			
Producto n-1			
Producto n			

En primer término, se debe explicitar la producción institucional actual incorporando los principales productos finales de la institución. Para cada producto se deben incluir los atributos más relevantes que los caracterizan como tiempos de entrega, especificaciones técnicas, entre otros. Así mismo, para cada producto final se deben identificar los principales productos intermedios (máximo 3) y los procesos de primer nivel (macro actividades) que intervienen en su producción.

### **c. Árbol de problemas**

Finalmente, como parte del Análisis Situacional, se deben elaborar los *árboles de problemas*, instrumento que facilita a la institución profundizar y ordenar los problemas que afectan el desarrollo de su labor misional en el marco de los objetivos y resultados definidos en los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación (Visión de País, Plan de Nación, planes sectoriales y Plan de Gobierno).

Antes de seguir con el detalle de la construcción del árbol, es importante señalar tres características claves de este instrumento:

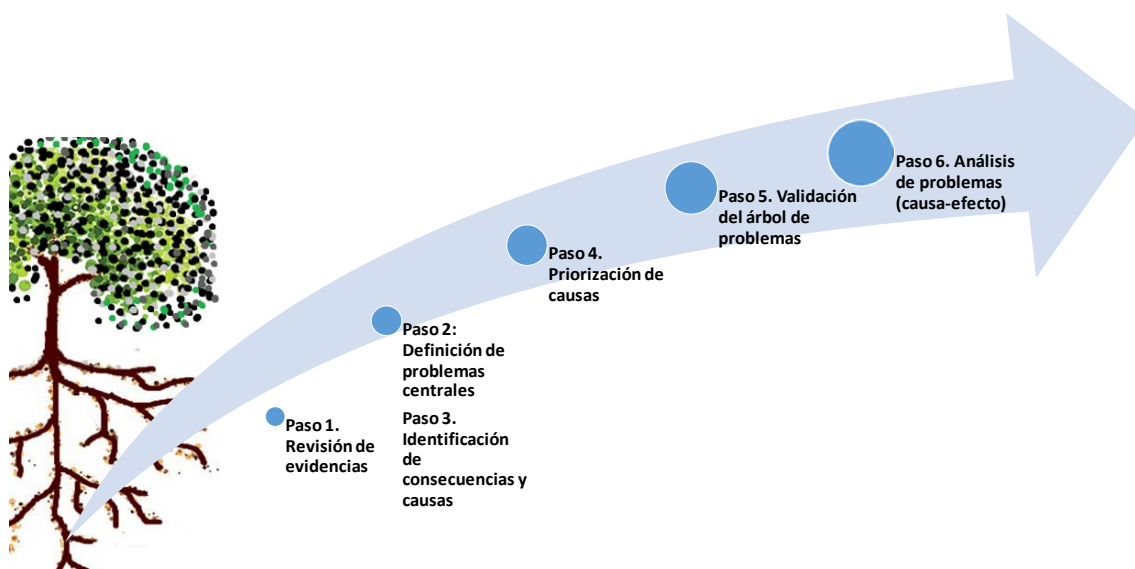
- La construcción del árbol debe abordarse desde una perspectiva amplia que cubra el ámbito sectorial y no desde la perspectiva micro de la institución. Se busca con ello, lograr un entendimiento más holístico de los problemas que atañen a la institucionalidad de un sector, comprendiendo las múltiples interrelaciones y

complejidades existentes. Si existen árboles de problemas construidos para el sector, por ejemplo, en el Plan Sectorial, este debe tomarse como referencia y tratar de detallarlo al máximo, especialmente en la definición de las causas indirectas. A partir de ese árbol sectorial, la institución deberá determinar su contribución a la solución de la problemática encontrada definiendo los objetivos, resultados, estrategias e intervenciones específicas en el marco de su misión, lo cual será abordado en las etapas posteriores de la metodología.

- El árbol permite centrar la acción pública en resolver las debilidades (problemas) que dificultan alcanzar mejores niveles de desarrollo. No incluye explícitamente un análisis de oportunidades ni de amenazas, que son propias de otros enfoques como el FODA o DOFA, los cuales hacen énfasis en este tipo de categorías.
- La lógica del análisis (causa-efecto) facilita enormemente derivar un conjunto de estrategias consistente con la situación problema, focalizando la acción pública en los elementos críticos<sup>14</sup>.

Para la construcción del árbol de problemas se deben seguir los siguientes pasos:

## Pasos para la Construcción del Árbol de Problemas



<sup>14</sup> Esto no es fácilmente alcanzable a partir del uso de otros instrumentos, como por ejemplo el DOFA, que parece más apropiado para el análisis de un mercado competitivo, sin que ello signifique que no pueda ser aplicable a lo público, especialmente para la introducción de nuevos productos, para evaluar los movimientos de la competencia, introducir innovaciones, entre otros.

## **Paso 1. Revisión de evidencias**

La revisión sistemática de evidencia, es importante para dar respaldo científico a la construcción del árbol de problemas sustentando, con documentación y estadísticas, los problemas centrales, causas y consecuencias identificadas y los relacionamientos entre ellos.

La evidencia debe consultar experiencia nacional e internacional de buenas prácticas y enfoques conceptuales de política pública, que han sido utilizados para revisar situaciones problema similares en un sector o una institución.

Estas evidencias deben ser tomadas de investigaciones, estudios, documentos, informes y análisis estadístico, sobre problemas o situaciones similares estudiadas por diversas instituciones y en varios países, que podrían facilitar la identificación de las relaciones de causalidad, y dar respaldo científico a las propuestas de solución.

Las fuentes de información a ser consideradas para la construcción del árbol de problemas, son:

- ✓ Investigaciones básicas sobre las situaciones problema a ser analizadas
- ✓ Diagnósticos sobre el sector en el país o del área de influencia del proyecto
- ✓ Estadísticas del sector correspondiente
- ✓ Planes de desarrollo del sector en el país y en la zona, en especial los planes de desarrollo regional y municipal, de ordenamiento territorial y gestión de riesgos disponibles.
- ✓ Términos de Referencia disponibles para estudios o investigaciones afines con la situación problema.
- ✓ Análisis del desempeño de los procesos en el marco de la gestión por procesos institucional

Además de los estudios e investigaciones, la evidencia se puede complementar, en lo posible, con opiniones de expertos en el tema y con el conocimiento y la experiencia adquirida por actores públicos y privados que han participado en el diseño e implementación de diversos enfoques de política pública. Así mismo, la observación directa de la realidad es una fuente clave para testear la situación problema, porque hace explícito la presencia de situaciones o hechos no deseados que provocan efectos negativos en la población.

## **Paso 2: Definición de problemas centrales**

Se debe definir los problemas centrales desde una perspectiva amplia en el marco de los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación (Visión de País, Plan de Nación, planes sectoriales y Plan de Gobierno).

Tomando como insumo la revisión de evidencias obtenida en el paso 1, se deben organizar reuniones internas a nivel directivo para definir y consensuar, mediante una amplia discusión, los problemas centrales y verificar que no corresponden a causas o consecuencias. Se sugiere el uso de la metodología METAPLAN para realizar el “descarte” de lo que no es un problema central<sup>15</sup>.

### **Paso 3. Identificación de consecuencias y causas directas e indirectas**

Una vez definidos los problemas centrales, y con la evidencia obtenida de la revisión documental y de las entrevistas con expertos en el tema, se procede a identificar las consecuencias y las causas directas e indirectas asociadas a cada problema central.

Para ello se sugiere usar el esquema presentado en el anexo 1. Para determinar y consensuar las causas y consecuencias de cada problema central, se propone utilizar la metodología METAPLAN.

Es importante desagregar las causas indirectas con el mayor detalle posible de acuerdo con la evidencia estudiada, para lograr construir una estrategia de solución sólida de los problemas analizados.

### **Paso 4. Priorización de causas**

Las causas, especialmente las indirectas, deben ser priorizadas mediante la aplicación de cuatro parámetros: i) *Frecuencia* con la que se presenta el factor causal, ii) *Grado de evidencia*, evidencias más consistentes asociadas a la mayor cantidad de estudios o documentación que las refuerzan, iii) *Fuerza explicativa* de la relación de causalidad y iv) *Viabilidad* en términos económicos y políticos.

### **Paso 5. Validación del árbol de problemas**

---

<sup>15</sup> Metaplan: Un método de Visualización compartida. Es un método de visualización que se originó a finales de los años 60s en Alemania, y consiste en la utilización de una superficie porosa, llamada biombo o pizarra de pinchar, en la que se ubican tarjetas de "cartulina" u otro papel suficientemente fuerte, escritas con ideas, conceptos, imágenes, etc. La ubicación panorámica de éstas diversas ideas permite su clara diferenciación, análisis y depuración, lo que puede ser aprovechado en eventos de discusión y aprendizaje grupal. Tomado de “Técnicas Básicas de Moderación”, Marlen Lucia Landero, GIZ.

Una vez finalizado el árbol de problemas, se debe, en lo posible, someter a verificación de algunos actores clave del sector para testear la consistencia del análisis obtenido respecto de la realidad que viven o perciben dichos actores.

Organizar talleres o reuniones con grupos focales, puede ser un buen mecanismo para llevar a cabo la validación. La convocatoria debe incluir organizaciones de la sociedad civil, gremios económicos, academia, instituciones públicas, entre otros.

#### **Paso 6. Análisis de problemas y elaboración del documento de análisis situacional**

En este paso se debe elaborar el análisis por cada árbol de problema ordenado por problemas centrales, causas y consecuencias y las relaciones de causalidad entre ellos, soportado con la evidencia estadística y documental obtenida. Este análisis hará parte integral del análisis situacional del Plan Estratégico Institucional.

Este análisis junto con el marco legal-institucional y la producción institucional, corresponde al capítulo de análisis situacional (diagnóstico) del PEI, el cual debe estar ampliamente soportado en evidencia estadística y documental obtenida.

### **4.2 Etapa 2: Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico establece los propósitos institucionales de mediano plazo mediante la definición de la misión y visión y los objetivos, impactos y resultados estratégicos.

Es importante resaltar que, si bien los árboles de problemas se construyen desde una perspectiva sectorial para tener una visión amplia e integral, el Direccionamiento Estratégico se debe construirse desde una perspectiva más institucional pero enmarcada en el análisis situacional sectorial.

A continuación, se explican los conceptos y los pasos a seguir para la definición del Direccionamiento Estratégico.

#### **a. Misión, visión y valores Institucionales**

- **Misión<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> Este punto es tomado textualmente de la Metodología para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales en el Marco de la Visión de País y Plan de Nación. SEPLAN, 2013, páginas 21 y 22.

La Misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Su formulación debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace o cuál es el propósito de la institución hoy?
- ¿Cuáles son los productos finales o estratégicos, o los principales servicios que entrega?
- ¿Cuáles son los usuarios o beneficiarios?

La misión se define como resultado del análisis del marco legal e institucional explicado en el punto 4.1. Su redacción debe ser breve y clara para orientar el quehacer institucional en todos los niveles de la organización.

Cuando se comienza un proceso de planificación estratégica, lo más probable es que la institución ya tenga una Misión y Visión declarada y asumida como guía para su quehacer. Sin embargo, estas declaraciones pueden no estar vigentes, o bien requieren ser revisadas por cambios en las normas legales o por la presencia de nuevas dinámicas en el entorno institucional.

- **Visión<sup>17</sup>**

La Visión constituye la imagen objetivo que espera lograr la institución en el mediano plazo, en función de las expectativas del análisis de la situación presente y futura. Su formulación responde a dos preguntas: ¿Qué queremos ser como institución? y ¿Qué queremos lograr (reto)?

La redacción de la visión puede ser más amplia que la de la Misión, y debe contener aspectos que permitan a los ciudadanos identificar qué pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades y proyección. Se debe evitar repetir las funciones y los productos que caracterizan la definición de la Misión.

Para lograr su apropiación y facilitar su cumplimiento, una visión debe ser:

- *Concreta*: Expresa lo esencial en forma puntual.
- *Tangible*: Redacta de manera que se perciba un hecho.
- *Descriptiva*: Clara y sencilla, que motive al compromiso.

---

<sup>17</sup> Este punto es tomado textualmente de la Metodología para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales en el Marco de la Visión de País y Plan de Nación. SEPLAN, 2013, páginas 23 y 24.

- *Estimulante*: Que motive al logro de resultados.
- *Retadora*: Atraer y concretar la atención de los equipos.
- *Alcanzable*. Un sueño realista.

- **Valores**<sup>18</sup>

Los valores son principios que orientan la conducta de las personas en la organización y que son fundamentales para hacer viable la misión y visión. Se expresan como conceptos, con significados construidos en lo posible colectivamente, con una amplia participación de representantes de las distintas áreas de la organización.

El conjunto de valores predominantes en una organización determina la cultura organizativa de ésta. Las características de esta cultura determinan a su vez la forma en que se prestarán los servicios, la relación con los ciudadanos y el compromiso de los funcionarios con la institución o el sector, entre otros aspectos importantes para la eficacia y la eficiencia de la administración pública.

Los valores pueden expresarse como conceptos: transparencia, eficiencia, equidad, solidaridad; o como frases más elaboradas: “El sector o institución XX está al servicio del ciudadano”.

Los valores deben regir el quehacer institucional, la conducta de los funcionarios y ponerse en práctica en todo el ciclo de la política pública y de la gestión institucional.

Los valores no deben quedarse como simples enunciados. Tienen un carácter de acuerdos de comportamiento, y la capacidad de transformar actitudes que mejoran el desempeño organizacional. Al respecto, un buen referente sobre el tema de valores es el libro “La Empresa Consciente: Como Construir Valor a través de Valores” de Fredy Kofman.

Fredy Kofman propone que para alcanzar la verdadera excelencia y el liderazgo empresarial es fundamental lograr: i. Responsabilidad incondicional, para convertirse en protagonista de la propia vida, ii. Integridad esencial, para alcanzar el éxito más allá del éxito, iii. Comunicación auténtica, para decir la propia verdad y permitir que otros digan la suya, iv. Compromiso impecable, para coordinar acciones de modo responsable, v. Liderazgo honesto, porque ser, más que hacer, es el camino básico hacia la excelencia.

---

<sup>18</sup> Este punto es tomado textualmente de la Metodología para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales en el Marco de la Visión de País y Plan de Nación. SEPLAN, 2013, página 25.

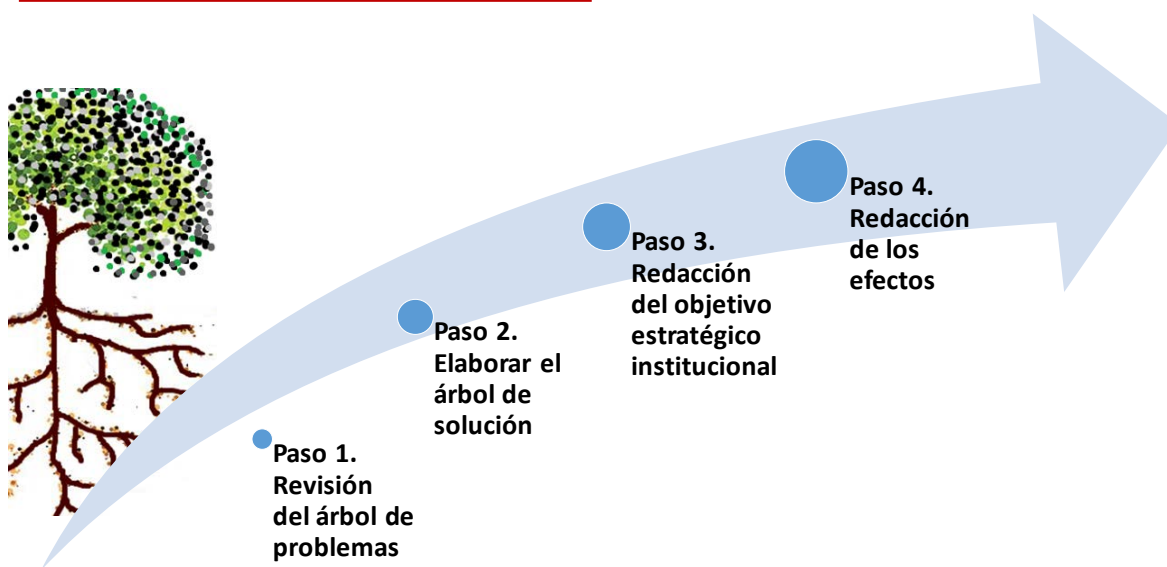


## b. Efectos y objetivos

Una vez definida la misión, visión y valores se procede a completar el Direccionamiento Estratégico con la definición de los efectos y objetivos estratégicos, a partir de los árboles de problema y árboles de solución.

Para ello, se sugieren los siguientes pasos:

### Definición de Efectos y Objetivos



#### **Paso 1. Revisión del árbol de problemas**

Revisar las consecuencias y el problema central de los árboles de problemas que fueron elaborados en la etapa de análisis de situación, para derivar los efectos, objetivos y los impactos y resultados.

#### **Paso 2. Elaborar el árbol de solución**

Elaborar el árbol de solución a partir del árbol de problemas, el cual consiste principalmente en la positivización del problema central, las causas y consecuencias. Este paso facilita la definición y redacción del Direccionamiento Estratégico. La elaboración del árbol de solución debe tomar como referencia los elementos explicados en el punto 2.2 de este documento.

### **Paso 3. Redacción del objetivo estratégico institucional**

A partir del árbol de solución, redactar el objetivo estratégico institucional. Debe definirse un objetivo estratégico por cada uno de los problemas centrales identificados en la etapa 1: Análisis Situacional. La redacción debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe estar enmarcado en la misión y visión institucional
- Debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se pretende lograr? y ¿Para qué?
- La redacción debe empezar con un verbo en infinitivo<sup>19</sup> expresando un logro: mejorar, reducir, alcanzar, optimizar, ampliar, generar, adecuar; evidenciando el cambio o transformación que se espera alcanzar. Se deben evitar formas verbales ambiguas tales como contribuir, apoyar, procurar, propender.
- Debe ser evaluable, es decir, debe permitir la comprobación del resultado.
- Su redacción debe ser corta y precisa

### **Paso 4. Redacción de los efectos**

Se redactan los efectos directos e indirectos a partir del árbol de solución. Es importante recordar que dichos efectos corresponden normalmente a variables estructurales y transversales no atribuibles exclusivamente a la intervención de la institución.

#### **c. Indicadores y metas de impacto y resultado**

Los indicadores y metas de resultado representan la propuesta de valor público de la institución. Ellos miden la magnitud del cambio a ser generado en la población objetivo. Dicha magnitud se expresa en tres aspectos: indicador, línea de base y metas anuales.

El indicador es la representación cuantitativa (variable o relación entre variables), que permite verificar objetivamente los cambios que se van produciendo en la situación problema. Un indicador de resultado mide los efectos derivados de la intervención pública, una vez se han consumido los bienes y servicios provistos por ésta. El indicador debe contar con la Ficha Técnica respectiva, siguiendo para ello el formato presentado en el anexo 2.

---

<sup>19</sup> Los verbos en infinitivo son aquellas palabras que manifiestan acciones y que no están determinados por un tiempo, ya sea presente, pasado, futuro, o ningún otro. Representan las formas básicas de los mismos, ya que están en su forma original.

La línea base es el valor del indicador en un año predeterminado el cual permite comparar los logros o avances en el tiempo. En otros términos, la línea base proporciona la información necesaria para que los encargados del proceso decisorio puedan medir el desempeño posterior de las políticas y programas.

La meta es la expresión cuantitativa del indicador, mide la magnitud del cambio en el resultado que se espera obtener en el tiempo, y es uno de los referentes fundamentales para evaluar el desempeño institucional.

El direccionamiento estratégico se mide de la siguiente manera:

- Los *efectos* por los impactos directos e indirectos.
- El *objetivo estratégico* por el resultado estratégico

Para ello, se deben seleccionar los indicadores que mejor reflejen el cambio esperado en cada uno de estos componentes del Direccionamiento Estratégico, para lo cual se sugieren los siguientes pasos:

- Revisión de los impactos, objetivos estratégicos definidos en el direccionamiento estratégico.
- Selección de alternativas de indicadores tomado como referencia inicialmente los indicadores contenidos en los planes sectoriales y las políticas públicas relacionadas a las responsabilidades de la institución.
- Revisión de otras alternativas de indicadores tomado como referencia estudios, investigaciones y demás evidencia documental relacionada con los efectos y objetivos estratégicos.
- Seleccionar los indicadores de medición, tomando como base los siguientes criterios:
  - *Pertinencia*: mide fielmente el alcance de lo que se pretende medir
  - *Confiabilidad*: Existencia de información suficiente y de calidad para la construcción del indicador.
  - *Viabilidad*: costos y tiempos razonables para su estimación y uso
- Elaboración de las fichas de los indicadores de acuerdo con formato estándar
- Definir procesos para el levantamiento de la información y la estimación sistemática del indicador
- Levantamiento de la línea de base de acuerdo con los procesos definidos. El año base debe ser aquel para el que se disponga de información lo más actualizada posible.

Respecto a la definición de metas, según el ILPES<sup>20</sup>, estas deben especificar un desempeño medible, el período de cumplimiento, y deben ser realistas y viables y representar un desafío significativo no subvalorado.

La magnitud de la meta debe tener en cuenta el desempeño histórico y la línea de base, se debe comparar con el desempeño de instituciones similares (benchmarking) y tomar como referencia estándares definidos en las normas técnicas del sector.

No obstante, lo anterior, la magnitud de la meta estará sujeta a la restricción de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos de la institución, por lo cual es fundamental tener mayor predictibilidad en los presupuestos contando con información de mediano plazo, con techos multianuales de inversión y gasto corriente, a partir del instrumento de Marco de Gasto de Mediano Plazo. En ausencia de este instrumento, se deben proyectar los recursos presupuestales potenciales en función del comportamiento histórico del presupuesto institucional.

Así mismo, en gran medida el logro de las metas debe estar bajo control de la institución para reducir riesgos de cumplimiento y deben ser acordadas con las áreas responsables de su ejecución.

#### **d. Síntesis del Direccionamiento Estratégico**

El Direccionamiento Estratégico, es decir, los efectos, objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores y metas de resultado, deben presentarse en una tabla resumen denominada: “Síntesis del Direccionamiento Estratégico”, cuyo formato se presenta a continuación.

### **Cuadro de Direccionamiento Estratégico**

---

<sup>20</sup> Definición de metas: Aspectos a considerar para asegurar su confiabilidad y utilidad para la evaluación, ILPES/CEPAL

Efectos Directos	Indicador de Impacto Directo	Línea de Base	Metas		
			Año 1	Año 2	Año n
ED 1					
ED 2					
Efectos Indirectos	Indicador de Impacto Indirecto	Línea de Base	Metas		
			Año 1	Año 2	Año n
EI 1					
EI 2					
Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Línea de Base	Metas		
			Año 1	Año 2	Año n
OE 1					
OE 2					

Este cuadro es un instrumento de control de gestión para la toma de decisiones al más alto nivel de la institución, y la base fundamental para medir el desempeño en el cumplimiento de los resultados, así como para la rendición externa de cuentas.

### 4.3 Etapa 3: Programación Estratégica

En la etapa de Programación Estratégica el proceso de planificación se concentra en definir la forma “cómo” se van a lograr los objetivos y resultados definidos en el Direccionamiento Estratégico. Para ello, esta etapa incluye fundamentalmente la definición de Programas Estratégicos, Estrategias y Proyectos.

Los Programas Estratégicos se definen a partir de las causas directas identificadas en el árbol de problema. Como se mencionó anteriormente, al reflejar la brecha respecto al deber ser, las causas directas representan un eje de intervención vertical (en el sentido que agrupa todas las causas indirectas relacionadas a la causa directa) para la solución del problema central.

Los Programas Estratégicos surgen de la positivización de las causas directas identificadas en el árbol de problemas. La entidad debe definir los Programas Estratégicos para aquellas las causas directas que sean más pertinentes para su labor misional. A cada causa directa

seleccionada debe corresponder un Programa Estratégico. El conjunto de Programas representa un conjunto articulado de estrategias e intervenciones dirigidas a lograr los resultados esperados.

A partir de los Programas Estratégicos se definen las Estrategias e Intervenciones. Cabe recordar que una estrategia responde al “¿cómo se va a lograr?” la solución del problema central. Al intervenir sobre las causas indirectas, se está trabajando sobre los nodos críticos del problema. Una estrategia puede definirse a partir de un conjunto de causas indirectas comunes. Para definir las estrategias, la entidad debe determinar previamente aquellas causas indirectas que sean más pertinentes para su labor misional. No necesariamente debe existir una estrategia por cada una de estas causas.

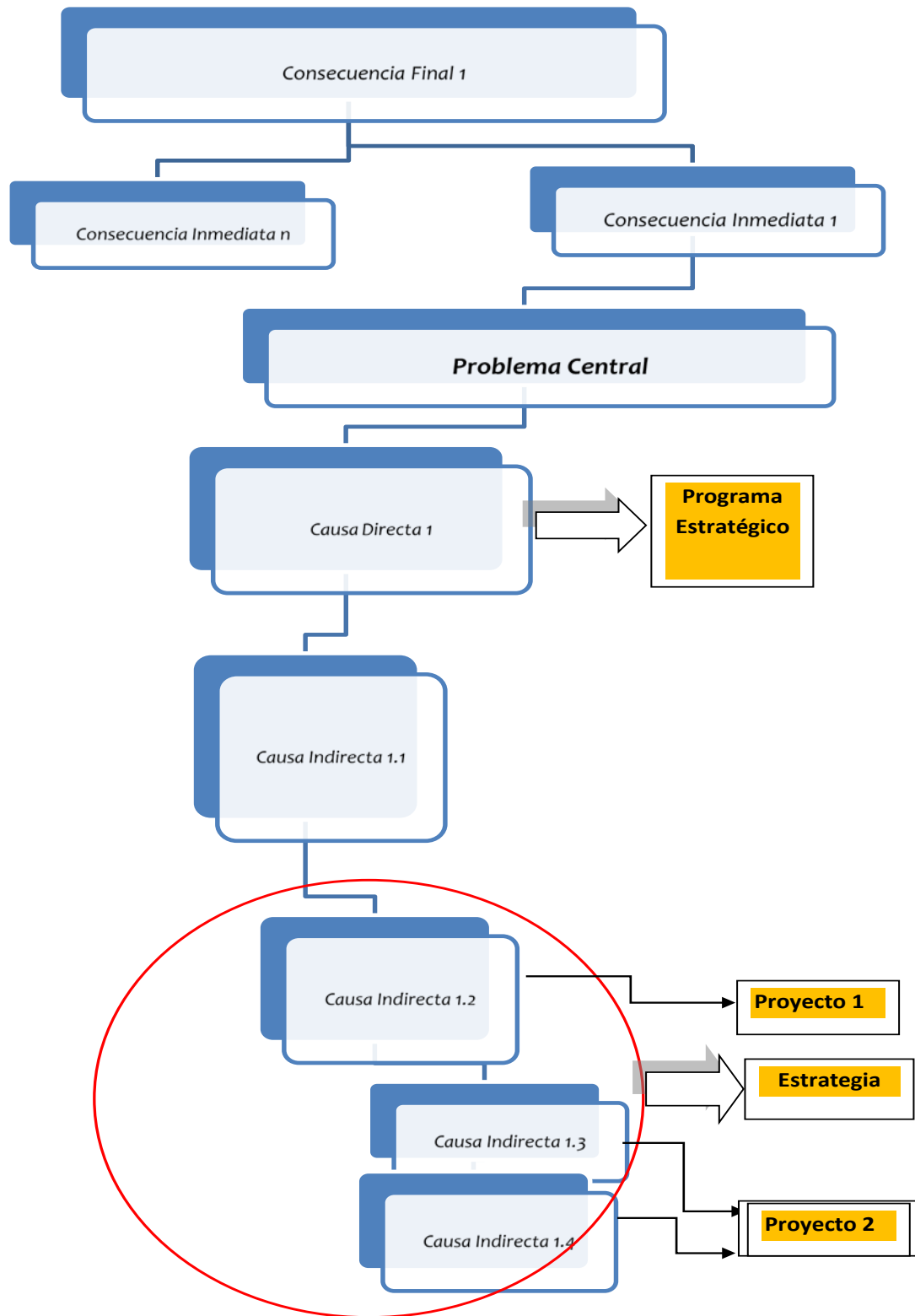
La definición de las estrategias puede ser obviada en el caso en que los arboles de problemas a nivel de causas indirectas no sean muy complejos, presentando un número más bien bajo de estas causas, por lo que se podría entrar a definir directamente las intervenciones a partir de los Programas Estratégicos. En el proceso de elaboración del PEI, cada entidad debe tomar la decisión sobre si trabaja el nivel de estrategias o si define directamente las intervenciones,

Por su parte, las intervenciones (proyectos) buscan concretar las estrategias en acciones específicas destinadas a ampliar la oferta de bienes y servicios y/o mejorar la calidad de dicha oferta (atributos de los productos), para alcanzar, parcial o totalmente, los objetivos y resultados definidos en el Direccionamiento Estratégico.

Bajo un enfoque de gestión por resultados, las intervenciones que se identifiquen son necesarias para reducir al máximo el problema central. Por lo tanto, se entienden como acciones complementarias, no excluyentes, requiriéndose su implementación en lo posible de forma simultánea y coordinada entre aquellas entidades que tienen injerencia en la solución del problema.

Las intervenciones (proyectos) surgen del proceso de planificación estratégica como ideas generales. Una vez que el Plan Estratégico ha sido aprobado por las autoridades correspondientes, las intervenciones, en particular aquellas que se hayan identificados como proyectos de inversión según las definiciones técnicas del marco regulatorio del Sistema de Inversión Pública de Honduras, debe iniciar el ciclo de la preinversión para ser registrado oficialmente en dicho Sistema y optar por recursos del presupuesto. Los proyectos deben estar alineados a las prioridades nacionales definidas en el Plan de Gobierno y los Planes Sectoriales.

El esquema siguiente presenta gráficamente la forma como se debe definir la Programación Estratégica (programas, estrategias y proyectos) a partir de un árbol de problemas genérico.



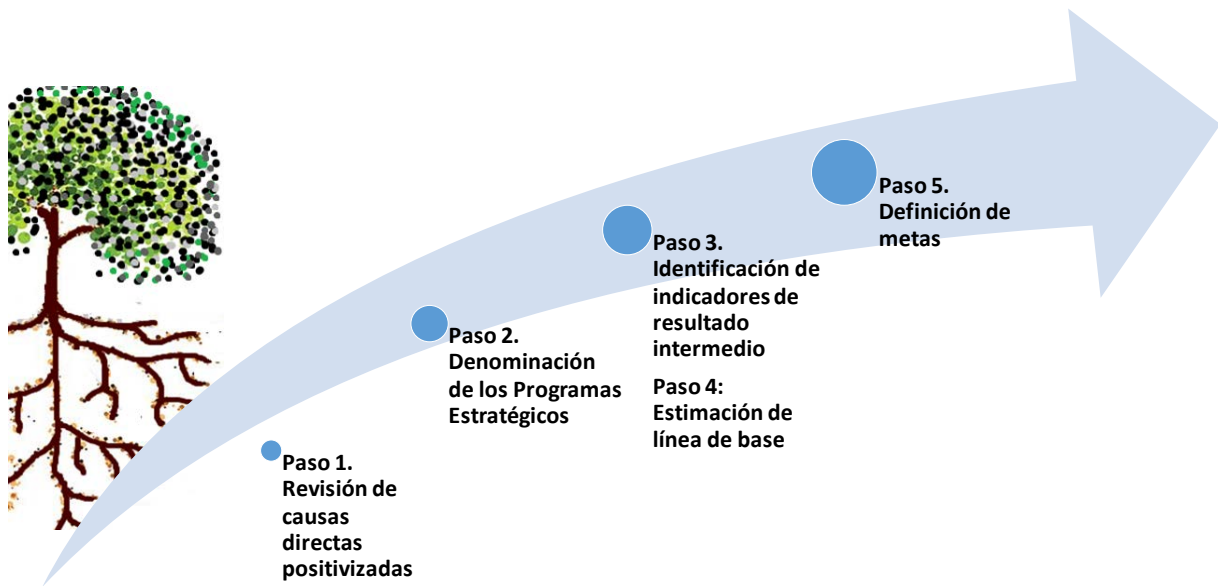
**a. Definición de los Programas Estratégicos**

Para la definición de los Programas Estratégicos, se proponen los pasos siguientes:



## Programas Estratégicos

---



### **Paso 1. Revisión de Causas Directas**

Revisar las causas directas positivizadas, tal y como fueron definidas en los árboles de solución, elaborados en la etapa del Direccionamiento Estratégico.

### **Paso 2. Denominación de los Programas Estratégicos**

A partir de las causas directas positivizadas se especifica la denominación de los Programas Estratégicos. Se deben seleccionar aquellas causas más relacionadas con la misión institucional y a partir de ellas definir el Programa Estratégico. A cada causa directa seleccionada corresponde un programa.

El programa no se redacta en forma de objetivo, se le da un nombre que represente el contenido de la causa directa en positivo.

### **Paso 3. Identificación de indicadores**

Se definen los indicadores de resultado intermedio para medir los Programas Estratégicos, tomando como referencia las mediciones identificadas en la cadena de valor definida en la etapa de Direccionamiento Estratégico, así como los indicadores utilizados en los planes sectoriales y políticas públicas pertinentes.

Los indicadores definidos deben ser testeados con criterios de pertinencia, confiabilidad y viabilidad y, posteriormente, elaborar la ficha técnica respectiva de acuerdo con el formato estándar.

#### **Paso 4. línea de base**

Levantamiento de la línea de base para el indicador tomando las fuentes de información identificadas en la ficha técnica respectiva. El año base debe ser aquel para el que se disponga de información lo más actualizada posible.

#### **Paso 5. Definición de metas**

Establecer las metas anuales para los cuatro años de vigencia del Plan Estratégico, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos definida en el MGMP.

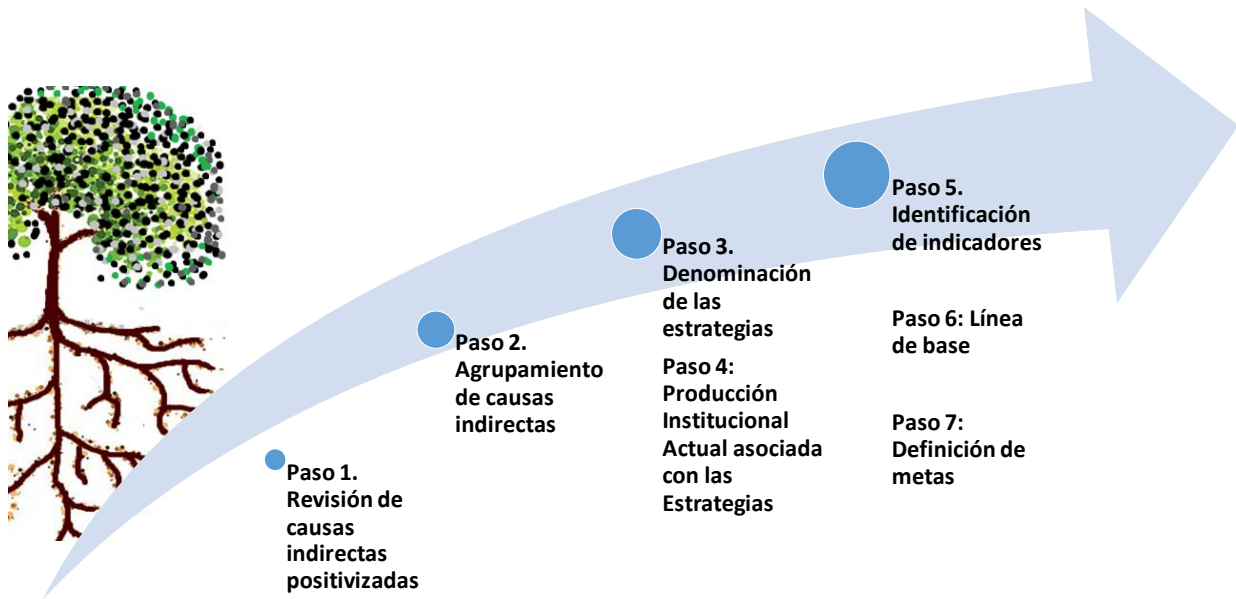
Para facilitar la definición de los Programas Estratégicos se propone utilizar el siguiente formato, ordenado por objetivo estratégico.

Definición de Programas Estratégicos							
Objetivo Estratégico 1:		Resultado 1:					
Causas Directas Positivizadas	Denominación del Programa Estratégico	Resultado Intermedio					
		Indicador	Año Base	Metas			
				Año 1	Año 2	Año n-1	Año n
Causa Directa 1	Programa Estratégico 1	Indicador 1					
Causa Directa 2	Programa Estratégico 2	Indicador 2					
Causa Directa n-1	Programa Estratégico n-1	Indicador n-1					
Causa Directa n-1	Programa Estratégico n	Indicador n-1					

#### **b. Definición de Estrategias**

Cada uno de los Programas Estratégicos definidos en el paso anterior, debe contener las estrategias en los términos explicados anteriormente. Para ello, se propone seguir los pasos siguientes:

## Estrategias



### **Paso 1. Causas Indirectas**

Revisar las causas indirectas positividades, tal y como fueron definidas en los árboles de solución, elaborados en la etapa del Direccionamiento Estratégico.

### **Paso 2. Agrupamiento de Causas Indirectas**

A partir de las causas indirectas positivizadas se definen las estrategias. Se deben seleccionar aquellas causas que tienen mayor relación con la misión institucional. No necesariamente debe existir una estrategia por cada una de las causas indirectas. Lo ideal es agrupar aquellas que tengan un nivel de asociación por el tipo de problema que representan. En todo caso, las estrategias se definen por Programa Estratégico para mantener la consistencia en la *cadena de valor*.

### **Paso 3. Denominación de las Estrategias**

A partir del agrupamiento de las causas indirectas positivizadas por grado de asociación, se especifica la denominación (nombre) de cada una de las estrategias. La estrategia no se redacta en forma de objetivo, se le da un nombre que represente el tema relevante del agrupamiento de causas indirectas positividades y debe expresar una acción específica.

#### **Paso 4. Producción Institucional Actual asociada con las Estrategias**

Determinar la producción institucional actual que se espera sea intervenida con la implementación de las estrategias. Esta información es un referente importante para la determinación posterior de los proyectos o intervenciones.

#### **Paso 5. Identificación de indicadores**

Cada estrategia debe tener su propio indicador, para lo cual se debe tomar como referencia los resultados inmediatos identificados en la cadena de valor definida en el Direccionamiento Estratégico.

Los indicadores definidos deben ser testeados con criterios de pertinencia, confiabilidad y viabilidad y posteriormente elaborar la ficha técnica respectiva de acuerdo con el formato estándar.

#### **Paso 6. Línea de base**

Levantamiento de la línea de base para el indicador tomando las fuentes de información identificadas en la ficha técnica respectiva. El año base debe ser aquel para el que se disponga de información lo más actualizada posible.

#### **Paso 7. Definición de metas**

Establecer las metas anuales para los cuatro años de vigencia del Plan Estratégico, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos definida en el MGMP.

Para facilitar la definición de las Estrategias se propone utilizar el formato siguiente, ordenado por objetivo estratégico:

Definición de Estrategias							
Objetivo Estratégico 1:		Resultado 1:					
Programa Estratégico	Estrategias	Resultado Inmediato					
		Indicador	Linea de Base	Metas			
				Año 1	Año 2	Año 3	Año n
Programa Estratégico 1	Estrategia 1.1						
	Estrategia 1.2						
Programa Estratégico 2	Estrategia 2.1						
	Estrategia 2.2						
	Estrategia 2.3						
Programa Estratégico n	Estrategia n.1						
	Estrategia n.2						
	Estrategia n.3						

### c. Identificación de proyectos a nivel de idea

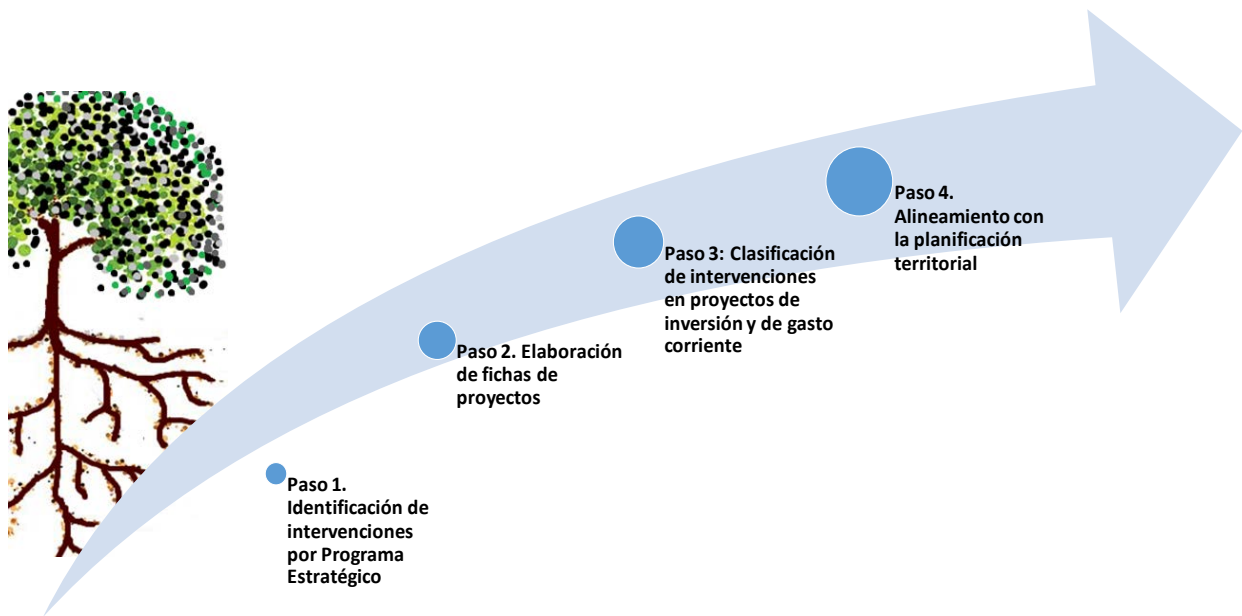
El paso final de la Programación Estratégica es la identificación de las intervenciones (proyectos) requeridos para desarrollar las estrategias y hacer factible la cadena de valor público.

Como se mencionó, las intervenciones (proyectos) se deben definir como parte integral del proceso de planificación, no son ideas sueltas o improvisadas, sino que van surgiendo a medida que se construye la cadena de valor. Los proyectos o intervenciones son el medio para generar el valor público esperado, mediante el incremento de la producción institucional actual o el mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios producidos.

Las intervenciones (proyectos) surgen de las estrategias definidas en el punto b, explicado anteriormente. El número de estos puede coincidir con el número de estrategias, pero ésta no es una regla general. La cantidad de intervenciones (proyectos) depende del alcance de la estrategia y de los problemas específicos que se deben abordar.

Para identificar los proyectos o intervenciones, se sugiere tener en cuenta los pasos siguientes:

## Identificación de Intervenciones



### Paso 1. Identificación de proyectos

Revisar las causas indirectas del árbol de problemas asociadas a cada una de las estrategias definidas en el punto (b). Cada causa representa un proyecto potencial dado que corresponden a debilidades específicas explicativas de una causa directa.

Un proyecto puede corresponder a una causa indirecta o definirse a partir del agrupamiento de causas indirectas comunes asociadas con una estrategia. No necesariamente debe plantearse un proyecto por cada causa indirecta. La redacción de la idea del proyecto debe proponer una acción específica que refleje la solución de las respectivas causas indirectas.

Adicionalmente, la identificación de los proyectos puede provenir de las siguientes fuentes de información:

- Revisar proyectos registrados en el Sistema de Inversión Pública, asociados con las estrategias identificadas
- Revisar documentación de experiencias de proyectos en otros países para la ejecución de estrategias similares

Como resultado de la revisión anterior, se debe obtener una lista de los proyectos que potencialmente pueden contribuir al logro de los resultados propuestos en el Direccionamiento Estratégico.

## **Paso 2. Elaboración de las fichas de proyectos**

Con base en la lista de proyectos identificados, se procede a elaborar la Ficha Técnica presentada en el anexo 3. Esta Ficha incluye principalmente: nombre del proyecto, responsable, justificación, objetivo, duración, productos, beneficiarios y costos globales. Así mismo, se deben identificar los municipios y departamentos a los cuales beneficiará el proyecto, información que servirá de base para el proceso de “territorialización” del Programa Multianual de Inversión del PEI.

Si los proyectos son complejos y demandan recursos de inversión del presupuesto, deben cumplir con los procedimientos para ser registrados en el sistema nacional de inversión pública para optar por recursos del Estado. Si el proyecto puede ser ejecutado con el presupuesto corriente de la institución y con los recursos técnicos y humanos disponibles, no requiere tramitarse en el sistema de inversión pública, sino que será incluido como actividades dentro del programa presupuestal que corresponda. En este caso, esta idea es un proyecto desde la perspectiva de la planeación, pero no desde la perspectiva presupuestal. Se puede entender más bien como una intervención asumida directamente por la institución con sus recursos corrientes.

## **Paso 3. Alineamiento con la planificación territorial**

Una vez elaborada la ficha, se debe proceder a constatar el alineamiento de los proyectos con los objetivos y estrategias definidos en la planificación territorial, principalmente a través de los planes de desarrollo de los municipios que serán beneficiados directamente con las intervenciones, es decir, aquellos ubicados en el área de influencia del proyecto<sup>21</sup>.

Para ello, se deben revisar los planes de desarrollo de los municipios beneficiarios y determinar la pertinencia del proyecto en el contexto de los objetivos y estrategias de dicho plan. Si la entidad nacional cuenta con direcciones desconcentradas en el territorio, se sugiere apoyarse en esta institucionalidad para desarrollar este proceso de alineamiento.

Complementariamente, si el número de municipios beneficiarios de un proyecto no es muy grande, la revisión del alineamiento con la planeación se puede realizar directamente con las autoridades locales, mediante visitas o reuniones conjuntas con la participación de todos los involucrados.

---

<sup>21</sup> El área de influencia corresponde a la zona geográfica en la cual la situación problema está produciendo los mayores efectos en la población. Esta puede coincidir con el área geográfica completa de un municipio o con parte de ella o abarcar varios municipios o incluso regiones.

Como resultado de este proceso, cada proyecto debe contar con una justificación anexa a la ficha respectiva, en la cual se explique la importancia del proyecto para los intereses de los municipios beneficiados en el marco de sus planes de desarrollo.

#### **4.4 Etapa 4: Planeación Operativa**

Esta etapa tiene como propósito insertar la planificación estratégica de mediano plazo en el quehacer institucional (día a día) mediante distintos instrumentos de planeación y programación de mediano y corto plazo.

Antes de explicar dichos instrumentos, es importante resaltar que una buena estrategia no es suficiente para ser exitoso en los resultados y garantizar la creación efectiva de valor público. Se requiere que el trabajo del día a día de las áreas y equipos de la organización, a lo que suele denominarse como la “operación”, vaya en la misma dirección de la estrategia, es decir, la estrategia y la operación deben estar perfectamente alineadas.

Este desafío no es un problema menor, expertos como Robert Kaplan y David Norton, autores del revolucionario modelo del Balanced Scorecard, han dedicado mucho tiempo de investigación para el análisis y comprensión de dicho problema para ofrecer respuestas efectivas a las organizaciones<sup>22</sup>.

El elemento clave de articulación entre la estrategia y operación es el proyecto. Como se explicó anteriormente, un proyecto es un esfuerzo integrado y sistemático que amplía la capacidad para producir bienes y servicios, destinados a solucionar problemas específicos y a contribuir a los objetivos de desarrollo, que requieren la aplicación de recursos, en un espacio y un tiempo determinados.

La planeación operativa debe priorizar los proyectos, establecer las actividades para llevarlos a cabo, articular los proyectos con las actividades misionales en los Programas Estratégicos y definir los recursos necesarios para su ejecución.

Para llevar a cabo lo anterior, los instrumentos de la planeación operativa son el Plan de Inversión Multianual (PIM), el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto orientado a resultados.

---

<sup>22</sup> En *The Execution Premium* (2008), Robert Kaplan y David Norton sostienen que, si bien ya existen muchas de las herramientas necesarias para implementar una estrategia con efectividad, no se ha desarrollado todavía un marco que relacione los diversos elementos inherentes a esa implementación. En esta obra crean un sistema de gestión integral y novedoso que las empresas pueden utilizar para sustentar una ejecución estratégica de vanguardia.



El Plan de Inversión Multianual (PIM), es la priorización anualizada de los proyectos en función de las disponibilidades de recursos definidas en el Marco de Gasto de Mediano Plazo.

El PIM es de carácter indicativo y sirve de enlace y marco referencial entre la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual, garantizando el cumplimiento de resultados esperados por la institución. En ese sentido, la formulación del PIM demanda una perspectiva de financiamiento de mediano plazo para situarse más allá de la coyuntura inmediata. Por eso, su elaboración constituye por sí mismo un estímulo para lograr los resultados esperados y tomar decisiones con un horizonte plurianual.

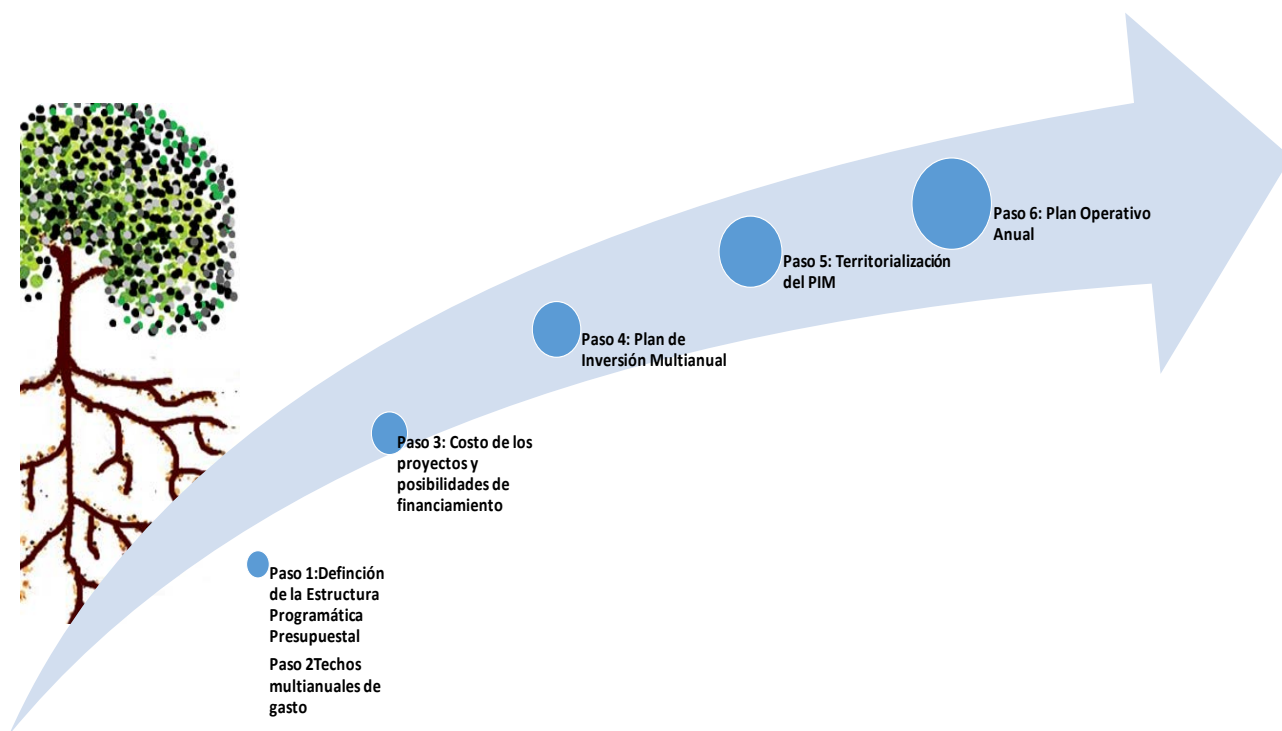
El PIM, contribuye a:

- Servir de enlace entre la Planificación Estratégica Institucional y el Plan Operativo Anual
- Programar el proceso de pre-inversión de los proyectos de acuerdo a su priorización
- Articular la planificación y el presupuesto a partir de la estructura programática presupuestaria
- Facilitar el logro de los resultados y de los proyectos de maduración plurianual
- Reducir la incertidumbre de las instituciones respecto a las asignaciones de mediano plazo
- Revisar las metas de resultado en función de la priorización de proyectos
- Elaborar el Plan Operativo Anual como insumo para el presupuesto

Además de funcionar como enlace entre la visión estratégica y la planificación operativa anual, el PIM permite articular la planificación institucional con el Marco de Gasto de Mediano Plazo, el cual contiene la distribución de los recursos financieros del Estado entre las instituciones públicas. Así mismo, es la base para el proceso de “territorialización” de la inversión pública institucional y nacional a nivel consolidado.

Para elaborar el PIM, se sugieren los pasos siguientes:

## Elaboración del PIM



### Paso 1: Definición de la estructura programática presupuestal

Para el desarrollo de este paso se deben seguir los lineamientos definidos en la “Metodología para la Definición de Estructuras Presupuestales en un Esquema de Presupuesto por Resultados, elaborada por la SCGG.

### Paso 2: Techos multianuales de gasto

Para elaborar el PIM, se debe contar con los techos multianuales de gasto, los cuales deben ser comunicados por la SEFIN a cada institución, contribuyendo a una mayor predictibilidad de los recursos disponibles para el financiamiento de las estrategias e intervenciones definidos en la planificación estratégica.

Si no se tiene los techos multianuales, se sugiere hacer un ejercicio de proyección en función de los presupuestos históricos. Estos techos así definidos, deben revisarse al menos semestralmente para ajustarlos a la realidad de la situación financiera.

Los techos deben ser distribuidos por la institución entre los Programas Estratégicos de acuerdo con las prioridades definidas por las autoridades en función de los resultados de Gobierno.

### **Paso 3: Costo de los proyectos y posibilidades de financiamiento**

Para determinar las posibilidades de financiamiento de los proyectos, es necesario previamente hacer el cruce de los costos con el monto de los “techos presupuestales”. Este cruce pueda arrojar tres resultados, el techo es mayor, igual o menor al costo de los proyectos. Si el techo es mayor a los requerimientos de los proyectos, se pueden incluir en el PIM nuevos proyectos que complementen los definidos previamente en la planificación estratégica. Si el techo es igual, todos los proyectos se pueden incluir, distribuyendo su entrada en los años del PIM de acuerdo con las prioridades.

Si el techo es menor a los costos de los proyectos, se sugiere utilizar tres criterios para priorizar su incorporación en el PIM: i) proyectos en proceso de ejecución, ii) proyectos considerados como meritorios y iii) relación beneficio/costo.

### **Paso 4: Plan de Inversión Multianual**

A continuación, se presenta el formato propuesto para la elaboración del Plan de Inversión Multianual, el cual debe ser revisado y actualizado anualmente para ajustar la priorización de los proyectos de acuerdo con los cambios en los techos presupuestales, los avances en los resultados de la planificación estratégica y las recomendaciones de las evaluaciones ex post que se realicen durante la ejecución del Plan.

Plan de Inversión Multianual-PIM						
Programa Presupuestal 1	Costo Estimado	Fuentes de Financiamiento	Area Responsable	Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año n
<b>Subprograma Presupuestal 1</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Subprograma Presupuestal n</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Programa Presupuestal 2</b>						
<b>Subprograma Presupuestal 1</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Subprograma Presupuestal n</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Programa Presupuestal n</b>						
<b>Subprograma Presupuestal 1</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Subprograma Presupuestal 2</b>						
Proyecto 1						
Proyecto n						
<b>Totales</b>						

### Paso 5: Territorialización del PIM

La territorialización consiste en definir a cuales municipios se estarían beneficiando con cada uno de los proyectos priorizados en el PIM. Para ello, en primer lugar, los proyectos se deben clasificar en “territorializables” y “no territorializables”. Estos últimos, corresponden a aquellas intervenciones que tiene un beneficio público nacional,

constituyendo un bien o servicio público puro (no hay exclusión y el costo marginal para un beneficiario adicional es cero). Ejemplos de estos proyectos pueden ser los relacionados con la defensa nacional, demarcación marítima del país, entre otros.

Los proyectos “territorializables” son de dos tipos. Los que generan un beneficio individual mediante la entrega de un bien o servicio a un beneficiario específico como, por ejemplo, los subsidios mediante transferencias condicionadas o las becas. Y los que generan un beneficio público local, en el cual el beneficio es para la población de la zona geográfica específica donde se provee el bien o servicio como, por ejemplo, un sistema de acueducto municipal. En la tabla siguiente se sintetizan los conceptos anteriores.

**Criterios para la Territorialización<sup>23</sup>**

	<b>Categorías de Proyectos</b>	<b>Características</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>No Territorializable</b>	Beneficio público nacional	Se pueden proveer simultáneamente a varios beneficiarios	Defensa nacional Demarcación marítima del país
<b>Territorializable</b>	Beneficio individual	Una unidad del bien o servicio se asigna a un solo beneficiario	Subsidios a empresas o personas Capacitaciones Becas Vacunación
	Beneficio público local	Su utilización puede generarse en la zona geográfica particular donde se provee	Seguridad policial local Acueductos Redes viales No

Con base en los criterios anteriores, se debe determinar los proyectos del PIM que son “territorializable” y, posteriormente, con base en las fichas técnicas de proyectos, las cuales identifican los municipios beneficiarios, se debe obtener la distribución de la inversión para los municipios, agrupados por departamentos y por Programa Estratégico del PEI.

Para ello, se sugiere la utilización del formato siguiente:

<sup>23</sup> Elaboración a partir de “Regionalización del Plan Plurianual de Inversiones 2015-2018”, DNP

## Territorialización del PIM institucional

Miles de Lempiras

	Año 1	Año 2	Año n
<b>Programa Estratégico 1</b>			
<b>Departamento 1</b>			
Municipio 1			
Municipio 2			
Municipio n			
<b>Departamento n</b>			
Municipio 1			
Municipio 2			
Municipio n			

Cabe destacar el carácter preliminar e indicativo de la “territorialización”, dado que las asignaciones definitivas se materializarán en los presupuestos anuales de las diferentes entidades y su correspondiente ejecución.

### Paso 6: Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) permite planificar y programar la oferta de bienes y servicios que serán producidos por la institución para un período anual, teniendo en cuenta que dicha oferta puede provenir de:

- Los bienes y servicios producidos a partir de la capacidad operativa actual, para continuar con las coberturas y calidades ofrecidas a la población objetivo, que ya se benefician con dicha oferta.
- La oferta incremental de bienes y servicios producida con la ejecución de los programas y proyectos de inversión, incorporados al POM para el respectivo año de elaboración del POA.

De esta forma, el POA refleja los detalles de los bienes y servicios que la institución tiene programada realizar en un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para su producción.

Para la elaboración del POA, se consideran únicamente los bienes y servicios finales, es decir, aquellos que se entregan a los beneficiarios externos a la institución. No se incluyen los bienes y servicios intermedios.

Desde la perspectiva presupuestal, la oferta de bienes y servicios producidos a partir de la capacidad operativa actual está incorporada al gasto corriente, mientras que la oferta incremental corresponde a los gastos de inversión.

En este contexto, los objetivos del POA son los siguientes:

- Hace explícita la oferta de bienes y servicios que se serán entregados a la población, facilitando la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas.
- Facilita la elaboración del presupuesto en la medida en que se parte de una oferta predefinida de bienes y servicios a ser producidos
- Permite evaluar la eficiencia técnica en la producción de los bienes y servicios e incorporar mejoras para optimizar el uso de los recursos públicos.

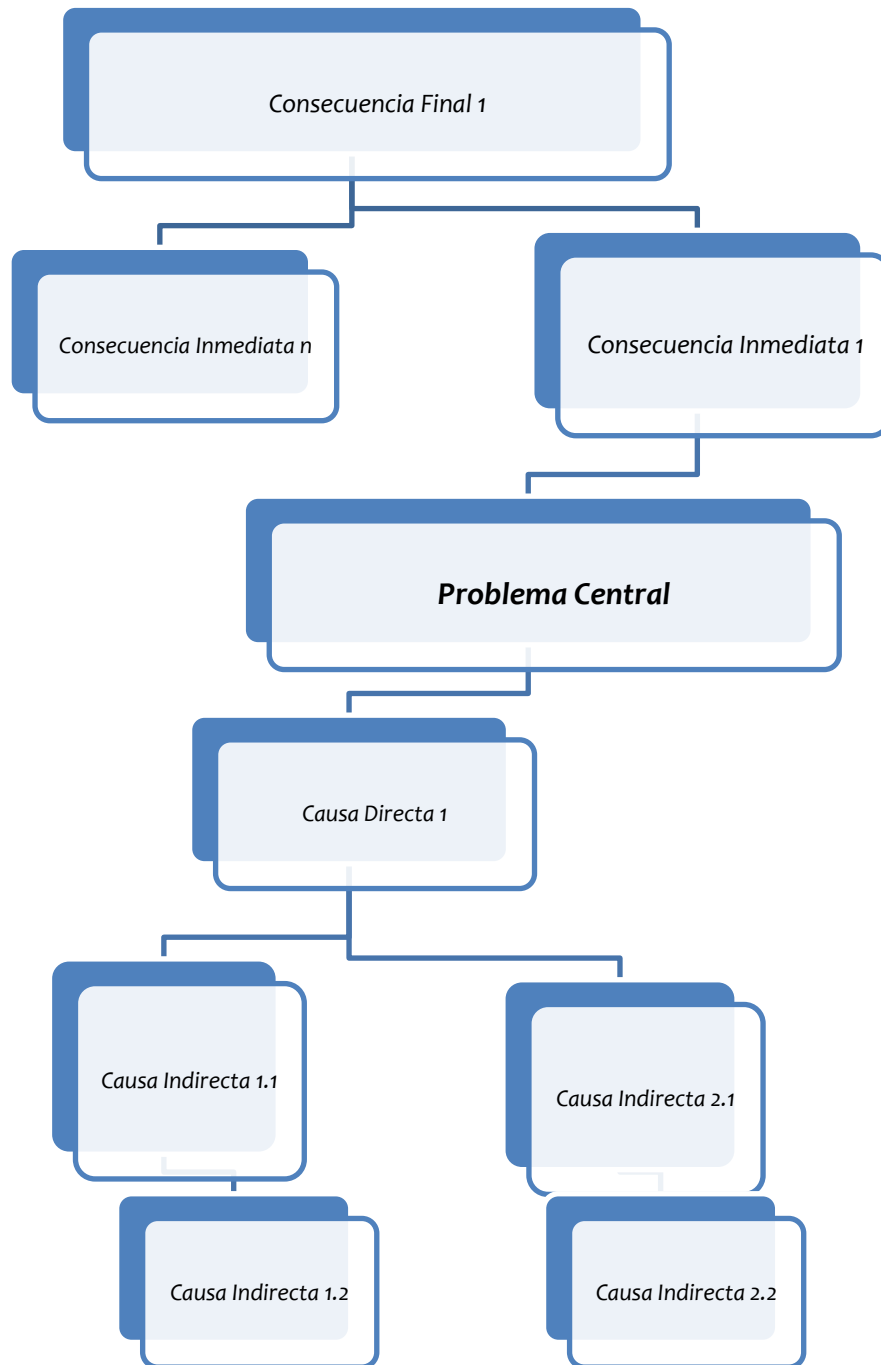
Para la elaboración del POA se deberán utilizar los formatos definidos en el Sistema de Administración Financiera de la SEFIN.

## **ANEXOS**



## **Anexo 1**

### **Esquema Árbol de Problema Central**



## **Anexo 2**

### **Ficha Técnica del Indicador**

### Anexo 3

## NOMBRE DE LA INSTITUCION PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL FICHA TECNICA DE IDENTIFICACION DEL PROYECTO

---

### 1. Información General

1.1. Código y nombre del proyecto estratégico:

--

1.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Direcciones corresponsables	Unidad, División

1.3. Objetivo(s) estratégico(s) del PEI al cual contribuye el proyecto:

Objetivo Estratégico PEI	Indicador (es) de Resultado (os) Estratégico

1.4. Eje(s) Estratégico (s) e Indicador(es) según PEI al cual contribuye el proyecto:

Eje Estratégico del PEI	Indicador de Resultado Intermedio

### 2. Perfil del Proyecto

2.1. Justificación

Justificación

2.2. Objetivo del Proyecto

Objetivo

2.3. Alcance del Proyecto

Alcance

## 2.4. Area de Influencia

Departamento	Municipio

## 2.5. Duración del proyecto

<i>Duración: Numero de Meses:</i>			
Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año

## 2.6. Productos

Producto (s) Final (es) e Intermedios	Descripción
Productos Finales:	

## 2.7. Beneficiarios

Beneficiarios
<i>Número de población beneficiaria en la zona de influencia del proyecto:</i>

## 2.8. Componentes y Costos del proyecto

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
<i>Componente 1</i>		
<i>Componente 2</i>		
<i>Componente n</i>		
<i>Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)</i>		

## 3. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable del proyecto			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Direcciones corresponsables del proyecto			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha

