

**Universidad Nacional Mayor de
San Marcos de San Marcos**

Facultad de Derecho de la Universidad

**Instituto Peruano de Gobierno y
Políticas Públicas**

Seminario Especializado en Gestión Pública

Expositor: Mag Renan Quispe Llanos

Antecedentes del Pensamiento Estratégico Moderno



El Pensamiento Estratégico ha evolucionado a través de los distintos enfoques planteados por distintos pensadores

Enfoque en la Administración Científica

Enfoque en la Calidad Total

Enfoque en la Reingeniería

Lo cual implicaba

Distintos métodos de Gestión Pública



Administración Científica

Frederick W. Taylor : Considerado padre de la administración científica. Proponía que el trabajo debe tener una organización científica y dividió en dos grupos a los trabajadores de las empresas (los que organizan y los que producen)



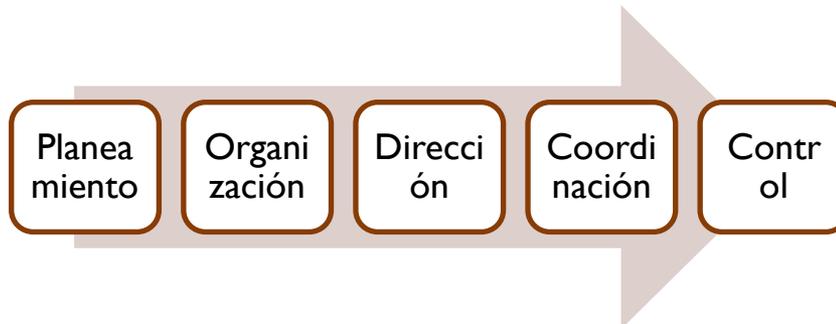
Definió las etapas para el mejoramiento de un trabajo en :

- Elección de personas con las habilidades necesarias.
- Estudiar las operaciones elementales y sus procedimientos.
- Tomar tiempos y elegir la forma más rápida de hacer un trabajo.
- Eliminar movimientos innecesarios, lentos o falsos.
- Resumir la forma más efectiva de hacer un trabajo

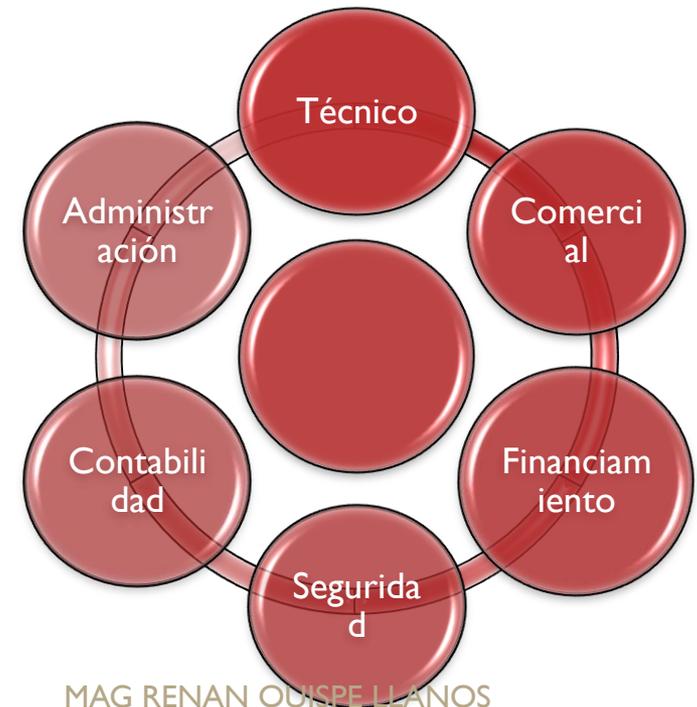
Administración Científica

Henri Fayol: Sustenta la Teoría Clásica de la Administración

Definió las etapas de la Organización



Definió los elementos Básicos de la Organización



Definió 14 principios de la Administración

- División del Trabajo
- Autoridad y Responsabilidad
- Disciplina
- Etc.

Calidad Total

Edwards Deming: Pensador propulsor de la calidad, definida como “grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, adecuado al mercado”



Definió catorce puntos para lograr la calidad, los principales son:



Adoptar una nueva filosofía

Reestructurar la Capacitación

Mejorar la Supervisión

Etc.



Planteó un proceso de mejora continua de la calidad, donde se establecieron los siguientes procesos:

Planificar

Hacer

Revisar

Actuar

Calidad Total

Joseph Juran: Sostuvo que el control de la calidad debe ser realizado como parte del control administrativo. Por ello, la gestión para la calidad debe cumplir con los siguientes procedimientos:

Planificación de la calidad

Control de calidad

Mejora de la calidad

Kaoru Ishikawa
Principales aportes:

Sostuvo que la calidad empieza con la educación y termina con la educación

Propuso el diagrama de causa – efecto, en forma de pez

Fomentó la importancia del capital humano para el éxito de las organizaciones

Fomento las capacitaciones, pasantías y otras formas de estímulo para mejorar el capital humano

Calidad Total

Peter Drucker : Destacó la participación del hombre en relación con su entorno como un recurso fundamental para el desarrollo de las organizaciones



Propone que la dirección de las organizaciones se debe realizar por objetivos

Lo que todo el mundo sabe frecuentemente es un error.

Cuestione sus supuestos.

Principales lecciones

Se debe analizar los supuestos.

Lo que antes era verdad, ahora es falso.

Reingeniería

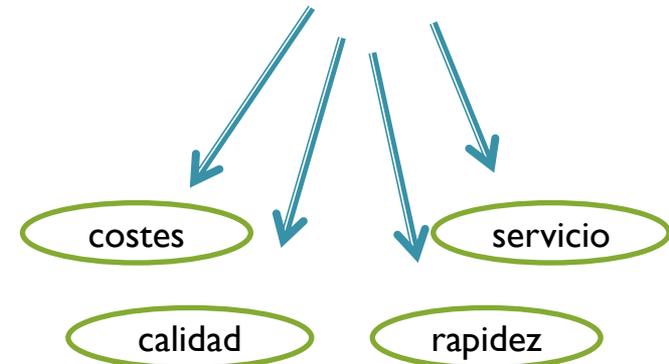
Michael Hammer y James Champy



Definieron la Reingeniería como

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento

Tales como





Planeamiento Estratégico

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- ✓ Alicia: **¿Qué camino debo tomar?**
- ✓ Gato: ¡Eso depende del lugar donde vayas!
- ✓ Alicia: **No sé para donde voy**
- ✓ Gato: Entonces no importa cual camino debes tomar

Lewis Carrol: Alicia en el País de las Maravillas



PLANIFICACION ESTRATEGICA

“Proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas”

(*)



La Planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión

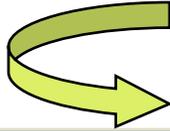
(*) Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998

ESTRATEGIAS

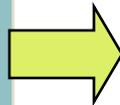
“Directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización”



Proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos

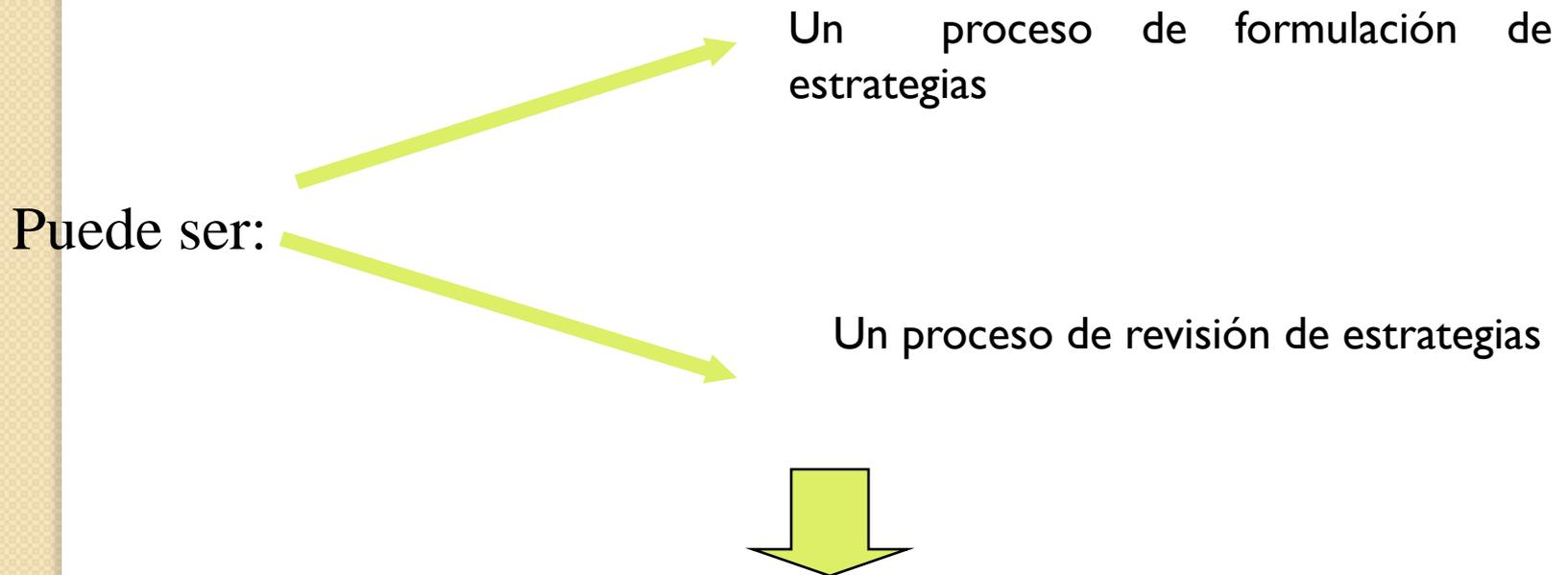


Constituyen un medio para establecer el PROPÓSITO ORGANIZACIONAL en términos de:



OBJETIVOS
PROGRAMAS DE ACCION
PRIORIDADES EN LA ASIGNACION DE RECURSOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO PREVIO PARA LA EXISTENCIA DEL CONTROL DE GESTION



En este contexto la Planificación Estratégica es un proceso de toma de decisiones sobre modificaciones que deben ser incorporadas en las estrategias existentes

¿CÓMO SE FORMULA O COMIENZA UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

➤ Dando respuestas a las preguntas:

1. ¿Dónde estamos ?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegamos a donde queremos ir?

I. ¿DÓNDE ESTAMOS?

➤ REQUERIMOS HACER:

- a) Un diagnóstico de la situación actual
- b) Un análisis del entorno
- c) Un análisis interno
- d) Un análisis de la competencia

2. ¿DÓNDE QUEREMOS IR?

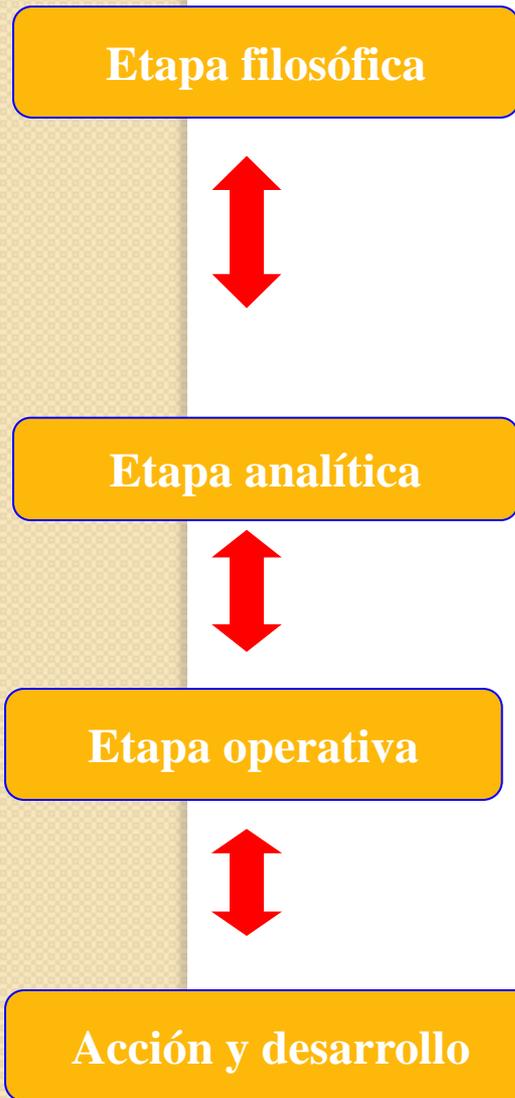
- Nos permite establecer objetivos y metas a largo plazo.

3. ¿CÓMO PODEMOS LLEGAR?

➤ REQUERIMOS:

- ✓ Comprender las fuerzas del mercado
- ✓ Conocer a la competencia
- ✓ Diseñar estrategias apropiadas.

VISIÓN SISTÉMICA



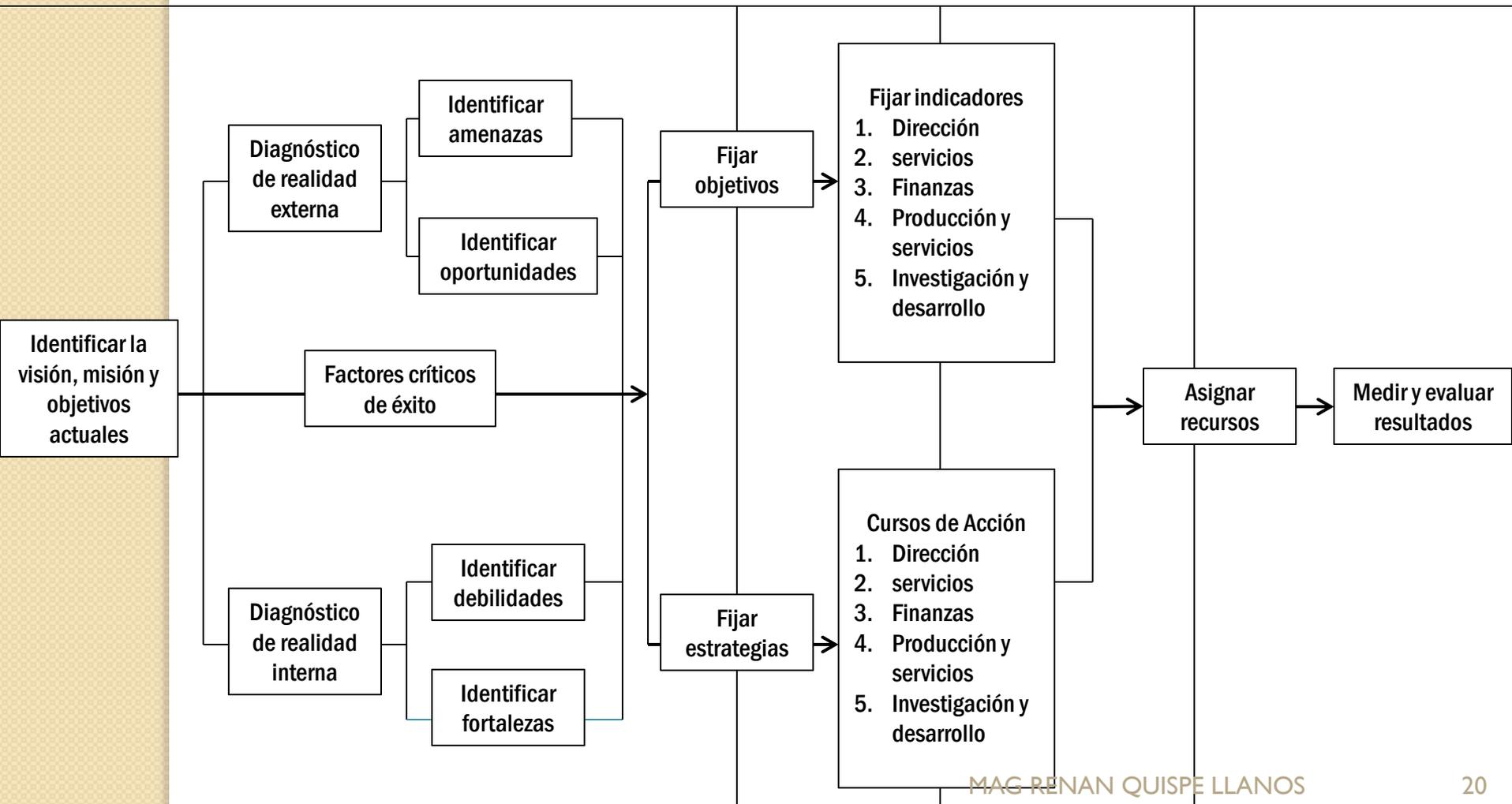
EL CICLO DE LA PROGRAMACION ESTRATEGICA

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA

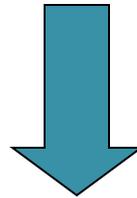
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA

Retroalimentación



MISION

Declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción



Fija los propósitos, fines y límites de la organización

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION

- ¿PARA QUÉ EXISTE LA INSTITUCION/PROGRAMA?
- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE GENERA?
- ¿CUÁLES SON LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS?
- ¿PUEDEN OTROS OFRECER LOS MISMOS PRODUCTOS/SERVICIOS? SI ES ASI.
- ¿ CUAL ES LA ESPECIFICIDAD DE LA INSTITUCION/ PROGRAMA?

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION

- ¿CUAL ES LA POBLACION OBJETIVO Y LA COBERTURA ACTUAL?

- ¿CUÁL ES LA PERCEPCION DEL EQUIPO DIRECTIVO Y CUAL DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DE LA INSTITUCION/PROGRAMA?

EL VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN NO SE LIMITA AL VALOR OPERATIVO DE LA MISION ACTUAL

¿Serán necesarias estas funciones y estos productos?



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

➤ MISIÓN INSTITUCIONAL

“Diseñar, proponer, ejecutar y evaluar, con eficiencia y transparencia, la política económica y financiera del país a fin de alcanzar el crecimiento como condición básica conducente al desarrollo económico sostenido que implique el logro del bienestar general de la población”.

SECTOR: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

➤ MISIÓN

“Sector que establece los objetivos y orienta, formula, dirige y supervisa la política económica y financiera en armonía con la política general y los planes de Gobierno, promoviendo el crecimiento y desarrollo socio-económico y contribuyendo al bienestar de la sociedad”.

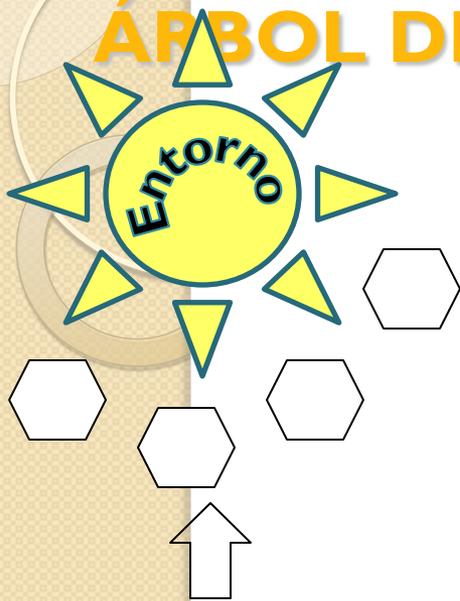


ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

LA MATRIZ FODA

- **Permite cruzar las oportunidades y riesgos, con las fortalezas y debilidades**, para generar opciones estratégicas que implementadas por la organización permitan alcanzar o posicionarse adecuadamente para alcanzar su visión u objetivos organizacionales.
- **Las estrategias de las organizaciones deben fundamentarse en el uso de sus fortalezas y la corrección de sus debilidades** con el fin de explotar las oportunidades y contrarrestar los riesgos del entorno.

ÁRBOL DE ANÁLISIS FODA

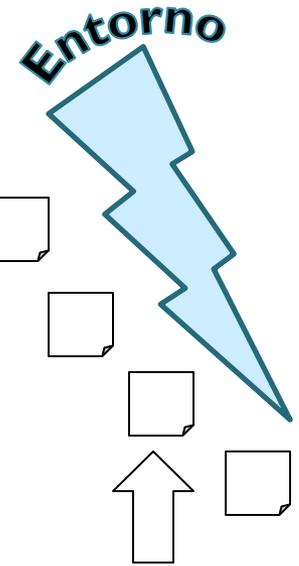
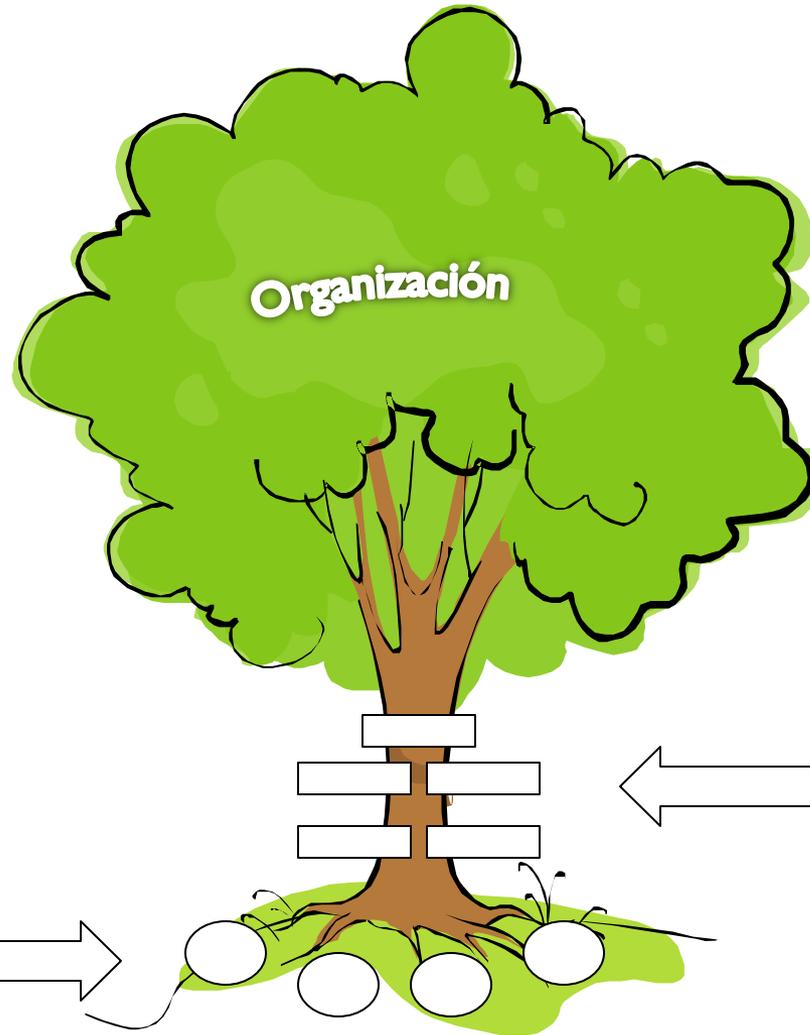


Oportunidades

¿Qué favorece mi acción?
¿Quiénes?

Debilidades

¿Qué me falta?
¿Qué me debilita?



Amenazas

¿Qué obstruye mi acción?
¿Quiénes?

Fortalezas

¿Qué tengo?
¿Cuánto tengo?

ANÁLISIS FODA

Tema del análisis: (defina aquí el tema a analizar).

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

Permite identificar los puntos fuertes y débiles, las capacidades y limitaciones de la entidad o sector, en los cuales se puede intervenir por encontrarse al interior del objeto de planificación.

FORTALEZAS

Son las capacidades (competitivas, tecnológicas, culturales, organizacionales, etc.) que tiene una comunidad y que pueden ser utilizadas para lograr su desarrollo; se identifican para ser reforzadas.

DEBILIDADES

Análisis interno Debilidades son, las limitaciones que presenta la comunidad y que pueden afectar negativamente su desarrollo; se identifican para ser superadas.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

Permite identificar los puntos fuertes y débiles del exterior o entorno de la entidad o sector. Está constituido por todo aquello que se encuentra fuera de la comunidad, pero que tienen influencia en ella. Aquí se identifican las oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

Son los factores positivos externos a la comunidad que pueden ser utilizados a favor de su desarrollo; se identifican para ser aprovechadas.

AMENAZAS

Son los factores negativos externos a la comunidad que pueden incidir en contra de su desarrollo; se identifican para ser evitadas, mediatizadas o neutralizadas.

LA MATRIZ FODA: DIAGNÓSTICO

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | FORTALEZAS - F | DEBILIDADES - D |
| Dejar siempre en blanco. | Anotar las fuerzas. | Anotar las debilidades. |
| OPORTUNIDADES - O | ESTRATEGIAS - FO | ESTRATEGIAS - DO |
| Anotar las oportunidades. | Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades. | Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. |
| AMENAZAS - A | ESTRATEGIAS - FA | ESTRATEGIAS - DA |
| Anotar las amenazas. | Usar las fuerzas para evitar las amenazas. | Reducir las debilidades y evitar las amenazas. |

MATRIZ FODA

Matriz FODA

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Estrategias Ofensivas

Estrategias de reorientación

Amenazas

Estrategias defensivas

Estrategias de supervivencia

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Los factores críticos de éxito, son todos aquellos elementos y componentes claves de la organización que tienen que funcionar correctamente para lograr la visión. Estos aspectos no se pueden evadir, tiene que estar presentes de todas maneras. Un aspecto muy relevante de estos factores es que se tiene que identificar y darles el seguimiento correspondiente para poder asegurar el logro de los objetivos de la organización
- La identificación de los factores críticos de éxito debe ser tanto a nivel interno como también a nivel externo de la organización.

Matriz para identificar los Factores Críticos de Éxito

| ¿Cuáles son los factores determinantes de cuyos resultados se puede asegurar un desempeño exitoso del sector? | ¿De qué depende que se obtengan buenos resultados en cada uno de los Factores Críticos de Éxito? |
|---|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

FACTORES CRITICOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Compromiso y liderazgo de directivos : Más que hacer un Plan es ASEGURARSE QUE FUNCIONE .
- Regularidad y continuidad en la aplicación.
- Internalización de la PE en los procesos de la institución.
- Capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas.

FACTORES CRITICOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Existencia de una unidad responsable por el control de gestión y con directa interacción con la jefatura máxima de la institución.
- Profesionales capacitados en las técnicas de gestión (planificación, indicadores, evaluación)
- Tecnologías de información (simples y accesibles) para asociar la planificación estratégica al control de gestión.

FACTORES CRITICOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Capacidad de retroalimentar a los niveles directivos (centros de responsabilidad) el nivel de logros de compromisos alcanzados y generar acciones correctivas.
- Alinear la planificación estratégica al ciclo presupuestario y considerarlo como insumo para su formulación
- Comunicación de los resultados de la planificación estratégica

ANÁLISIS FODA DE PERÚ

FORTALEZAS

- ESTABILIDAD ECONÓMICA Y BUENOS INDICADORES MACRO COMO PAÍS
- ECONOMÍA DE MAYOR CRECIMIENTO EN AMÉRICA LATINA
- VENTAJAS COMPARATIVAS EN MINERÍA, TURISMO, PESCA (ACUICULTURA), CONFECCIONES Y FORESTAL
- POTENCIAL EN BIODIVERSIDAD, PATRIMONIO HISTÓRICO Y POTENCIAL HIDROENERGÉTICO
- PAÍS ATRACTIVO PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y MERCADOS DE EXPORTACIÓN DIVERSIFICADOS
- UBICACIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA Y POSIBLE 'HUB' EN LATINOAMÉRICA

OPORTUNIDADES

- MAYOR CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL EN PAÍSES EN DESARROLLO
- BONANZA EXPORTADORA POR MEJORES PRECIOS EN EL MERCADO MUNDIAL
- CRECIENTE DEMANDA POR MINERALES DESDE CHINA
- INTEGRACIÓN AL MUNDO CON TLC Y CON BRASIL, NEXO DEL ATLÁNTICO CON EL PACÍFICO
- NUEVOS MERCADOS O 'CLUSTER' POR DESARROLLAR: GASTRONOMÍA, TURISMO
- ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA INVERTIR EN INFRAESTRUCTURA Y RETORNO DEL CAPITAL HUMANO POR SITUACIÓN ECONÓMICA FAVORABLE

DEBILIDADES

- SISTEMA EDUCATIVO DISCRIMINATORIO Y DE BAJA CALIDAD
- ALTOS NIVEL DE POBREZA Y DESIGUALDAD Y CONDICIONES DE SALUD Y NUTRICIÓN DEFICIENTES
- DÉFICIT DE INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO
- PROBLEMAS DE CORRUPCIÓN LATENTES Y SISTEMA JUDICIAL INEFICIENTE Y CON CORRUPCIÓN
- ESTADO INEFICIENTE Y AUSENCIA DE INSTITUCIONES Y PARTIDOS POLÍTICOS SÓLIDOS. SISTEMA PRESIDENCIALISTA
- ECONOMÍA EXPORTADORA BASADA EN MATERIAS PRIMAS
- FALTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COMO PAÍS

AMENAZAS

- DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO DE CHINA
- RECRUDECIMIENTO DE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL
- CONFLICTOS SOCIALES LATENTES Y CRECIENTES DURANTE PERIODOS ELECTORALES COMO EL ACTUAL
- CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD CRECIENTES EN EL SISTEMA POLÍTICO Y EN EL ESTADO
- SURGIMIENTO DE NUEVOS CAUDILLOS ELECTORALES Y DE UN NEOPOPULISMO
- EFECTOS DEL CALENTAMIENTO GLOBAL Y EL CAMBIO CLIMÁTICO EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Análisis FODA del Programa de Electrificación Rural

FORTALEZAS

- Contribuye al desarrollo rural
- Proyectos de Electrificación rural son complementarios con otros sectores
- Promotor de empleo directo e indirecto
- Normatividad que brinda mayores oportunidades de desarrollo para los proyectos de electrificación rural
- Personal con experiencia en electrificación rural

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la demanda por el servicio de energía eléctrica
- Política inclusiva del Estado en materia de Electrificación Rural
- Oportunidad del financiamiento asegurado
- Existe mayor compromiso de los Gobiernos Regionales y Locales
- Posibilidad de incentivar la participación de entidades privadas
- Posibilidad de utilización de mejoras tecnológicas
- Propuesta de modificación en la normatividad de electrificación rural
- Uso productivo y eficiente de la energía eléctrica

DEBILIDADES

- Posible insostenibilidad de los proyectos
- Esquema de Planeamiento inadecuado a los requerimientos de los diferentes Niveles de Gobierno
- Inadecuados sistemas de información en los diferentes niveles de Gobierno
- Deficiente coordinación y formulación de proyectos por parte de las Unidades Formuladoras de los Gobiernos Regionales y Locales
- Incumplimiento de las normas técnicas de electrificación rural
- Descoordinación para la Operación de los Sistemas Eléctricos Rurales

AMENAZAS

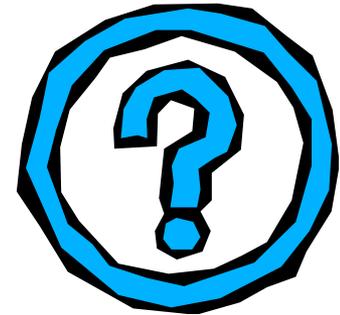
- Población insatisfecha
- Problemas de inseguridad ciudadana
- Conflictos sociales por demarcación territorial
- Dificiles condiciones geográficas y climatológicas que dificultan la implementación de sistemas eléctricos
- Falta de desembolso económico oportuno
- Recorte presupuestal
- Falta de repotenciación de la infraestructura eléctrica en las concesionarias
- Falta de oferta de generadoras de energía

EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PUBLICA - SNIP.

Abril 2013



¿Qué es el SNIP?



Es uno de los sistemas administrativos del Estado, que como el de presupuesto, tesorería, control, contrataciones y adquisiciones, etc. son de observancia y cumplimiento obligatorio para todos los niveles de gobierno (nacional, regional, local)

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

Tiene como finalidad

Optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la Inversión, a través del establecimiento

= de =

Las diversas fases de los proyectos de inversión

Relacionados con

Principios

Normas Técnicas

Métodos y Procesos

El SNIP actúa como un sistema de certificación de calidad de los Proyectos de Inversión Pública . Con ello se busca:

- Eficiencia: En la utilización de recursos de Inversión
- Sostenibilidad: En la mejora de la calidad o ampliación de los servicios públicos intervenidos por los proyectos
- Mayor impacto socio-económico: Es decir, un mayor bienestar para la población



¿Qué es un Proyecto de Inversión Pública (PIP)?



Toda intervención limitada en el tiempo.



Que utiliza total o parcialmente recursos públicos.



Con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios de la entidad pública.*



Cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y estos sean independientes de los de otros proyectos.

* Toda entidad o empresa del sector público no financiero que use recursos públicos para la ejecución de proyectos de inversión.

Objetivos del SNIP

Independientemente de la fuente de financiamiento se busca que los proyectos sean viables.

La viabilidad se sustenta en estudios de preinversión que demuestren la rentabilidad social, la sostenibilidad del proyecto y la compatibilidad con los lineamientos de política

Optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la ejecución de Proyectos de Inversión Pública

Lograr que los escasos recursos públicos destinados a la inversión por las distintas instancias del Gobierno tengan la mayor rentabilidad o impacto sobre el desarrollo económico y social del país.



El SNIP, como todo sistema, se compone de un conjunto de actores que actuando de manera interrelacionada persiguen un objetivo común

Conforman el SNIP :



Órganos Resolutivos

Son:

La mas alta
autoridad de la
unidad (Alcaldes,
Pdtes. de Gob.
Reg., Ministerios,
etc.)

Unidades Formuladoras (UF)

Principales
Funciones

Elaboración de
los estudios de
Preinversión

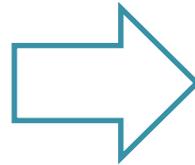
Registran la
Informacion en
el Banco de
Proyectos

Oficina de Programación e Inversiones:

Son los órganos técnicos del SNIP en cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local.



Unidades
Ejecutoras (UE):



Funciones Principales:

Son responsables de la elaboración de los estudios definitivos y expedientes técnicos

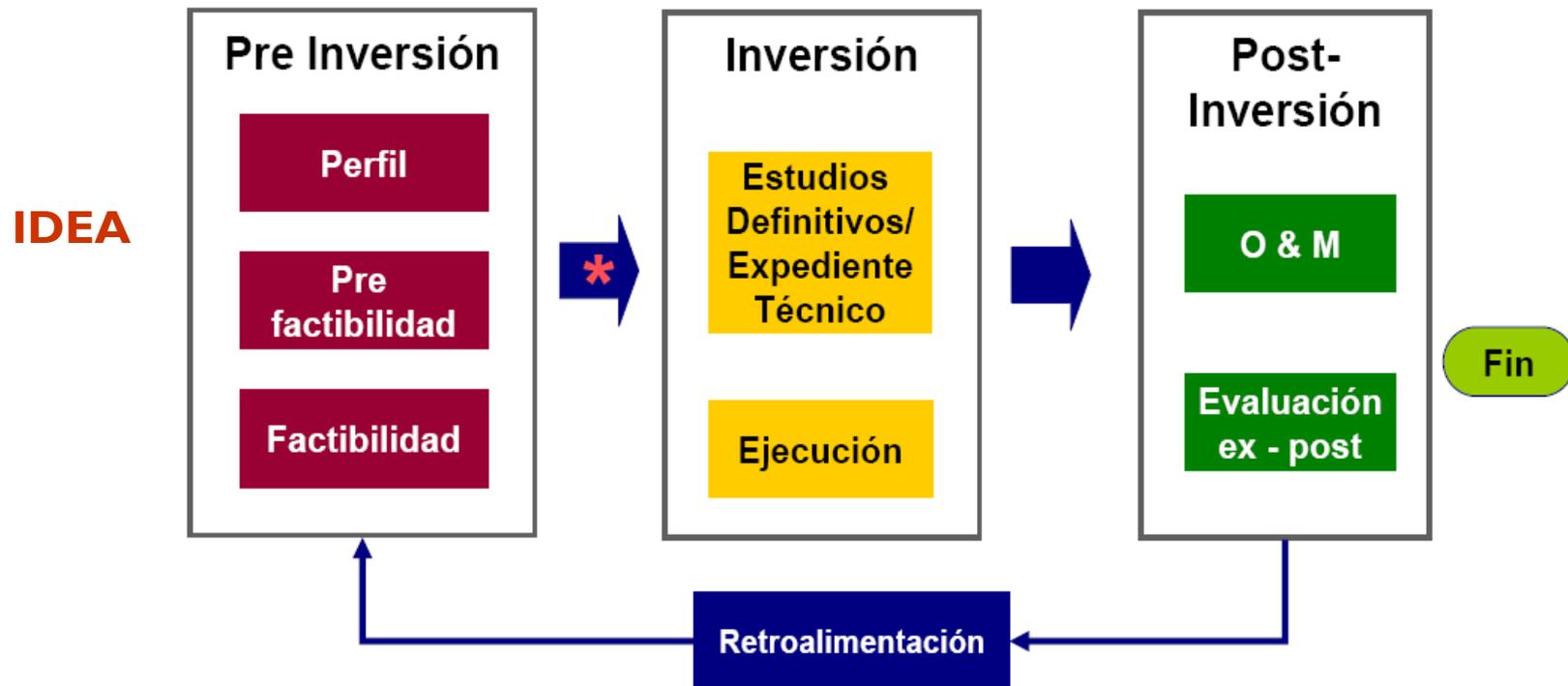
Ejecutan los proyectos viables

Observan el cumplimiento de los parámetros aprobados en la pre-Inversión

Son responsables de la Evaluación Ex- Post

Ciclo del Proyecto

El SNIP establece que todo PIP debe seguir el Ciclo de Proyecto que comprende las fases de Preinversión, Inversión y Postinversión



*La declaración de viabilidad es un requisito para pasar de la fase de preinversión a la fase de inversión.

"Secuencia de pasos que todo PIP, por Ley, debe cumplir; o mejor dicho, la forma cómo el país ha decidido hacer inversión"

Ciclo del Proyecto- Fase de Preinversión

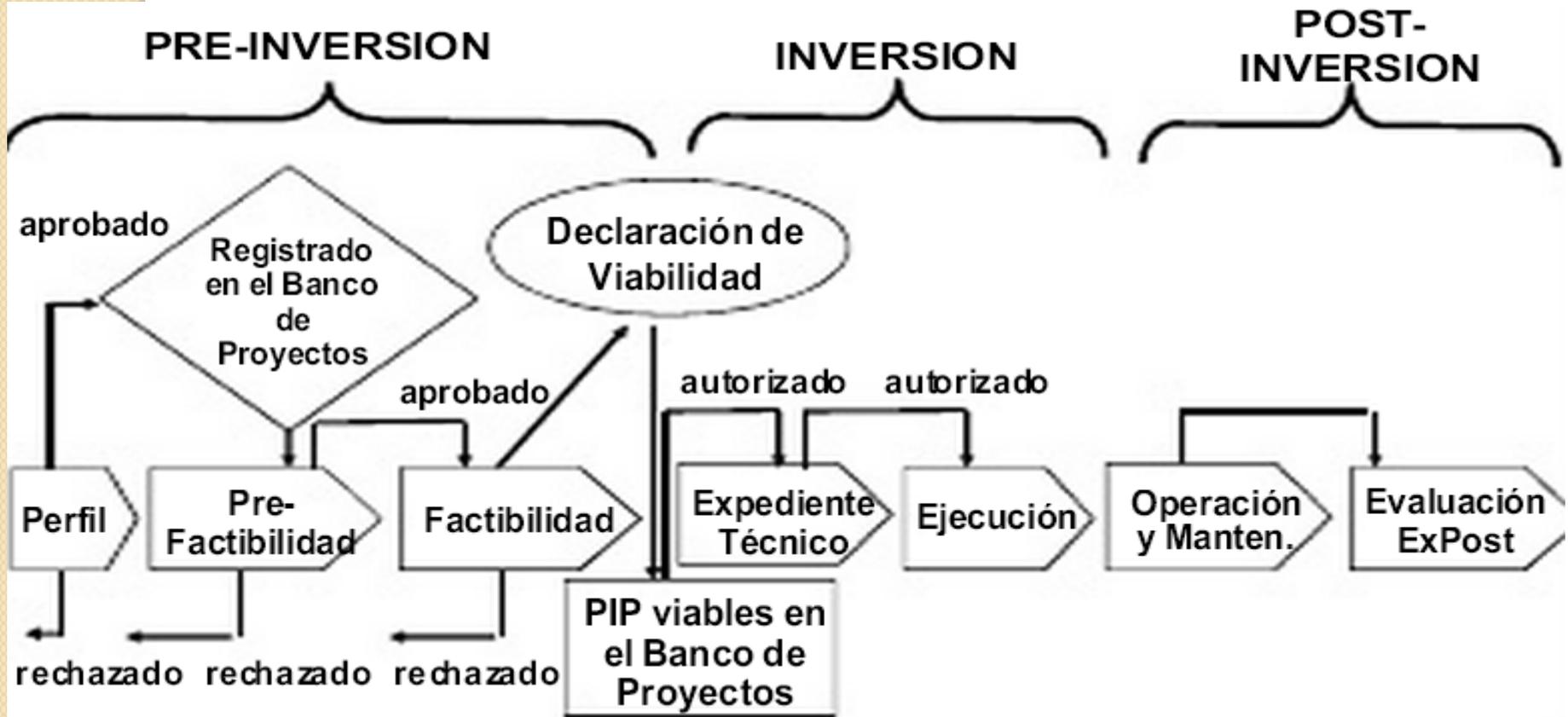


No todos los proyectos requieren el mismo nivel de análisis técnico en la fase de preinversión: a mayor magnitud de inversión, mayores serán los riesgos de pérdida de recursos y, consecuentemente, es mayor la necesidad de información y estudios técnicos que reduzcan la incertidumbre en la toma de decisiones

Los niveles de estudios de preinversión mínimos que deberá tener un proyecto para poder ser declarado viable son los siguientes:

| MONTO DE UN PROYECTO | ESTUDIOS REQUERIDOS |
|---|---------------------|
| Hasta S./ 1'200,000 | Perfil simplificado |
| Mayor a S./ 1'200,000 Hasta S./ 10'000,000.00 | Perfil |
| Mayor a S./ 10'000,000.00 | Factibilidad |

Ciclo de Vida del Proyecto de Inversión Pública



¿Cómo era el Ciclo de Proyectos sin el SNIP?

Idea

**Expedient
e Técnico**

**Ejecución
de Obra**

¿Cuáles fueron las consecuencias?

**Duplicidad
de la
inversión**

**Proyectos no
Sostenibles**

**Proyectos
sobredimensionados**

**Proyectos
riesgosos**

**Desconocimiento
de la política
nacional / regional**

**Proyectos no
rentables**

INEFICIENTE USO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS



← Parque al Árbitro

Monumento al Lagarto



- **El Municipio construyó un mirador de más de 40 m. de altura.**
- **Pese a que costó 2 millones de soles y el mantenimiento mensual es de S/. 200,000, el ascensor no está operativo por los altos costos de electricidad. Además, su ubicación obstruye el tráfico.**
- **La tasa de analfabetismo es de 22.3%, mayor que el 11.8% del promedio nacional.**
- **Sólo el 34.8% de la población cuenta con abastecimiento de agua.**



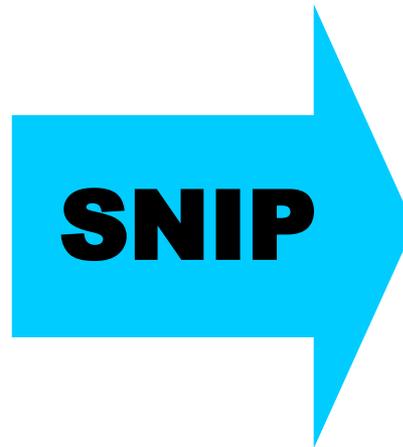
Mirador de 40 m. de alto

¿Cuál es la misión (aspiración) del SNIP?

Baja calidad de la Inversión Pública

LEY N°
27293

Mayor calidad de la Inversión Pública



Conjunto de órganos, normas y procedimientos orientados al logro de una mayor calidad de la inversión a cargo de las entidades y organismos del Sector Público



Gestión : Presupuesto por Resultados

Programa Presupuestal con enfoque de Resultados - PPR

Un programa consiste en la provisión de un **conjunto de productos** (bienes y servicios que reciben sus **beneficiarios**), mediante el desarrollo de **actividades integradas y articuladas**, que **atacan** las principales **causas de un problema específico** que afecta a una **población objetivo**.

Hacia una mejor justificación de la asignación presupuestal

Se busca que progresivamente un mayor porcentaje del gasto público tenga las siguientes características:

- Clara vinculación con los objetivos nacionales.
- Identificación de población objetivo y área de intervención.
- Consistencia causal fundamentada en la evidencia disponible.
- Rendición de cuentas.
- Estructura presupuestal que claramente identifique qué se entrega (bienes y servicios - productos) y para qué se entregan (resultados).
- Estructura de costos justificada.
- Identificación de responsable que rendirá cuentas sobre el desempeño de dicho gasto en el logro de resultados esperados

Valor Público

Son los cambios o mejoras en la calidad de vida de los(as) ciudadanos(as) o una población determinada como resultado de los servicios y bienes que el Estado pone en marcha a través de diversas políticas, programas y proyectos.

Valor Privado y su comparación con el Valor Público

La generación de valor en la empresa privada está sujeta a la calidad del producto transformado y la rentabilidad que este genera en una relación de mercado.

En el sector público el valor se mide por el beneficio que un servicio o bien genera en los individuos o grupos. Por ejemplo, niños nutridos, mujeres alfabetas, jóvenes empleables, infraestructura básica y productiva instalada que genera mejoras en las necesidades básicas de las personas, así como en aspectos referidos a la comercialización y producción; entre otros.

Cadena del Valor Público de los Programas Presupuestales

Jerarquía de Objetivos

Resultado Final

Resultado Específico

Productos

Actividades

Tareas

Insumos

EJEMPLO

Reducir los niveles de inseguridad ciudadana

Mejora en la prevención de la ocurrencia de eventos que atentan contra la Seguridad Ciudadana

Patrullaje integrado

Realizar patrullaje motorizado

- Elaboración de mapa de ruta del delito
- Programación de las rutas de patrullaje
- Renovación de unidades motorizadas
- Mantenimiento de unidades

- Personal Policial
- Uniformes
- Servicio mecánico
- Equipos georeferenciales y comunicaciones
- Alimentación de personal en servicio
- Adquisición combustible
- Adquisición de unidades

Cadena de Valor

IMPACTO

EFFECTOS

BIEN / SERVICIO TANGIBLE

MEDIOS

RECURSOS

Cadena del Valor Público de los Programas Presupuestales

Jerarquía de Objetivos

Resultado Final



Resultado Específico



Productos



Actividades

Tareas



Insumos



EJEMPLO

Reducir los niveles de inseguridad ciudadana

Mejora en la prevención de la ocurrencia de eventos que atentan contra la Seguridad Ciudadana

Patrullaje integrado en la

BAJO EL CONTROL DEL PLIEGO PRESUPUESTAL O ENTIDAD, DE ACUERDO A SU COMPETENCIA FUNCIONAL

- Programación de ruta de ruta del delito
- Programación de las rutas de patrullaje
- Renovación de unidades motorizadas
- Mantenimiento de unidades

Personal Funcional

- Uniformes
- Servicio mecánico
- Equipos georeferenciales y comunicaciones
- Alimentación de personal en servicio
- Adquisición combustible
- Adquisición de unidades

Cadena de Valor

IMPACTO



EFEECTO



BIEN / SERVICIO TANGIBLE



MEDIOS



RECURSOS

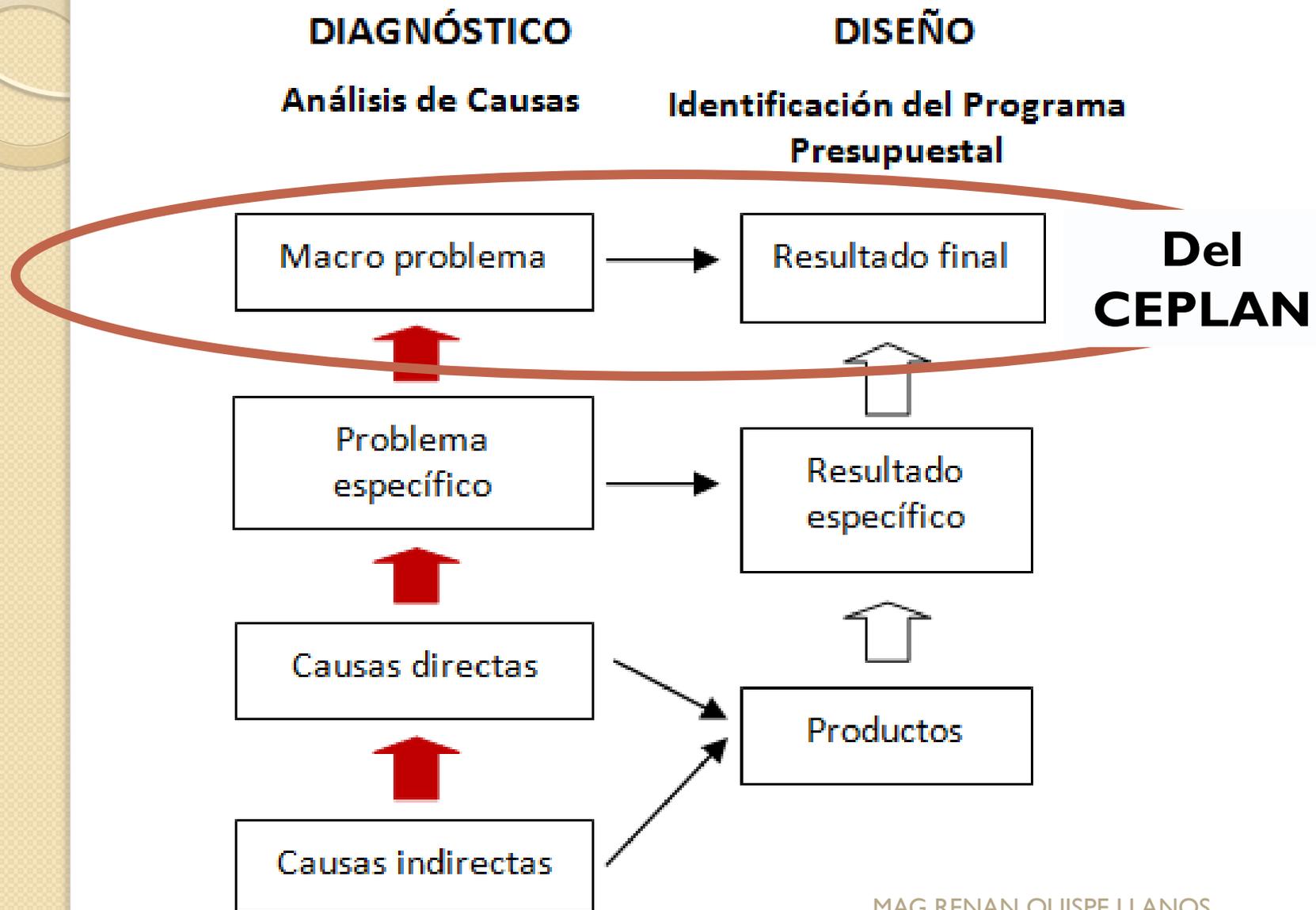
Pasos para la identificación y diseño de Programas Presupuestales

- 1. Identificación del Resultado Final.*
- 2. Identificación de problemas específicos.*
- 3. Identificación de la población objetivo.*
- 4. Análisis de causalidad.*
- 5. Revisión y búsqueda de evidencias*

Pasos para la identificación y diseño de Programas Presupuestales

- 6. Transición del diagnóstico al resultado específico, productos y actividades.*
- 7. Elaboración de la matriz lógica.*
- 8. Definición de los indicadores de desempeño de la matriz lógica.*
- 9. Programación física y financiera.*

Paso 6: Transición del Diagnóstico al Resultado Específico, Productos y Actividades del PPR

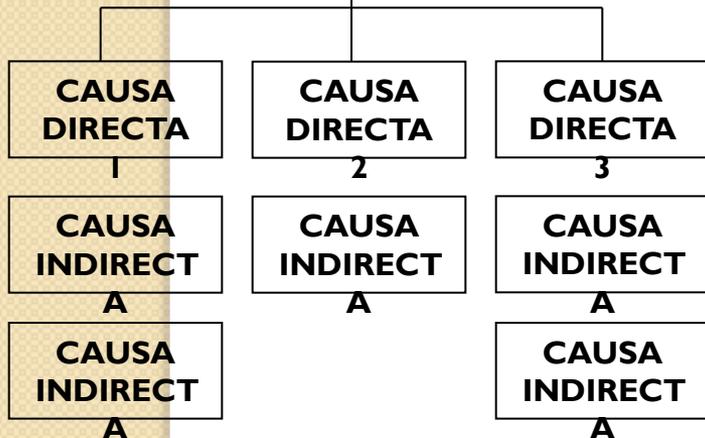


Paso 6: EL RESULTADO ESPECÍFICO

- Un resultado, es un cambio que puede ser observado sobre un grupo poblacional y que a su vez se observará en un periodo de tiempo determinado.
- El resultado específico se deriva del problema específico identificado como causa del resultado final.

Problema Específico

Insuficiente nivel de medidas y acciones de prevención



Resultado Específico

Mejora en la prevención de la ocurrencia de eventos que atentan contra la Seguridad Ciudadana.

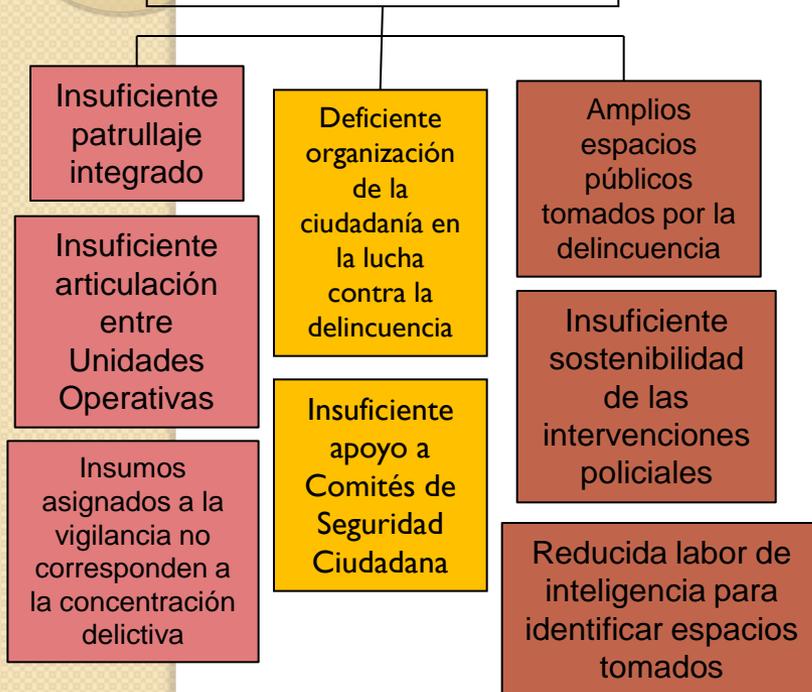
↑
Su redacción debe evidenciar un cambio o transformación esperada que permita solucionar o revertir el problema identificado.

Paso 6: LOS PRODUCTOS

Un producto es el conjunto de bienes y servicios que recibe el beneficiario para generar un cambio o mejora esperada en él. El conjunto de productos contribuyen al logro del Resultado Específico del Programa Presupuestario.

Problema Específico

Insuficiente nivel de medidas y acciones de prevención



PRODUCTOS

Patrullaje integrado

Ciudadanos organizados contra la delincuencia

Espacios públicos recuperados

Los productos deben formularse tomando en consideración las causas que aluden a una misma temática y que se encuentran bajo su control o competencia.

Paso 6: LOS PRODUCTOS

En la descripción de un producto se especifican sus atributos básicos para facilitar su comprensión, apropiación y posterior programación y ejecución por los actores involucrados en su provisión. Así, la descripción permite establecer un nivel mínimo de estandarización del producto a ser provisto a los beneficiarios. Para ello debe responder, como mínimo, a las siguientes preguntas:

- a) **¿Quién es el beneficiario?**
- b) **¿Qué bienes y/o servicios –específicos- recibirá el beneficiario?**
- c) **¿Dónde le serán entregados? (cuando esto no sea evidente)**
- d) **¿Quién realiza la entrega del producto?**
- e) **¿Con qué frecuencia y/o en qué momento se entregarán los bienes y/o servicios?**

Las respuestas a las preguntas señaladas permitirán tener información para la identificación de las actividades y tareas del programa presupuestario. Principalmente con las respuestas a la pregunta b).

Justificación del Resultado Específico Formulado

Insumos para elaborar los Indicadores

- ¿Cuál es el cambio que se producirá?** – qué está cambiando.
- ¿A quiénes afectará?** - identificación de la población sobre la cual se observará el cambio.
- ¿En qué proporción se dará el cambio?** – magnitud del cambio.
- ¿En qué tiempo?** – tiempo en que se estima lograr el cambio.

| a. ¿Qué? | b. ¿Quiénes? | c. ¿Cuánto? | d. ¿Tiempo? |
|---|---|-------------|---|
| <i>Disminución de eventos que atentan contra la Seguridad Ciudadana</i> | <i>Hogares de zonas con alto índice delincriminal</i> | | <i>En 3 años (al finalizar el 2014)</i> |

Paso 9: Programación Física y Financiera

Los productos definidos en la Matriz de Marco Lógico y la cuantificación de sus indicadores se programan para los años correspondientes al programa.

Programación Multianual de Productos

| Producto | UM | Programación Multianual | | | Responsable |
|---------------|----|-------------------------|-------|-------|-------------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | |
| 1. Producto 1 | | | | | |
| Indicador 1.1 | | | | | |
| Indicador 1.2 | | | | | |
| 2. Producto 2 | | | | | |
| Indicador 2.1 | | | | | |
| Indicador 2.2 | | | | | |

Paso 9: Programación Física y Financiera

Programación Física y Financiera de Actividades

Las **Actividades** tienen **Metas Físicas** que cuantifican los bienes y servicios entregados.

Las **Actividades** se **desagregan en Tareas e insumos**. Las tareas identifican la cronología en el cumplimiento de las actividades y se programan en los meses en que se ejecutan, mientras que los insumos detallan el costo de la actividad.

Los insumos están relacionados directamente con las Actividades. Aquellos relacionados con más de una actividad del mismo producto, se cargan en la actividad más significativa. Los **insumos se determinarán a partir de un catálogo de bienes y servicios** previamente establecido.

Programación física y financiera de Actividades

| | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| UNIDAD EJECUTORA | |
| UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE | |
| PROGRAMA | Seguridad Ciudadana |
| PRODUCTO | Patrullaje Integrado en la comunidad |
| ACTIVIDAD | Patrullaje Motorizado |
| INDICADOR | Horas de patrullaje |
| META | 120,000 horas |

| TAREAS | | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
|--------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Elaboración de mapa del delito | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Definición de rutas y programación de patrullaje | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Renovación de Unidades Motorizadas | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Mantenimiento de las Unidades | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Operatividad de las Unidades | | | | | | | | | | | | |

| INSUMO | | UM | CANT | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--------|---|-------------|-----------|----------------|----------------------|
| 1 | Personal policial | Personal | 20,000 | 28,000 | 560,000,000 |
| 2 | Uniformes | Kit | 40,000 | 300 | 12,000,000 |
| 3 | Servicio mecánico | Servicio | 20,000 | 100 | 2,000,000 |
| 4 | Equipos de georeferenciación y comunicaciones | Módulo | 10,000 | 800 | 8,000,000 |
| 5 | Equipos complementarios | Módulo | 10,000 | 10,000 | 100,000,000 |
| 6 | Alimentación de personal en servicio | Ración | 1,320,000 | 75 | 99,000,000 |
| 7 | Materiales de oficina | Kit | 20,000 | 100 | 2,000,000 |
| 8 | Adquisición de unidades | Unidades | 1,000 | 54,000 | 54,000,000 |
| 9 | Adquisición de combustible | Hectolitros | 109,500 | 4,500 | 492,750,000 |
| | | | | | 1,329,750,000 |



MUCHAS GRACIAS