



MEPyD

MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Manual Metodológico para la Formulación del

Plan Estratégico Institucional

MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Equipo directivo del MEPyD

Juan Ariel Jiménez: ministro de Economía, Planificación y Desarrollo

Yván Rodríguez: viceministro de Planificación

Juan Manuel Sontag: director general de Desarrollo Económico y Social

Equipo de Coordinación

Coordinación General: Yván Rodríguez

Coordinación Técnica: Juan Manuel Sontag

Departamento de Formulación de Políticas y Planes de Desarrollo: Yuderka Arrendell

Departamento de Monitoreo y Evaluación DGDES: María Santana

Dirección General de Desarrollo Económico y Social

Coordinadores Ejes END:

Yuderka Arrendell

Héctor Espinosa

Ruth Montes de Oca S.

Analistas, especialistas y asistentes:

Audrey Guzmán

Nayely Germoso

Carolina Moronta

Yamell Peña

Yocasta Luciano

Marlín Chalas

Antonia González

Ana Salcedo

Elva Mercedes

Deidamia García

Luis Ortíz

José Estén

Perla Soto

Francisco Rojas

Salvador Guzmán

Altagracia Morbán

Yessenia Almonte

Diana Pérez



MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

República Dominicana
Diciembre de 2019

Contenido

Presentación.....	9
I. Introducción	11
II. Marco legal	15
III. Marco conceptual.....	25
3.1. La planificación estratégica en el ámbito público	25
3.2. Alineación de la planificación estratégica con los instrumentos de planificación nacional de largo - mediano plazo y compromisos internacionales.	32
3.3. El enfoque territorial en la planificación	36
3.4. Planificación estratégica y planificación operativa anual	37

IV. Momentos metodológicos y componentes:	41
4.1. Momento explicativo	43
4.1.1. Análisis situacional	44
4.1.2. Análisis FODA.....	47
4.2. Momento normativo.....	52
4.2.1. Marco legal	52
4.2.2. Misión	53
4.2.3. Visión	56
4.2.4. Valores institucionales.....	58
4.3. Momento estratégico	60
4.3.1. Ejes y objetivos estratégicos	61
4.3.2. Resultados esperados.....	64
4.3.3. Indicadores	65

4.3.4.Productos estratégicos	74
4.3.5.Supuestos	76
V. Seguimiento y evaluación del PEI.....	77
5.1 Momento táctico-operacional.....	77
Anexos	81
Acrónimos	83
Bibliografía.....	85

Presentación

Promover el desarrollo de procesos de mejora continua del quehacer institucional en el sector público es uno de los grandes hitos en los que se ha embarcado el Estado dominicano, para lo cual se requiere del esfuerzo y compromiso de los distintos actores que lo conforman. El ámbito de la planificación no escapa a ello, tal como lo estipula la Constitución de la República Dominicana y la Ley de Planificación e Inversión Pública No.498-06, instrumentos legales en los cuales se consagra al más alto rango el mandato de hacer gestión pública de manera diferente... con un sentido estratégico del desarrollo y con perspectiva de mediano plazo.

En ese sentido, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo pone a disposición de las instituciones públicas el “Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional” como una de las herramientas de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de dichas entidades en torno al quehacer actual y al camino a seguir en relación a las demandas que exige el entorno actual y al desarrollo de procesos innovadores para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen en beneficio de la población dominicana.

Este documento pretende contribuir con el fortalecimiento de las competencias de los equipos técnicos de las unidades institucionales de planificación de las distintas entidades del sector público, permitiendo poder desarrollar un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de política expresados en términos de resultados e impactos y en consonancia con lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo, así como el establecimiento del perfil de producción institucional necesario para el alcance de dichos objetivos, partiendo de un análisis situacional sobre los bienes y servicios que se ofrecen y del entorno organizacional.

Es importante resaltar, que la implementación de este manual se hará de forma gradual. No obstante, si al momento de su emisión existen instituciones que ya han desarrollado su proceso de planificación estratégica, podrán utilizarlo como guía para identificar los aspectos básicos que requiere el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) en el desarrollo de sus instrumentos nacionales, realizar las reprogramaciones necesarias y tomarlo en cuenta en el proceso de actualización de los PEI's.

I. Introducción

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) como órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, tiene la responsabilidad de generar instrumentos que operativicen lo establecido en el marco legal vigente, traducidos en reglamentaciones específicas, metodologías, lineamientos, etc., que regulen el funcionamiento cotidiano de dicho sistema. Esto implica el establecimiento de procesos, diseñar, perfeccionar y armonizar herramientas metodológicas, así como adoptar nuevos instrumentos que permitan hacer efectivo el mandato establecido en el marco legal vigente.

Se asume la planificación estratégica como una de las herramientas del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, con el propósito de orientar y facilitar el ejercicio de la planificación de las instituciones del sector público, fortaleciendo sus competencias en materia de gestión por resultados, con una visión de mediano plazo y altamente participativa.

En ese mismo sentido, se busca contar con una visión sistémica de la planificación, garantizando el desarrollo de procesos dinámicos y armónicos para la toma de decisiones, basándose en los diagnósticos

y análisis de situación de la realidad institucional y la visión de futuro, teniendo como único objetivo la formulación e implementación de políticas públicas en beneficio de la población.

Este manual, asume como punto de partida lo establecido en el marco legal que rige el SNPIP y las guías contenidas en la Caja de Herramientas de la Planificación con el fin de establecer y definir la información estratégica que las instituciones utilizarán en los procesos de planificación de mediano plazo en torno al perfil de producción institucional, las medidas de política que lo complementan y los objetivos a los que contribuyen expresados en términos de resultados e impactos, así como los indicadores de desempeño que permitirán su medición, evaluación y toma de decisiones.

Hoy en día se pueden encontrar diversas metodologías para desarrollar el proceso de planificación estratégica como un método único. Se pueden encontrar tantas variantes como autores que tratan el tema. De hecho, Mintzberg – uno de los ideólogos de la gestión - indica que entre la década del 40 y la del 80 del siglo pasado, se desarrollaron al menos diez escuelas sobre la planificación estratégica. En gran parte de ellas se encuentran elementos comunes que en la planificación de las organizaciones se utilizan cotidianamente. A partir de este instrumento, las instituciones que no hayan asumido

alguna metodología de planeación estratégica tendrán la oportunidad de contar con un documento para la elaboración de sus planes, en el horizonte temporal único definido por el MEPyD y las que ya cuentan con procesos de planificación estratégica desarrollado, realizarán una revisión sobre el tipo de información básica que debe contener el plan para dar respuesta a lo requerido en el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y ajustar su plan a dichos requerimientos (MEPyD, 2011).

Además, se presenta un acápite sobre el marco legal y conceptual de la planificación estratégica, así como también en lo referente a la construcción de indicadores que permitan el seguimiento y evaluación del plan. Así mismo, se insertan los instrumentos necesarios para sistematizar este proceso.

Con este manual, se trata de motivar a la institucionalización de la planificación estratégica mediante la incorporación de herramientas compartidas y el establecimiento de un horizonte único para todas las entidades públicas.

II. Marco legal

Las legislaciones vinculadas a la planificación del sector público en República Dominicana datan del año 2006, cuando el Congreso Nacional aprobó un conjunto de leyes orientadas a reformar y modernizar el Estado. En particular, la Ley No. 498-06, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), y la Ley No. 496-06, que crea la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo (SEEPYD), hoy en día Ministerio, en ese mismo orden se promulga la Ley Orgánica de Presupuesto No. 423-06 y su respectivo reglamento de implementación aprobado por el decreto Núm. 492-07 y la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los municipios, estableciendo el marco jurídico de un sistema de planificación de alcance nacional en vinculación sistémica con la administración financiera pública y el sistema nacional de control interno del Estado.

Cabe resaltar la formulación del instrumento estratégico de mayor jerarquía en el SNPIP bajo la Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y su reglamento de aplicación aprobado en el decreto 134-14. En dicha ley se establece que a través de la implementación de políticas públicas plasmada en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), los planes institucionales, sectoriales y territoriales se contribuirá a la implementación de la END.

Debe considerarse también en estos instrumentos, la incorporación de las políticas transversales definidas: derecho humano, participación social, tecnologías de la información y comunicación; género, cohesión territorial, sostenibilidad ambiental, gestión integral de riesgos y responsabilidad institucional. (Congreso Nacional, 2014) (Ley 1-12)

Según se establece en el nuevo marco institucional del SNPIP, el proceso de planificación de alta dirección es aquel mediante el cual una institución define los productos terminales que entregará a la población y el impacto que, en término de resultados, pretende suscitar en la sociedad. Esta actividad se desarrolla, de una u otra manera, en nuestras instituciones, pero no de modo sistemático ni sobre la base de un método común. Debe llegar a objetivos muy concretos, como lo son la definición de resultados estratégicos con indicadores que permitan el monitoreo y evaluación. (Ley 496-06, 2006)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es el instrumento de planificación de las instituciones que plantean una visión estratégica, además establece prioridades, objetivos, metas y requerimientos de recursos de los órganos y organismos del sector público para un período de cuatro años con expresión territorial a escala regional, debiendo ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual

del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales (Decreto 493-07). El contenido mínimo del PEI, será el siguiente:

- Análisis situacional.
- Políticas, programas y proyectos institucionales de mediano plazo.
- Perfil de producción institucional y resultados esperados.
- Estimación de recursos consistente con el perfil de producción definido.

Según la Ley 498-06, en cada una de las Secretarías de Estado (ahora Ministerios), de las instituciones descentralizadas y autónomas, de las instituciones públicas de la seguridad social y las empresas públicas no financieras, existirán unidades de planificación y desarrollo (UIPyD), que tendrán la responsabilidad de asesorar en materia de políticas, planes, programas y proyectos a las máximas autoridades de las mismas, además establece que entre sus funciones deberán: “Preparar, con base en las prioridades sancionadas por el Consejo de Gobierno, en las políticas definidas por la máxima autoridad de la respectiva institución y en las políticas, normas, instructivos, procedimientos y metodologías impartidas por el Secretariado Técnico de la Presidencia (ahora MEPyD) los planes estratégicos institucionales, que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público”.

Algunas de las disposiciones más relevantes emanadas del Decreto No.493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No.1 para la Ley No.498-06 de Planificación e Inversión Pública son:

- Se establece que se elaborará el Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional y otras normas, instructivos y procedimientos relacionados. La instancia responsable de brindar la asistencia técnica a las instituciones públicas en el desarrollo del proceso de planificación institucional es la Dirección General de Desarrollo Económico y Social (DGDES).
- Las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UI-PyD) serán responsable de la coordinación metodológica del proceso de planificación institucional, sobre la base de los manuales, normas, instructivos y procedimientos establecidos en el marco legal referido. Los mismos deberán ser aprobados por la máxima autoridad de dichos organismos y remitido al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Además, existen otros mandatos legales relacionados a la planificación estratégica como son:

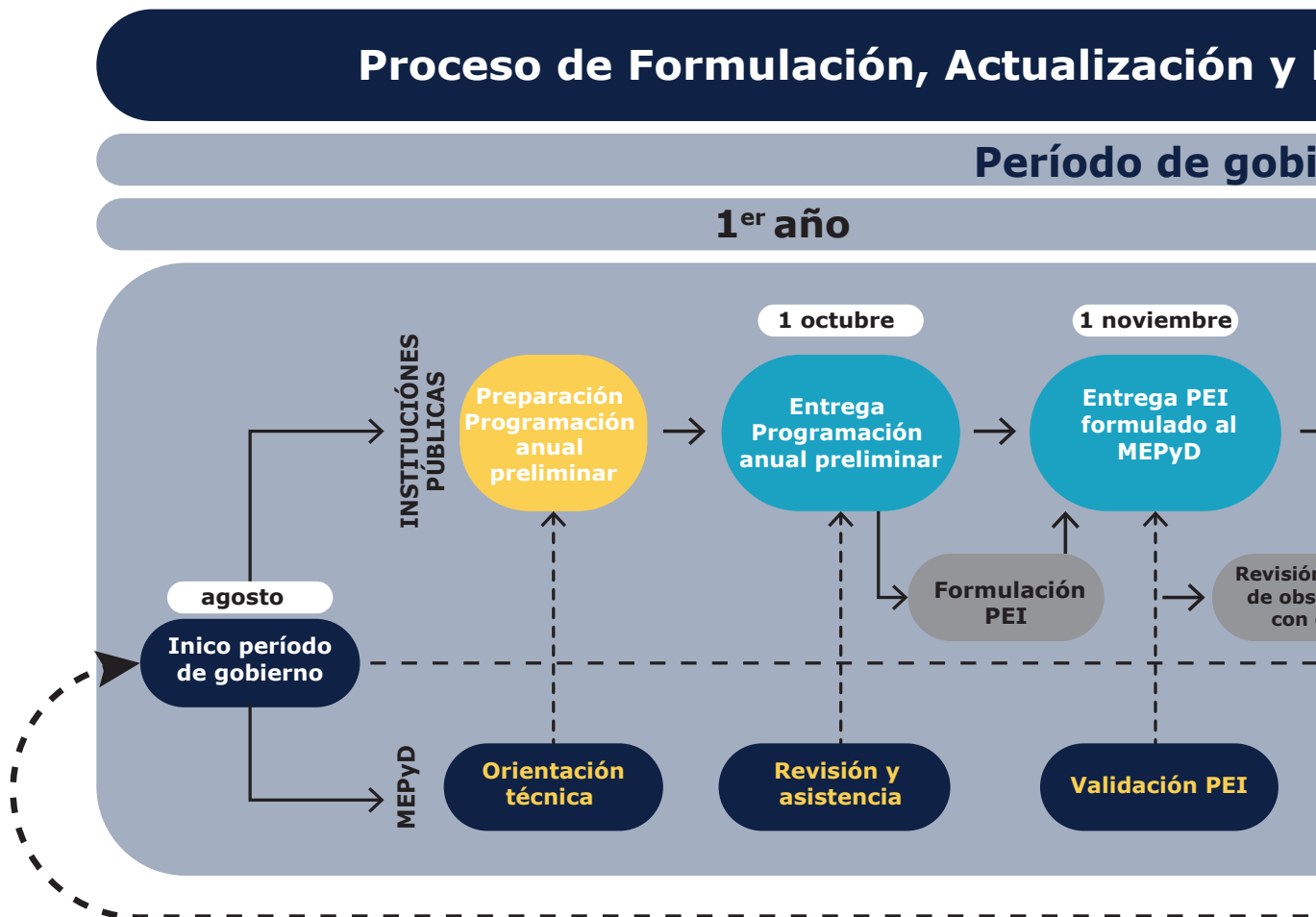
- El reglamento de implementación de la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No.423-06, aprobado por el decreto Núm. 492-07, en el Artículo 7 del capítulo II sobre la organización del sistema se señala, que es responsabilidad de los organismos regidos por la ley elaborar el anteproyecto de presupuesto de la institución u organismo con base en la política presupuestaria, en el Plan Estratégico Institucional y en los lineamientos de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo.
- Para el cumplimiento de políticas, objetivos y metas contempladas en los planes de desarrollo y presupuestos, plurianual y anual, y que sean debidamente cuantificadas y verificables mediante indicadores, se crearán contratos por desempeño y resultados firmados por los Ministerios de Hacienda, Economía, Planificación y Desarrollo y de Administración Pública, con la máxima autoridad de un organismo participante u órgano adscrito al mismo, según lo establecido en el reglamento para la Evaluación del Desempeño Institucional, contemplado en el Decreto 273-12 y la ley 498-06.

En cuanto a la temporalidad:

- Los PEI's tendrán una extensión de cuatro años. Deben ser presentados al MEPyD en el año de inicio del período de gobierno, a más tardar el **primero (1) de noviembre** y servirán de insumo para la elaboración del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Tendrán además que realizar sus ajustes en caso necesario antes del **treinta y uno (31) de enero**.
- Para la elaboración del PEI, que como explicamos deberá presentarse al inicio de cada periodo de gobierno, la institución deberá realizar una **programación anual preliminar al 01 de octubre**, la cual servirá como un insumo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional en los años subsiguientes. Esta programación se realizará durante **el mes de junio** y contendrá, como mínimo:
 - Resultados a alcanzarse durante el próximo año.
 - Escenarios de diferentes niveles de producción terminal de los programas y proyectos estratégicos de la institución.

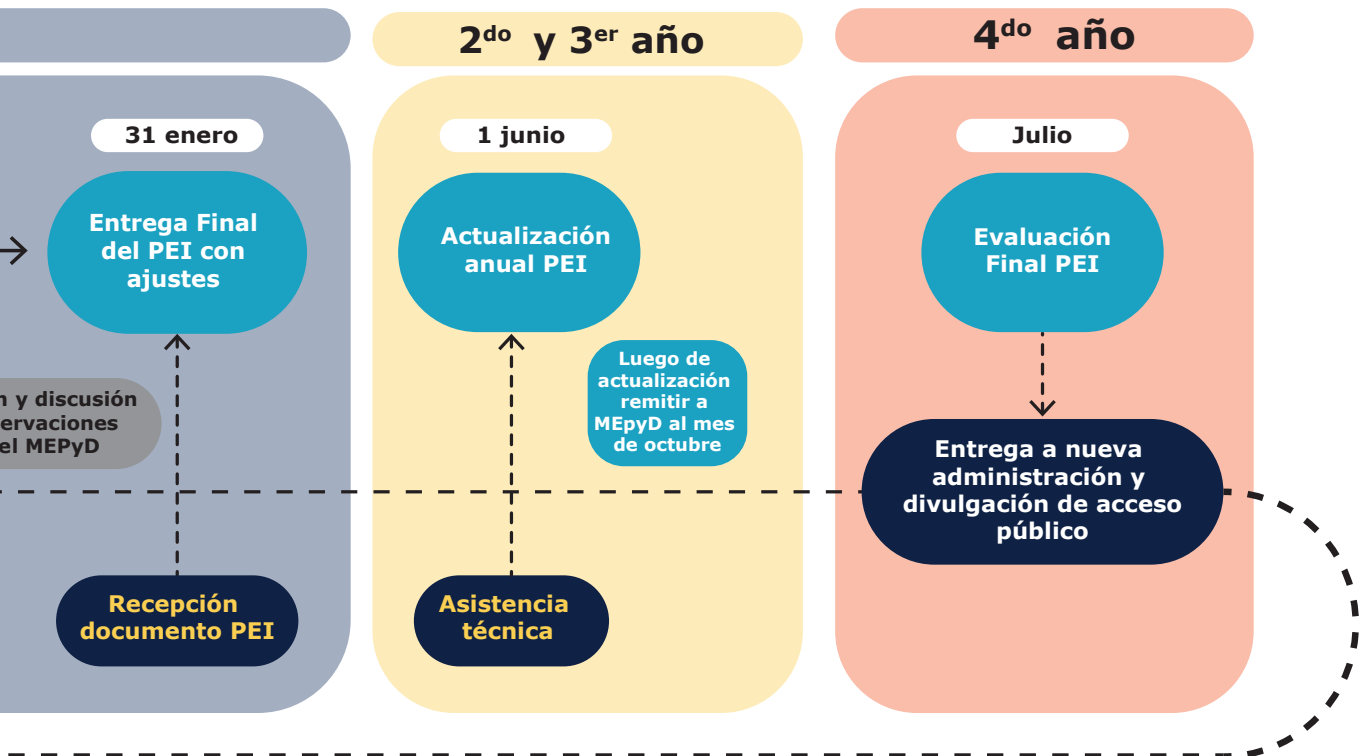
- Escenarios de diferentes niveles de recursos financieros requeridos por los programas y proyectos estratégicos con base en los diferentes niveles de producción.
- La **actualización** de los Planes Estratégicos Institucionales será elaborada durante el **mes de junio** e implicará la realización de ajustes al contenido establecido.
- Los Planes Estratégicos Institucionales serán evaluados anualmente por la respectiva Unidad de Planificación y Desarrollo y su evaluación final se presentará durante el mes de **julio del último año del período** de gobierno; sus resultados se pondrán a disposición de la nueva administración y deberán ser de acceso público.

Resumen del proceso:



Evaluación del Plan Estratégico Institucional

erno



III. Marco conceptual

3.1. La planificación estratégica en el ámbito público

La modernización de la administración pública en República Dominicana busca responder al proceso del desarrollo con cohesión económica, social, territorial y administrativa, tendiente a sentar las bases de un sistema de gestión basado en resultados.

“Se definen como resultados los cambios que se producen en una variable, en un lapso, como consecuencia de los bienes y/o servicios que entregan las instituciones públicas a la sociedad”. (Decreto 134-14).

La gestión por resultados (GporR) es un enfoque de planificación del sector público, cuya función es brindar una direccionalidad efectiva e integrada a las instituciones públicas en relación con sus procesos de creación de valor. Su finalidad consiste en optimizarlo para garantizar eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño para el logro de resultados en beneficio de la población. Para lograr los objetivos deseados, el gerente público debe tener la capacidad de liderar los procesos de formulación y política pública de tal manera que se mejore la manera en que la población percibe los resultados.

Como parte fundamental de la GporR está concebida la planificación como un proceso mediante el cual se define una direccionalidad estratégica para la acción, a la vez que se aplican un conjunto de procedimientos a través de los que se pretende introducir mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades articuladas entre sí. Tales actividades, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de los acontecimientos con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Según se establece en el Nuevo Marco Institucional del SNPIP, el proceso de planificación de alta dirección es aquel mediante el cual una institución define los productos terminales que entregará a la población y el impacto que, en término de resultados, pretende suscitar en la sociedad. Esta actividad se desarrolla, de una u otra manera, en nuestras instituciones, pero no de modo sistemático ni sobre la base de un método común. Debe llegar a objetivos muy concretos, como lo son la definición de resultados estratégicos con indicadores que permitan el monitoreo y evaluación. (Ley 496-06, 2006)

El Plan Estratégico Institucional (PEI), son el instrumento de planificación de las instituciones con una visión estratégica que establecen prioridades, estrategias, objetivos, resultados, indicadores, metas y

requerimientos de recursos de los órganos y organismos del sector público para un período de cuatro años. Los mismos tienen expresión territorial a escala regional, debiendo ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales (Decreto 493-07).

- Análisis situacional.
- Políticas, programas y proyectos institucionales de mediano plazo.
- Perfil de producción institucional y resultados esperados.
- Estimación de recursos consistente con el perfil de producción definido.

La discusión inicial para la planificación estratégica parte del análisis de la ley que crea la institución donde se establece para qué fue creada y permite pensar sobre su situación actual y en un hipotético futuro alcanzable. Asimismo, invita a reflexionar en cómo quieren que los vean tanto los usuarios como los que no lo son. De igual forma, se requiere discutir sobre las oportunidades y obstáculos del entorno institucional.

Un factor importante en este ámbito lo constituye la visión colectiva, es decir, que no solo los equipos directivos se toman en cuenta en relación con lo que está ocurriendo en la institución, sino que se integra a todo el personal para tener una visión más amplia sobre los

elementos que incidieron en los éxitos y fracasos, y para consensuar un diagnóstico común.

Según se plantea en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (ILPES/CEPAL; Marianela Armijo, 2011), las mejores prácticas en el uso de la PE en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apege a ciertos requisitos, entre las cuales resaltamos los siguientes:

Participación de los responsables de los programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.

El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria

Para saber si hemos cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la PE sea la antesala del control de la gestión.

Otro de los conceptos importantes a ser tomado en cuenta es el referido a presupuesto orientado a resultados, el cual se concibe como un conjunto de procesos e instrumentos que tienen por objeto dar

información sobre los resultados y su vinculación con los recursos presupuestarios. Esto lo convierte en una pieza altamente relevante para la efectiva implementación de la gestión por resultados.

Un tema emergente hoy en día, es que la ciudadanía cada vez está exigiendo más del Estado y de los impuestos que pagan. Por lo tanto, la discusión requiere centrarse en los resultados generados a partir de los bienes y servicios entregables a la población en el territorio bajo la jurisdicción de la institución, por lo que es importante relacionar el proceso de producción pública con el proceso de planificación estratégica.

En conclusión, para alinear la planificación estratégica a una gestión basada en resultados, se debe pensar cuáles logros se plantean en la institución, para lo cual deben definir los productos entregables a la población y cuáles son los procesos que debe realizar cotidianamente. Del mismo modo, es necesario que se precisen los recursos necesarios para desarrollarlos, definiéndolos de acuerdo con los periodos establecidos para el presupuesto anual y plurianual, elementos que se enmarcan en la lógica de cadena de valor público.

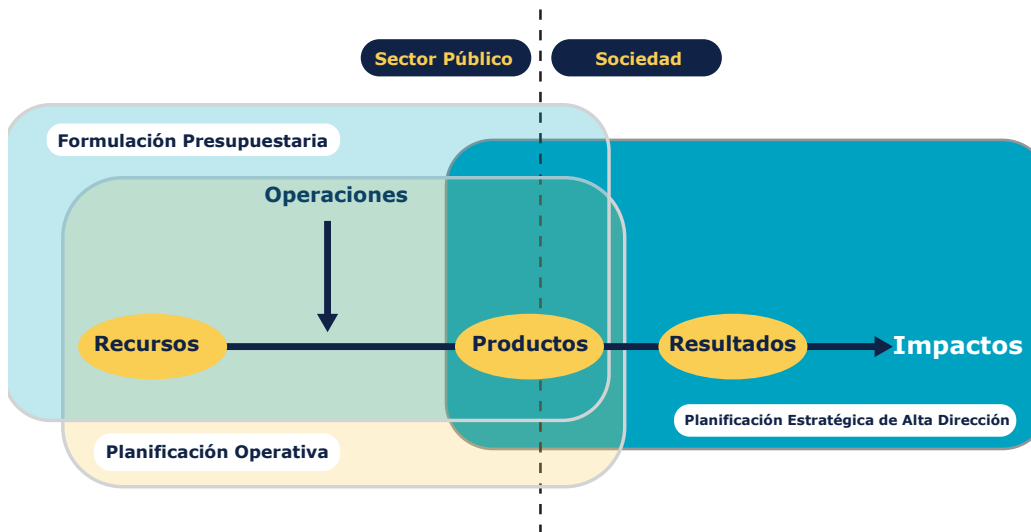


Ilustración 1. Cadena de Valor. Fuente. Caja de Herramientas de Planificación

Según la ley 498-06 sobre el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, la implementación del modelo lógico de cadena de valor o cadena de resultados requiere abarcar cinco dimensiones de forma interrelacionada:

1. **Desarrollo de procesos sistemáticos de planificación estratégica en las instituciones públicas.** Es decir, definir cuál es la mirada o visión estratégica de la institución, caracterizar el entorno según la responsabilidad territo-

rial, lo que implica el desarrollo de un proceso continuo de planificación, mediante la identificación de ámbitos, procesos y responsabilidades enmarcados en objetivos y prioridades alineadas a la planificación nacional.

2. ***Alineación del presupuesto de la institución con los objetivos de la planificación estratégica.*** Se requiere definir e implementar nuevas estrategias metodológicas en cuanto a la formulación del presupuesto, de forma tal que se vinculen los objetivos y políticas contemplados en el PEI con los resultados a alcanzar, los productos a generar en las instituciones públicas, territorio y los recursos reales y financieros que requieren, a modo de transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de programación y gestión.
3. ***Correlación relativa entre plan, presupuesto y organización.*** Es necesario que cada unidad orgánica esté relacionada con uno o más productos u objetivos del plan estratégico.
4. ***Optimización de los procesos administrativos.*** Implica gestión adecuada del personal, de las compras y contrataciones, y generar la información necesaria sobre la utilización efectiva de recursos financieros en tiempo real.

Esto implica que cada encargado de unidad ejecutora asuma la responsabilidad de lugar y se interrelacione con la alta dirección y las áreas administrativas, cumpliéndose con esto la relación Plan estratégico - Estructura presupuestaria - Estructura organizativa.

5. **Consolidación de un sistema de control de gestión.** Es vital la existencia de un sistema efectivo de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación de resultados y procesos a través del desarrollo de indicadores que permitan medir el impacto de la gestión e identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.

3.2. Alineación de la planificación estratégica con los instrumentos de planificación nacional de largo - mediano plazo y compromisos internacionales.

El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública está estructurado por niveles o ámbitos en los cuales se enmarcan los instrumentos de la planificación. En este documento nos referiremos a:

Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública	
Niveles/Ámbitos de Planificación	Instrumentos de Planificación
Global	Estrategia Nacional de Desarrollo
	Plan Nacional del Sector Público
	Planes Regionales
Institucional	Planes Estratégicos
Sectorial	Planes Sectoriales
Territorial	Planes Estratégicos Territoriales

Programación Macroeconómica a Mediano Plazo
Marco Financiero Fiscal Plurianual
Presupuesto Plurianual
Presupuesto Anual
Presupuesto Institucional

Ilustración 2. Niveles e instrumentos de la planificación

Planificación global. Se encuentra vinculada a los grandes objetivos nacionales y su horizonte es de mediano-largo plazo, en los cuales se plantea la visión de país y se define una estrategia nacional de desarrollo que sirve como elemento fundamental para definir el plan de gobierno de la gestión que corresponda, estableciendo prioridades estratégicas que orienten la asignación de recursos a las instituciones públicas, así como se delimita la participación de los actores de los diferentes sectores. (Ley 498-06).

Planificación institucional. Constituye uno de los cuatro niveles o ámbitos de actuación de la planificación del sector público. Además, permite la definición de los Planes Estratégicos Institucionales, de los planes operativos anuales y de los presupuestos institucionales.

Tanto la planificación sectorial como la territorial constituyen procesos participativos y pueden estar vinculadas por confluencias parciales o intersecciones. Estos procesos impactan necesariamente en la planificación de carácter institucional.

El SNPIP establece la necesidad de definición de políticas y objetivos a alcanzar en el largo, mediano y corto plazos que permitan el desarrollo económico y social en el marco de la equidad. El objetivo consiste en lograr un adecuado crecimiento económico acompañado de una mejoría sustancial en la distribución del ingreso.

Además, esto se vincula con la necesidad de contar con una administración que responda a los requerimientos del desarrollo, con cohesión económica, social, territorial y administrativa, es decir, con una modernización administrativa que impulse reformas de las estructuras y procedimientos, la mejora de la productividad de los recursos económicos, humanos y la instrumentación de nuevas tecnologías de gestión pública que aproxime la administración a los ciudadanos (Ley 496-06, 2006).

Cabe destacar el nivel global y sus dos instrumentos principales: la END, la cual define la imagen y los objetivos del país, así como los principales compromisos que asumen los poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales en su consecución, con un horizonte temporal de largo plazo (20 años). Es el resultado de un proceso de concertación y debe ser aprobada por ley en el Congreso de la República. En tanto, el PNPSP, opera con un horizonte temporal de mediano plazo (cuatro años) y su alcance está circunscrito al sector público. Es el resultado de un proceso de planificación de gobierno y es aprobado por el Consejo de Gobierno. Es el instrumento que define y organiza el aporte del sector público a la concreción de la END en el mediano plazo.

Los dos instrumentos (END y PNPSP) antes mencionados, reconocen plazos y modalidades diferentes en cuanto a sus procesos de actualización. El PNPSP demanda una actualización permanente de alcance anual debido a su relación con la asignación de recursos, mientras que la END sólo prevé actualizaciones cuando las nuevas realidades del contexto mundial y nacional lo justifiquen o cuando de las evaluaciones del PNPSP surjan desviaciones sustantivas que afecten el cumplimiento de las políticas y objetivos proyectados a largo plazo.

3.3. El enfoque territorial en la planificación

En el marco de contextualizar este ámbito de la planificación, se debe tener presente que los bienes y servicios de las instituciones se entregan regularmente a algún territorio: distrito municipal, municipio, provincia o región, por lo que las acciones que ejecutan tienen un impacto directo en el impulso del desarrollo de las localidades intervenidas. Esto implica que, en el proceso de planificación estratégica, se deben considerar las necesidades expresada en el territorio.

Durante la realización del análisis de situación, previo a la formulación del plan, se recomienda comprender la distribución espacial de las necesidades de bienes y servicios, los problemas prioritarios y cómo impactan en términos de resultados, así como, las brechas que se desprenden al relacionarlas con el accionar de la institución pública. La planificación estratégica institucional está íntimamente vinculada a la planificación territorial, ya que brinda una visión más amplia sobre en dónde se está focalizando la inversión del país, información útil para las instituciones involucradas, entre las que se incluyen los ayuntamientos.

El marco regional de referencia que han asumido las instituciones en los últimos años les ha permitido planificar de acuerdo con las características del sector al que pertenecen, por lo que hasta tanto se promulgue y operativice la Ley de Regiones Única de Planificación, según lo establece la Ley 498-06 del SNPIP, se puede continuar utilizando.

3.4. Planificación estratégica y planificación operativa anual

De acuerdo con la lógica de cadena de valor o cadena de resultados, tanto el proceso de planificación estratégica como el correspondiente a la planificación operativa de las instituciones está claramente delimitado. En el proceso de planificación estratégica de alta dirección se definen los productos terminales que se entregarán a la población y el impacto que, en término de resultados, pretende incidir en la sociedad, así como las estrategias para procurar un desempeño exitoso. En el caso de la planificación operativa, las instituciones diseñan sus acciones operacionales y, por tanto, programan en detalle los procesos productivos que desarrollarán a través de sus centros de gestión. De allí se desprende la identificación de los recursos presupuestarios.

Ahora bien, la mirada estratégica en una institución permite dar una mirada de calidad en el proceso de formulación del presupuesto, ya que los recursos son los que permitirán alcanzar los objetivos y resultados identificados por la máxima autoridad de una institución pública, junto cuadros directivos con un claro direccionamiento del rumbo a seguir y de las actividades a realizar.

En el desarrollo de estos tipos de procesos es necesario promover una cultura de eficacia y eficiencia en las instituciones públicas, así como fortalecer las capacidades de gestión estratégica de las mismas, enfrentándonos al escenario de necesidades y demandas crecientes y recursos escasos. Para esto, es necesario tener claro cuáles son los objetivos y resultados esperados, y que las autoridades en materia de planificación suministren los métodos e instrumentos para el manejo y procesamiento de información física cuantificables, de modo de instalar una práctica de utilización de los datos para la gestión estratégica.

De acuerdo con la guía No. 4 de la serie de planificación del MEPyD, en este proceso es necesario tomar en cuenta ciertas características de la planificación estratégica:

- Concebir la actividad de la planificación como un proceso de carácter tecno-político. Se conciben decisiones políticas sobre la base de insumos técnicos.
- Aceptar que el proceso planificador se enfrenta frecuentemente a situaciones complejas y caracterizadas por un alto nivel de incertidumbre.

- Reconocer la presencia de otros actores incidiendo en el proceso y reconocer que quien planifica tiene un campo de gobernabilidad limitado, cuyo análisis forma parte de la planificación. Esto implica incorporar al diagnóstico el juicio estratégico.
- Distinguir productos terminales e intermedios y establecer sus vínculos con resultados e impactos, lo que permite una mejor articulación con las propuestas de presupuesto orientado al desempeño.
- Cuestionar el carácter lineal de la implementación propia de la concepción normativa de la planificación. Durante la ejecución del plan se pueden presentar escenarios sinuosos, por lo que la planificación debe concebirse como un proceso flexible que puede ser objeto de ajustes permanentes.

En el caso de la planificación operativa las instituciones desarrollan un ejercicio con las unidades organizativas donde programan el accionar de la gestión institucional para un año, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Alta Dirección. Este proceso implica una programación en detalle del conjunto de operaciones que se realizarán durante el año, que además implican la identificación de los productos terminales e intermedios a obtener, el establecimiento de indicadores cuantitativos que miden el

volumen de producción, la programación de las acciones que componen cada operación, identifican plazos, responsables e insumos reales necesarios, la valorización de los insumos a efectos de establecer requerimientos financieros, la organización de equipos, etc.

En resumen:

- La planeación estratégica define la visión a mediano y largo plazo; las acciones para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el establecimiento de estrategias que contribuyan a la solución de problemas o la búsqueda de mejoras, marcan las directrices y el comportamiento para que una institución alcance los aspectos plasmados en los lineamientos de política o en los objetivos estratégicos.
- En el caso del plan operativo (POA), se definen de forma más detallada los resultados y producción pública necesarias para el alcance de los objetivos definidos en el nivel estratégico, así como las acciones y recursos que permitirán la materialización de estas.

IV. Momentos metodológicos y componentes

Existen una serie de metodologías que permiten desarrollar de manera sistemática para el desarrollo del proceso de planificación estratégica, para los cuales se recomienda la consulta de la *Guía No. 4. de la serie de planificación del MEPyD “Métodos e Instrumentos para la Planificación Institucional”*. Entre ellos se encuentran: el Marco lógico, usado más comúnmente para la planificación y gestión de proyectos; el Método de Planificación Estratégica Situacional (PES), concebido para el diseño de políticas públicas; análisis PROBES para la definición de políticas y formulación de proyectos y centrado en el análisis situacional y la formulación de estrategias (MEPyD, 2011).

En cuanto a los momentos metodológicos, en el proceso de planificación estratégica se suelen distinguir los siguientes:

Momento explicativo: instancia en la que se explica la realidad tal como se considera que fue, es y tiende a ser.

Momento normativo: instancia en la que se diseña cómo debe ser la realidad en el futuro en contraste con la situación inicial.

Momento estratégico: instancia en la que se elabora una estrategia que articula el debe ser con el puede ser.

Momento táctico-operacional: instancia del hacer. En este momento se produce la mediación entre el conocimiento y la acción.

Así mismo, en cada uno de los momentos se incluyen los componentes del proceso de planificación estratégica, que son:

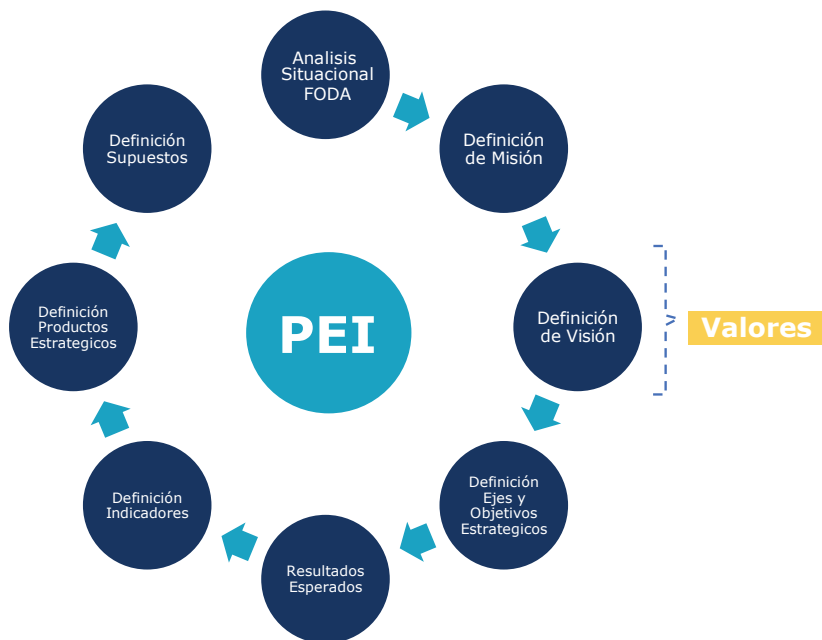


Ilustración 3. Proceso de Planificación Estratégica. Caja de Herramientas Serie 5

4.1. Momento explicativo

Según revela Ander-Egg, en su libro *Introducción a la Planificación Estratégica, edición del 2007*, el momento explicativo es la fase de formulación del diagnóstico, en el cual se pretende responder las interrogantes: ¿Qué pasa? y ¿Cuál es la situación de la que partimos? Al momento de iniciar la elaboración del plan estratégico, conviene tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- **Antecedente**, es el análisis de modo reflexivo que permite evidenciar cómo se ha llegado a la situación actual.
- **El problema**, que nos permite identificar la situación que se desea mejorar o transformar.
- **Tendencias o prognosis**, identificando los distintos escenarios futuros si se mantienen las tendencias actuales.
- **Contexto**, describe la situación-problema que se estudia en el entorno social del que forma parte.

El momento explicativo trata de comprender la realidad identificando los problemas que declaran los actores sociales, así como los bienes y servicios que ofrece la institución. Para ello se apoya en el análisis situacional.

4.1.1. Análisis situacional

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de planificación estratégica lo constituye el análisis situacional, el cual tiene por objetivo revisar la situación en la que se encuentra la institución (en el servicio público), tanto con respecto al ambiente o entorno en el que se desenvuelve, como en relación con su propio funcionamiento, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de la entidad y demás elementos básicos para elaboración del plan. (MEPyD, 2011).

Para el desarrollo del análisis situacional la institución deberá realizar una reflexión alrededor de los resultados que genera o aporta a través de los bienes y servicios que entrega y a las funciones que le compete según su marco legal, lo que permitirá la identificación de los factores que lo definen como servicio público y plantean cual es el desempeño actual. Para llegar a realizar dicha reflexión se sugiere contestar las siguientes preguntas:

PREGUNTAS ORIENTADORAS

TEMAS PRIORITARIOS DE LA INSTITUCIÓN

- ¿Cuál es la definición más estratégica del servicio público que ofrece la institución (misión, objetivos estratégicos, u otras categorías de objetivos que se utilizaron en el proceso de planificación anterior)?
- ¿Cuáles bienes o servicios están entregando el servicio público? (¿qué les entrega? ¿Educa- ción? ¿Infraestructura? ¿Vacunas? ¿Alimento?, etc.)
- ¿A quiénes entrega esos bienes o servicios? (es decir, ¿quiénes son sus beneficiarios o pobla- ción objetivo?)
- ¿Cuáles son los efectos o resultados esperados que se proponen en el servicio público?
- ¿A cuáles problemas prioritarios está respondiendo el servicio público que ofrece la institución?
- ¿Existe evidencia estadística de los problemas identificados? Identificarlos.
- ¿Existe una distribución territorial de los temas prioritarios? ¿Cuál?
- ¿Cuáles se han priorizados en el presupuesto en los últimos años?
- ¿Cómo se miden los resultados de la organización?

ACTORES CLAVES

¿Cuáles son los actores claves con los que se involucra la institución?

COMPROMISOS RELACIONADOS A LA INSTITUCIÓN

Internacionales

Acuerdos y alianzas internacionales relacionados a la institución. Ejemplo: ODS, Cooperación sur-sur, Convenios de cooperación con OIT, FAO, entre otros; firmas de acuerdos como el pro- tocolo de Kioto, etc.

Nacionales

Responsabilidades de la institución con actores locales. Ejemplo: Planes sectoriales, Alianzas con entidades públicas, privadas y/o no gubernamentales.

En caso de no contar con respuestas para algunas de las preguntas, ya sea por desconocimiento o por no obtener la respuesta en el tiempo oportuno, deberá indicarse, ya que estas servirán para abordar los siguientes pasos de la metodología.

Uno de los aspectos a tomar en cuenta, previo a la formulación del plan, es que de acuerdo con el ámbito de competencia institucional se deben identificar cuáles son los problemas sociales que debemos abordar. Para esto se sugiere la utilización de la *Guía No. 3 de la Serie de Planificación del MEPyD "Cómo definir un problema social"*, de forma tal que carezca de ambigüedad, poca focalización y población objetivo mal caracterizada, y evitar que se conciban en términos muy generales, abarcando una infinidad de variables requiriendo soluciones generales, para lo cual normalmente no existen las capacidades institucionales ni los recursos económicos suficientes para lograr la situación deseada¹.

Finalmente, con todos estos insumos se procederá a elaborar el análisis de situación que servirá de sustento para el diseño de los objetivos y campo de acción del plan.

¹ Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011 Serie de Planificación. Guía "¿Cómo definir un problema social?".

4.1.2. Análisis FODA

La herramienta conocida como FODA, permite realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la institución, ya que se evalúan los factores internos y externos que influyen en el servicio público, ya sean positivos o negativos, a partir de los cuales se genera un diagnóstico que permitirá identificar las áreas de mejora de la entidad y la toma de decisiones.

El punto de partida para realizar el análisis FODA lo constituye el análisis situacional. Esta actividad debe ponerse en práctica luego se identifican las fortalezas y debilidades en el ambiente interno, y las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la institución. Generado el diagnóstico, se podrán identificar las potencialidades, desafíos, limitaciones y riesgos para cambiar la realidad actual por una situación deseada.

Este análisis debe realizarse de forma participativa y consensuada con todo el personal de la institución, de forma tal que todos se sientan parte de las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización. En el siguiente cuadro se pueden observar un conjunto de preguntas que pueden facilitar el análisis FODA.

Ambiente Institucional	Fortalezas	Debilidades
<p>Ambiente Interno</p> <p>Analizar los procesos en términos de su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc. Mirar disponibilidad de estructura organizacional, capital humano, recursos financieros, percepción interna del rol hacia los beneficiarios y usuarios, calidad de los productos y servicios ofrecidos al beneficiario, recursos tecnológicos, infraestructura física, transportación, estructuras desconcentradas, entre otros.</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición:</p> <p>¿Qué ventajas tiene la institución respecto a los temas dentro del sector que representa?</p> <p>¿Qué aspectos positivos se observan en la relación interdepartamental de la institución?</p> <p>¿Alguna novedad tecnológica puede impactar positivamente la oferta de servicios de la institución?</p> <p>¿Es eficiente en la administración de los recursos financieros?</p> <p>¿Qué factores garantizan la estabilidad del personal en la institución?</p> <p>Beneficios laborales</p> <p>Inclusión social</p> <p>¿Qué perciben los colaboradores como ventajas de la institución?</p> <p>¿Qué políticas internas relacionadas a aspectos sociales y ambientales se están implementando?</p> <p>¿Qué elementos facilitan brindar los bienes y servicios a los usuarios? ¿cómo se puede explotar cada fortaleza?</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición:</p> <p>¿Cuáles son las limitantes que restringen que la institución se destaque en los servicios bajo su responsabilidad?</p> <p>¿Qué desventajas tiene la institución respecto a los temas dentro del sector que representa?</p> <p>¿Qué aspectos negativos se observan en la relación interdepartamental de la institución?</p> <p>¿Se observa alguna limitación respecto a la manera en que se priorizan los productos y servicios de la institución?</p> <p>¿Algún aspecto tecnológico que limite la entrega de servicios de la institución?</p> <p>¿Existe alguna debilidad en la administración de los recursos financieros?</p> <p>¿Qué factores reducen la estabilidad del personal en la institución?</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Beneficios laborales</p> <p>Inclusión social</p> <p>¿Qué perciben los colaboradores como debilidades de la institución?</p> <p>¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales?</p>

	Oportunidades	Amenazas
<p>Ambiente externo (entorno)</p> <p>Mirar hechos o eventos de carácter político, social o tecnológico</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición:</p> <p>¿Se observan oportunidades en las relaciones interinstitucionales e intersectoriales o con alguna tendencia nacional o internacional que favorezcan los temas relacionados a la institución?</p> <p>¿Qué perciben los usuarios como positivo de la institución?</p> <p>¿Existe algún marco regulatorio, políticas programas o proyectos nuevos que pueda impactar de manera positiva la institución? ¿Cómo le afecta?</p> <p>¿Alguna novedad tecnológica puede impactar positivamente la oferta de servicios de la institución?</p> <p>¿Existe una coyuntura en la economía del país?</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición:</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta la institución?</p> <p>¿Existe alguna tendencia nacional o internacional que limite el apoyo a los temas relacionados con la institución?</p> <p>¿Existe algún marco regulatorio, políticas programas o proyectos nuevos relacionados a instituciones del sector que pueda impactar de manera negativa la institución?, ¿Cómo le afecta?</p> <p>¿Se observa alguna oportunidad en las relaciones interinstitucionales del sector, ya sea por acuerdos existentes o potenciales de generar?</p> <p>¿Se observa alguna limitación respecto a la distribución de los servicios públicos?</p> <p>¿Existe alguna desventaja en la relación con otras instituciones?</p> <p>¿Existe alguna amenaza de ocurrencia de desastre que impacte el accionar de la institución?</p>

Concluido el análisis FODA, es importante relacionar los cuadrantes que faciliten la comprensión de las situaciones o problemas más relevantes y de mayor incidencia técnica y/o política que deben ser enfrentados en la futura intervención pública en orden de prioridad, considerando las capacidades y habilidades internas para asumir la resolución de estas.

Una forma de obtener estas conclusiones es realizando un cruce de información a partir del FODA, donde se puedan responder preguntas como ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?, ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la institución? ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?, ¿Cómo se puede mejorar cada debilidad? y ¿Qué se debería evitar? Según se indica a continuación:

Fortalezas	+	oportunidades	=	Potencialidades
Debilidades	+	amenazas	=	Limitaciones
Fortalezas	+	amenazas	=	Nivel de riesgo
Debilidades	+	oportunidades	=	Desafíos

Ejemplos:

Tabla 1. Cruce de información del FODA.

Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
Equipo humano con capacidades técnicas y vocación de servicio.	+	Inclusión de la comunidad e impulso de su participación en la gestión de los servicios	=	Asegurar la calidad y mejora continua del modelo de Atención Integral
Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
Debilidades en la recolección de información de diagnósticos sociofamiliares de los territorios intervenidos	+	La realidad de pobreza y exclusión social en los territorios donde operarán los servicios implica riesgos operativos.	=	Insuficiencia en la cobertura de Atención Integral a la Primera Infancia
Fortalezas	+	Amenazas	=	Nivel de Riesgo
Construcción de un sistema de planificación y control de gestión	+	La politización del servicio puede traducirse en voluntad de violentar las políticas, así como la obtención de empleos para simpatizantes políticos.	=	Incumplimiento de la planificación y parcialización en la toma de decisiones y servicios
Debilidades	+	Oportunidades	=	Desafío
Presupuesto insuficiente para la expansión de los servicios	+	Cambio de paradigmas en las prácticas de crianza y el trato a niños y niñas en los hogares.	=	Proporcionar de manera oportuna los recursos y materiales necesarios para la ejecución

Fuente: Elaboración de DGEDES a partir de la información del Plan Estratégico 2016-2020 del

INAIFI

4.2. Momento normativo

De acuerdo con (Ander-Egg, 2007) en el momento normativo se trata de responder la cuestión del “deber ser” del plan; “hace referencia a lo que se quiere llegar. A través de este diseño del “deber ser” se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción”.

El momento normativo es un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira o proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades que se sitúan en el horizonte utópico.

4.2.1. Marco legal

Contempla el conjunto de normas, leyes, medidas de políticas, etc., que crea la institución y direcciona su quehacer, es importante considerar normativas de sectores diferentes al que pertenece la entidad, pero que de alguna manera impactan en su producción pública.

Es importante tomar en cuenta que las medidas de políticas son las decisiones o normas producidas por la autoridad competente,

quien propone modificar u orientar los comportamientos de los actores en un área de política y que complementan o condicionan la producción institucional. Son actos únicos que se realizan a través de instrumentos que le confieren legitimidad, como son: decretos, resoluciones, leyes, entre otras.

4.2.2. Misión

Una vez concluido el análisis situacional y el FODA, la institución está en la capacidad de definir o redefinir los objetivos institucionales. Finalizada esta etapa, se reinicia con formular la misión, que no es más que describir la razón de ser de la institución, la cual se desarrolla pensando en: ¿Quiénes somos como organización? ¿Qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

Al momento de redactar una misión, es importante revisar el mandato legal de creación de la institución, aunque no para copiarlo literalmente, sino para determinar el alcance del quehacer institucional. Además, según lo establecido en la *Guía No.5 de la serie de planificación*, se debe tener en cuenta que la misma debe ser²:

2 Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011 Serie de Planificación. Guía No. 5 "¿Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público?".

Clara y comprensible para todos: de fácil interpretación

Breve: para que se pueda recordar fácilmente

Específica: delimitando bien el quehacer institucional

Compartida: consensuada con las personas de la institución

En el proceso de formulación del plan estratégico se debe hacer la revisión o actualización de la misión en el caso que ya exista. Es fundamental que las máximas autoridades de la institución estén involucradas en el proceso de definición de esta, liderando el proceso. En cuanto a las instituciones en las que su ámbito de actuación sea todo el territorio nacional de forma desconcentrada, los responsables de los niveles territoriales también deben ser convocados.

De acuerdo con la *Guía No. 5 de la serie de planificación*, la correcta definición de Misión debe contener los siguientes elementos:



Analicemos los siguientes ejemplos de misión:

Misión	Resultado Esperado	Bienes y Servicios	Usuario / población objetivo
Garantizar una gestión migratoria de la República Dominicana mediante la investigación, acciones formativas y propuestas de políticas públicas que beneficien la población dominicana en cuanto al desarrollo sostenible y fortalezcan la gobernanza migratoria.	<i>Garantizar una gestión migratoria</i>	<i>Investigación, acciones formativas y propuestas de políticas públicas</i>	<i>Población dominicana</i>
Garantizar una educación de calidad a los dominicanos y dominicanas mediante la regulación y prestación del servicio educativo a nivel nacional, además de su protección y desarrollo integral a lo largo de la vida para la formación de hombres y mujeres libres, éticos, críticos y creativos, capaces de contribuir al desarrollo colectivo y al suyo propio.	<i>Garantizar una educación de calidad</i>	<i>Regulación y prestación del servicio educativo</i>	<i>Dominicanos y dominicanas</i>
Contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de la prestación de servicios de formación técnico profesional y apoyo a la productividad, en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas de República Dominicana.	<i>Desarrollo económico y social del país</i>	<i>Prestación de servicios de formación técnico profesional y apoyo a la productividad</i>	<i>Ciudadanos y ciudadanas de República Dominicana.</i>
Proveer los servicios de agua potable y saneamiento conforme a los parámetros de calidad establecidos, así como a la población dominicana en su ámbito de competencia territorial, contribuyendo a mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios, en armonía y respeto al medio ambiente.	<i>Mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios</i>	<i>Servicios de agua potable y saneamiento</i>	<i>Población dominicana</i>

4.2.3. Visión

Una vez definida la misión institucional, teniendo claro quiénes somos y qué se entrega a la población como objetivo en el corto y mediano plazo (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011), podremos definir la “visión”, la cual es considerada como una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una institución o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. En ese orden, la propuesta debe contener aspectos que permitan a los beneficiarios identificar qué pueden esperar de la entidad. Para ello es importante formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser? / Imagen futuro
- ¿En qué nos queremos convertir? / Cambio institucional, cambio procesos, productos.
- ¿Para quién trabajaremos? / Población objetivo
- ¿En qué nos diferenciaremos? / Queremos ser distintos a lo que somos / Nos queremos diferenciar en algo.

Las respuestas a estas preguntas proporcionan los elementos necesarios para definir la visión institucional, brindando un panorama sobre el estado futuro de la entidad, con lo que se pretende motivar

y orientar las acciones del presente. La misma debe estar alineada a la visión de país contenida en el plan nacional de desarrollo y a los objetivos del sector al que corresponda la institución.

Visión	¿Qué y cómo queremos ser?	¿En qué nos queremos convertir?	¿Para quién trabajaremos?	¿En qué nos diferenciaremos?
Las fuerzas armadas son instituciones integradas por hombres y mujeres calificados y productivos, que participan armónicamente dentro de la sociedad, dándole la seguridad esperada. Ese conjunto de hombres y mujeres actúa en defensa de la nación al mínimo costo posible, mediante el desarrollo de un sistema eficiente que se caracteriza por la excelencia de nuestro trabajo, el cual está basado en el apoyo de nuestros recursos humanos disciplinados.	<i>Institución calificada y productiva</i>	<i>Desarrollo de un sistema eficiente; gestores de recursos humanos disciplinados.</i>	<i>Sociedad en su conjunto</i>	<i>Excelencia en su trabajo.</i>
Ser un referente nacional por la cobertura y calidad de los servicios prestados a los niños, niñas y sus familias mediante la implementación de políticas públicas a favor de la niñez que nos permitan ser reconocidos como una institución pública eficaz y eficiente.	<i>Referente nacional en prestación de servicios de atención a la niñez</i>	<i>Implementación de políticas públicas en favor de la niñez</i>	<i>Niños, niñas y sus familias</i>	<i>En ser una institución pública eficaz y eficiente</i>
Ejercer con efectividad la rectoría del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional, ofreciendo servicios innovadores con los más altos estándares de calidad en beneficio de la ciudadanía dominicana.	<i>Rectora efectiva del sistema nacional de formación técnico profesional.</i>	<i>Prestación de servicios innovadores</i>	<i>Ciudadanos y ciudadanas del país.</i>	<i>Convertirse en institución con altos estándares de calidad</i>
Ser una institución eficaz, eficiente y transparente que articula e incorpora, en forma participativa, la dimensión ambiental en las decisiones y acciones de la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible.	<i>Institución eficaz, eficiente y transparente de gestión del medioambiente</i>	<i>Articulación e incorporación, en forma participativa, la dimensión ambiental</i>	<i>Sociedad en su conjunto</i>	<i>Institución que aporte al desarrollo sostenible</i>

4.2.4. Valores institucionales

En sentido general, los valores son aquellos elementos que inspiran y rigen el quehacer institucional, apoyan la visión de la institución y dan forma a la misión. Son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. En ese sentido, se pueden considerar como los pilares más importantes de cualquier organización y reflejan los valores de sus miembros, especialmente los de sus directivos.

Un aspecto que se debe tomar en consideración es que los valores institucionales deben ser definidos entre el equipo directivo y con la mayor participación posible de los trabajadores. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

A continuación, listamos una serie de valores que podrían ser de utilidad, mas no limitantes, para las instituciones públicas:

- **Excelencia operacional:** integran las ventajas competitivas con las características de calidad, eficiencia y eficacia de una institución; es ser excelente, ágil y confiable en sus procesos.
- **Capacidad de aprendizaje:** proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través del estudio y la experiencia.

- **Compromiso con el usuario:** capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia de cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello y colocándose en la posición del que usa nuestros servicios.
- **Ética:** transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada.
- **Calidad:** capacidad para satisfacer las necesidades explícita e implícita según un parámetro. En cuanto a la prestación del servicio, es asociada a su cualidad en relación con la percepción de satisfacción.
- **Innovación:** acción de cambio que supone una novedad, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos.
- **Seguridad:** sensación de total confianza que se tiene en el servicio brindado tanto a los usuarios internos como externos.
- **Justicia:** reconocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Seguir las reglas, lógica y la ética.
- **Sostenibilidad ambiental:** el quehacer de la institución esté afín con los principios de consumo y producción sostenible; valorar y respetar lo que se relaciona con la naturaleza y el medio ambiente.

4.3. Momento estratégico

El momento estratégico se desarrolla a partir de la situación inicial (momento analítico-explicativo) y teniendo en cuenta la situación objetivo (momento normativo). Sabiendo a dónde se quiere llegar (modelo normativo), la cuestión fundamental es la de la **eficacia direccional** de las diferentes acciones que conducen a la situación-objetivo.

De acuerdo con la *Guía No.4 de la serie de planificación*, el propósito del momento estratégico es formular propuestas estratégicas para tratar las operaciones como un proceso de producción política en parte cooperativo y en parte conflictivo.

Cuando un problema ha cruzado por estos tres momentos, sólo ha cambiado el conocimiento que el equipo de gobierno tiene sobre el mismo, pero la realidad sigue a la espera de la acción. De aquí la importancia de la mediación entre el conocimiento que se acumula en los tres momentos mencionados y el cuarto momento de la acción.

En esta sección del desarrollo del PEI, se abarcan los siguientes contenidos

4.3.1. Ejes y objetivos estratégicos

Un plan estratégico define una visión deseada (lo que se desearía ser), así como la manera de llegar hasta los objetivos identificados. Sin embargo, a la hora de organizar y sistematizar las aportaciones que finalmente van a ser incluidas en el plan, es conveniente definir una serie de ejes estratégicos, los cuales no son más que las líneas o rutas básicas que profundizan en su razón de ser para alcanzar el propósito fundamental del mismo, ordenando su desarrollo en grandes líneas de actuación. Estos ejes son el centro en torno a los cuales giran todos los demás. Los mismos deben proporcionar orden y claridad al plan estratégico, así como reflejar su alineación con los instrumentos del SNPIP.

En el caso de los objetivos, se pueden considerar como “los logros que la organización persigue en un plazo determinado (1-5 años)” (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011). Estos deben ser coherentes con la misión y visión de la institución, ya que la operativizan y surgen para dar respuesta a las situaciones y problemas prioritarios identificados en el análisis situacional. Para guiar su desarrollo se desprenden, entre otras, las siguientes preguntas: ¿qué debemos tener en el corto y mediano plazo para tener un accionar coherente con la misión institucional? ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos lograr?

Los objetivos estratégicos, para que tengan sentido, deben cumplir con los siguientes requisitos³:

- **Específicos:** acotados, que no se presten a interpretaciones, sino que al leerlo se entienda claramente lo que se pide obtener.
- **Medibles:** debe existir a lo menos un indicador que permita medir lo que se espera lograr.
- **Realistas:** que sea un objetivo alcanzable, pero a la vez desafiante, considerando las capacidades internas de la organización y el ambiente externo.
- **Oportuno:** tiene que darse en un tiempo acotado para que responda a las demandas de los usuarios.

Al momento de redactar los objetivos estratégicos se debe considerar que los mismos respondan a los insumos estratégicos relacionados con el sector, tales como: políticas, prioridades de gobierno, responsabilidades dentro del marco legal existente, compromisos internacionales, planes sectoriales, pactos, compromisos nacionales y prioridades estratégicas establecidas en la Estrategia Nacional de

³ Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011 Serie de Planificación. Guía No.5 "¿Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público?".

Desarrollo (END). Los mismos deben reflejar el logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas y/o bienes y servicios que la institución tiene a su cargo.

Se debe evitar en la redacción palabras como contribuir, fomentar y procurar, entre otras, que muestran ambigüedad y compromisos demasiado flexibles, que posteriormente dificultarán la tarea de evaluar el logro de dichos objetivos. Estos deben expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos como funciones permanentes de la entidad o programa.

Según la *Guía No.5 de la serie de planificación, "¿Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público?"*. El enunciado de un objetivo estratégico debe referirse a dos temas esenciales:

- Un área de actividad
- Un logro concreto

Ejemplos:

- Asegurar la protección de los derechos de la población dominicana en el exterior, fomentando su vinculación con los procesos de desarrollo económico, social, político y cultural de la República Dominicana.

- Ampliar el acceso a la educación secundaria, de forma equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y eficaces.
- Garantizar el desarrollo sustentable del turismo de la República Dominicana, mediante la planificación, regulación y fiscalización efectiva de la actividad turística.
- Reducir la contaminación y otros daños a los ecosistemas y recursos naturales del país.

4.3.2. Resultados esperados

Los resultados esperados son: modificaciones de una situación (cambios en el valor de una variable – problema), como consecuencia, entre otras cosas, de los productos que una o varias instituciones entregan y de las medidas de política que los acompañan. Deben partir de los objetivos estratégicos previamente definidos.

Para su definición deben considerarse:

- Objetivos y líneas de acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo.
- Plan de gobierno.
- Análisis de situación, FODA, misión, visión institucional y objetivos establecidos en el plan estratégico.

- Responsabilidades de la institución vinculadas a los planes sectoriales.
- Compromisos internacionales vinculados a la institución.

Ejemplos de resultados son:



Es necesario definir uno o más indicadores para medir y/o establecer la magnitud de los cambios ocurridos en un determinado periodo de tiempo en la variable objetivo.

4.3.3. Indicadores

De acuerdo con la *Guía No. 2 de la serie de planificación para la construcción de un indicador de desempeño*, un indicador se define como un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo. Solo mide, no opina. Para cada indicador se deberá definir una meta que establece la cantidad, calidad y/o condición que se espera lograr en un determinado período. La herramienta fundamental para medir los avances o retrocesos de los planes, programas o proyectos implementados por el sector público, son los indicadores.

Los indicadores se pueden clasificar de dos maneras:

- Los que miden el ámbito de control del proyecto o programa.
- Los que miden el desempeño o foco de la gestión que mide el indicador.

Dentro de los indicadores del ámbito de control se resaltan los indicadores de resultados, los cuales serán abordados en la Planificación Estratégica Institucional.

Los indicadores de resultado miden un propósito en cualquiera de sus dimensiones. El propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Estos indicadores miden el grado de cumplimiento de un objetivo o desempeño. (CEPAL, 2005).

Para lograr medir el desempeño correctamente, se considera definir indicadores que cuenten con las siguientes características:

- **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma: mide los logros entre lo planificado y lo obtenido, o en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, "sin referirse al costo de estos". La pregunta que debe hacerse es: "¿Cuánto estás logrando?"

Por ejemplo, si lo que se quiere medir, es el ausentismo escolar, el indicador podría ser “porcentaje de niñas(os) matriculados que asisten sistemáticamente a la escuela primaria”.

- **Eficiencia:** mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La pregunta que debe hacerse es: “¿Cuánto cuesta lograr lo que estamos logrando?”

Por ejemplo, si queremos medir los logros del médico, podemos definir el siguiente indicador: porcentaje de pacientes atendidos por médico respecto al año anterior.

- **Economía:** mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos”.
- *Un ejemplo:* si queremos medir los gastos de administración, el indicador se definiría como “porcentaje del gasto de administración sobre el presupuesto total del programa”.
- **Calidad:** mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos.

Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios. La pregunta que debe hacerse es: “¿Qué tan bien lo estoy logrando?”

Por ejemplo:

- % de reportes económicos entregado en tiempo acordado. Mide oportunidad.
- % de escuelas que cuentan con infraestructura para discapacitados. Mide accesibilidad
- % de usuarios que catalogaron el servicio de atención médica como excelente. Mide percepción del usuario.

Para construir un indicador se requieren los 5 pasos:

- 1. Revisar la redacción del objetivo e identificar los factores relevantes a medir**, el cual corresponde a la o las palabras claves que dan sentido a dicho objetivo, así como la población a la que va dirigido. En caso de no encontrarse estos elementos, se hace necesario redactar nuevamente el objetivo.

Objetivo	Factor relevante para medir	¿En quién se medirá?
Familias, habitantes de barrios marginados en el programa, han mejorado su condición nutricional	Condición nutricional mejorada	Familias habitantes en barrios marginados

- 2. Proponer indicadores para cada factor relevante.** Un indicador tiene un nombre, y una fórmula que debe reflejar lo que se quiere medir en el objetivo. El nombre debe incluir en quién se está midiendo, lo que se quiere medir y el universo sobre el cual se está midiendo. Así mismo, debe ser auto explicativo, o sea, no se requiere explicar la intención del indicador y debe estar contextualizado, o sea, que se indique el tiempo y espacio donde se medirá.

Ejemplo para el objetivo: complemento alimenticio y suplemento de micronutrientes entregados a niños/as (NN) entre 6 meses y 2 años. El indicador perfectamente podría ser: porcentaje de NN entre 6 meses y años inscritos en programa que reciben complemento alimenticio y micronutrientes sobre total de NN en rango etario.

- 3. Construir las fórmulas para cada indicador.** Se define una fórmula o algoritmo, como un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema. La fórmula está en función de la población donde se quiere medir y en función de las variables involucradas: una referida al programa y otra como referencia para poder comparar.

Fórmula = f (Usuarios+ Variable del Programa + Variable de Referencia)

Las fórmulas más utilizadas para medir objetivos son:

- El porcentaje
- El promedio
- La tasa
- Los índices.

A continuación, se describen cada una de estas fórmulas:

Porcentaje: es una forma de expresar un número como una fracción de 100 (por ciento, que significa “de cada 100”), o sea, permite relacionar el universo poblacional con la parte de ese universo donde se está midiendo. También se puede decir que un porcentaje es una razón entre dos variables con una misma unidad de medida. Por esta razón, es una buena fórmula para medir cobertura o focalización de un programa.

Promedio: es también llamado media aritmética de un conjunto finito de números; es igual a la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. También se puede decir que es una relación entre dos variables con distinta unidad de medida. El promedio se utiliza generalmente para determinar tiempos promedio y costos promedio.

Tasa: se define como la razón entre una misma variable, pero en períodos diferentes.

Índice: es una medida estadística que permite estudiar las fluctuaciones o variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Dicho de otra forma, corresponde a un valor que se toma como base o punto de referencia y que tiene por objetivo medir las variaciones de un fenómeno i) económico (precios, valores, etc.), ii) social (calidad de vida, desarrollo humano, grado de satisfacción de usuarios) o iii) Tecnológico (adopción de un itinerario técnico; adopción tecnológica, etc.), entre otros.

- 4. Establecer meta y línea base.** Una vez establecidos los indicadores, especificando su nombre y fórmula, se requiere definir una meta y una línea base, lo que permitirá emitir un juicio sobre el avance o retroceso de los objetivos del plan.

Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión técnico-política, ya que son los gerentes públicos los que deben definirlas de acuerdo con las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno. Para definirla es preciso saber la situación actual o línea base para proyectar los valores físicos correspondientes al periodo del plan. En caso de no contar con esa información, se puede obtener en el siguiente período de medición o utilizar un porcentaje de avance del logro a partir del análisis de capacidades que realice la gerencia del programa.

5. Establecer frecuencia de medición (seguimiento)

Una vez establecidos los indicadores es necesario determinar la frecuencia de medición para realizar el seguimiento correspondiente. Para determinar la cantidad de veces que se realizará la medición, debemos tomar en cuenta que la experiencia indica que cuando se exige una alta frecuencia de medición, la información capturada es de mala calidad.

Teniendo en consideración lo expresado, los factores que deben ser considerados en la frecuencia de medición de los indicadores normalmente son:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones).
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en los beneficiarios.
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas.
- Compromisos de cuenta pública o compromisos de informar resultados de la gestión (entidades rectoras como en Ministerio de Hacienda o Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo).

Tabla 2. Ficha del Indicador

Unidad ejecutora:	
Información general del indicador:	
Nombre del indicador:	Línea Base Año: Valor:
Línea estratégica: Objetivo estratégico:	Meta Año: Valor:
Descripción del indicador:	
Característica del indicador	
Clasificación: impacto, eficiencia, eficacia, calidad, economía	
Frecuencia de medición:	Unidad de medida:
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo:	
Desagregación demográfica y geográfica:	
Fuente del dato:	
Observaciones:	

4.3.4. Productos estratégicos

En la planificación estratégica se apunta a los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos estratégicos y el efecto que estos generan reflejado en resultados finales o impactos.

Son definidos como los bienes y servicios que genera una institución para satisfacer necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas en beneficio de la población. En lo correspondiente al proceso de planificación estratégica se deberán definir productos terminales o finales. En lo adelante se denominarán Productos estratégicos.

Estos productos “salen” de la institución para atender demandas o requerimientos de usuarios externos (el público en general, grupos específicos, sectores económicos, otras organizaciones, etc.). Ejemplo: los servicios educativos, en sus distintos niveles y modalidades, constituyen la producción institucional del sistema educativo; la construcción de viviendas sociales o la provisión de soluciones habitacionales, suelen formar parte de la producción de las áreas de infraestructura; servicios de vacunación, atención médica corresponde al sistema de salud.

Es importante tener en cuenta que para redactar el producto se debe hacer como bien o servicio que permita a la población objetivo y/o los usuarios comprenderlo.

4.3.5. Supuestos

Al momento que se formula el Plan Estratégico Institucional, se definen los objetivos institucionales, los cuales son factibles de conseguirse sobre un conjunto de acontecimientos o condiciones que deben darse hipotéticamente en el tiempo de ejecución del plan. A estas condiciones o acontecimientos se le denomina supuestos.

Dicho de otra forma, si no ocurren estas condiciones o acontecimientos estamos frente a un riesgo que puede alterar (aumentar costos, atrasar, incorporar o eliminar objetivos), o hacen fracasar el logro de los objetivos institucionales. Los supuestos previenen a la institución sobre los riesgos y, por lo tanto, se pueden tomar medidas que atenúen los efectos de situaciones imprevistas.

V. Seguimiento y evaluación del PEI

5.1 Momento táctico-operacional

Este momento se desarrolla después de las fases de razonamiento y diseño a la implementación de las operaciones. Establece el “cómo hacer” para lograr los objetivos. Se define en las siguientes etapas:

- 1) **Estimación de la oportunidad para la acción.** Es un umbral previo a la decisión: se analizan los últimos cambios en el ambiente, así como la incidencia de nuevos problemas, y se ajusta el plan a la realidad inmediata.
- 2) **Toma de decisión y puesta en práctica del curso de acción seleccionado.** Se eligen los medios, se afinan los cursos de acción y se entra de lleno a la ejecución del programa.
- 3) **Evaluación continua y post evaluación.** En forma simultánea intervienen criterios de control con la intención de prever que todas las acciones sean compatibles y coherentes.

El propósito es crear un proceso continuo, sin rupturas, entre los tres momentos anteriores y la acción diaria. Trata también del recálculo del plan y su afinamiento a las circunstancias del momento de la

acción y al detalle operacional que la práctica exige (MEPyD, 2011). La ley 498-06 sobre el Sistema de Planificación e Inversión Pública establece en su art.48, que la actualización de los Planes Estratégicos Institucionales será elaborada durante el mes de junio e implicará la realización de ajustes al contenido, de modo que el Plan siempre tendrá una extensión temporal de cuatro años.

Del mismo modo, en su art. 49 indica que los Planes Estratégicos Institucionales serán evaluados anualmente por la respectiva Unidad de Planificación y Desarrollo y su evaluación final se presentará durante el mes de julio del último año del período de gobierno; sus resultados se pondrán a disposición de la nueva administración y deberán ser de acceso público.

Una vez finalizado el plan se deben contemplar los aspectos claves para el seguimiento y la evaluación de este, para saber si se logran los resultados, así como qué acciones correctivas se pueden necesitar para alcanzarlos. Esta parte del proceso responde a la necesidad de rendir cuentas sobre el logro de los resultados esperados y la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones.

Al momento de realizar el seguimiento se busca respuesta a interrogantes como:

- ¿La variable o indicadores se han movido favorablemente?
- ¿Si los productos identificados en el plan se están obteniendo en el tiempo estipulado para ello?
- ¿Son los productos identificados en el plan, los indicados para el logro de los resultados?
- ¿Cuáles son los elementos facilitadores u obstaculizadores a tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?

Además, se debe diseñar un instrumento o matriz de seguimiento al plan que contenga los elementos necesarios para realizar el proceso de evaluación, y acotada a los lineamientos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

La fase de evaluación permite realizar una determinación sistemática de la valoración de los aspectos establecidos en el plan que funcionaron o no en función de unos criterios y cronogramas preestablecidos. Un seguimiento y una evaluación eficaces son importantes en la medida que proporcionan evidencias para la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la institución.

Acrónimos

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
DGDES	Dirección General de Desarrollo Económico y Social.
END	Estrategia Nacional de Desarrollo.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GporR	Gestión por Resultados.
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.
INAIFI	Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia.
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

NN	Niños y Niñas.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
PEI	Plan Estratégico Institucional.
PES	Planificación Estratégica Situacional.
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público.
POA	Plan Operativo Anual.
PROBES	Problemas, Objetivos y Estrategias.
SEEPYD	Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo.
SNPIP	Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
UIPyD	Unidades de Planificación y Desarrollo.

Bibliografía

- ILPES. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a La planificación Estratégica*. Buenos Aires, Mexico: Editorial Lumen .
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar)*. Chile: ILPES/CEPAL.
- Congreso Nacional. (2014). 134-14 *Reglamento de aplicación de la Estrategia Nacional de Desarrollo*. Santo Domingo, Santo Domingo: Congreso Nacional.
- Decreto 231-07. (s.f.). *Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Decreto 493-07. (s.f.). *Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Decreto No. 273-12. (2012). *Reglamento sobre la Evaluación del Desempeño Institucional*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Decreto Núm. 492-07. (s.f.). *Reglamento de Aplicación de ley de presupuesto*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Eumed.net. (s.f.). Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/362/El%20momento%20tactico%20del%20planeamiento%20estrategico.htm>

ILPES. (2010). *Curso Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores de Desempeño MODULO 1*. Santiago, Chile.

ILPES; Luis Lira . (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo. Serie Gestión Pública*. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Ley 1-12. (s.f.). *Estrategia Nacional de Desarrollo*. Santo Domingo, República Dominicana: Congreso Nacional.

Ley 496-06. (2006). *Crea la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Ley 498-06. (s.f.). *Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Ley No. 176-07. (2007). del Distrito Nacional y los Municipios. Santo Domingo: Congreso Nacional.

Ley No. 423-06. (s.f.). *Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público*. Santo Domingo: Congreso Nacional.

MÁTAR, C. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe Enfoques, experiencias y perspectiva, /NACIONES UNIDAD/ CEPAL*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

MEPyD. (2011). *Métodos e instrumentos para la planificación institucional*. Santo Domingo.

MEPyD. (2011). *Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público*. Santo Domingo.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). *Que es la planificación estratégica y como se utiliza en sector público*. Santo Domingo.



MEPyD

MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



@mepydrr



@mepydrr



@mepydrr



Canalmepyd