



Qué es la Planificación Estratégica y como se utiliza en el sector público?

**Dirección General de Desarrollo Económico y Social, Viceministerio de Planificación,
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana. Febrero 2011**

El presente documento fue elaborado por el consultor Jorge de la Fuente, para lo cual - además de su experiencia – consultó presentaciones elaboradas por Marianela Armijo y Rosario Bello, para el Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de Naciones Unidas.

Introducción

Hablar de la Planificación Estratégica como un método único, hoy no es posible, se pueden encontrar tantas variantes como autores tratan el tema. De hecho Mintzberg¹ – uno de los ideólogos de la gestión - indica que entre la década del 40 y la del 80 del siglo pasado, se han desarrollado a lo menos 10 escuelas sobre la planificación estratégica. En gran parte de ellas se encuentran elementos comunes que en la planificación de las organizaciones se utilizan cotidianamente.

El presente documento, elaborado por la dirección General de Desarrollo Económico y Social (DIGEDES), de apoyo a las instituciones y especialmente a las Unidades Instituciones de planificación y Desarrollo, intenta rescatar y hacer entendible pedagógicamente esos elementos comunes de la planificación estratégica, pensando en facilitar el trabajo que periódicamente realizan los Ministerios.

Se profundiza en la definición de las categorías de objetivos de la planificación estratégica y no en las formas de medir estos objetivos, ya que para eso se puede recurrir a la cartilla elaborada por DIGEDES sobre, ¿Cómo se construye un indicador de Desempeño?, donde se explicita los tipos de indicadores y la forma de usarlos.

Es necesario precisar que para planificar las organizaciones públicas se pueden utilizar diferentes métodos y el planteado en este documento es solo uno de ellos, por lo tanto, las instituciones pueden elegir el que más se adecue a la realidad ministerial.

¹ Mintzberg, H., Ahlstrand,, B. y Lampel, J. 2008. Safari a la Estrategia, Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ed Granica

¿ Qué es la planificación estratégica?

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones².

Esta definición encierra una serie de conceptos que se analizan a continuación:

...herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas... La definición convoca a los integrantes de la organización, y no solo a los equipos directivos, a pensar lo que está ocurriendo en la institución, a las causas de los éxitos y fracasos y a consensuar un diagnóstico común. No existe una buena planificación estratégica sin el concurso de los funcionarios públicos, pero si puede existir una mala planificación estratégica con la participación entusiasta de los funcionarios. Con esto se quiere señalar que es necesario utilizar un método adecuado y un “facilitador”³ con basta experiencia.

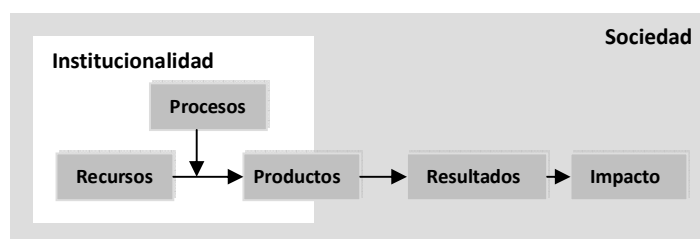
...en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro...La discusión se realiza pensando en la situación actual de la institución y en un hipotético futuro alcanzable. Asimismo, invita a reflexionar en como quieren que los vean los usuarios y no usuarios de la institución.

... adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno ... Se invita a discutir sobre las oportunidades y peligros del entorno institucional a partir de la dinámica cambiante que está sufriendo la sociedad: los mercados, los hábitos de consumo, la conectividad, la rendición de cuentas, el potenciamiento del rol ciudadano, entre otros.

...lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones... La definición hace referencia a un tema emergente: la ciudadanía cada vez está exigiendo más del Estado y de los tributos que pagan los ciudadanos, por lo tanto, la discusión requiere centrarse en los resultados institucionales, tangibles para la población.

A partir de la definición y de su análisis, se hace necesario mirar el proceso de producción pública para relacionarlo con el proceso de planificación estratégica. Tanto los recursos como los procesos y los productos corresponden a lo que la

institución realiza en el día a día para que la población disponga de productos, representados en bienes, servicios y regulaciones. Se espera que los productos generen en la población resultados e impactos que logren cambios en las conductas y en la realidad de la población. La planificación estratégica debe pensar en que resultados e impactos desea lograr la institución, para lo cual deben definir los productos entregables a la población y cuales son los procesos que debe

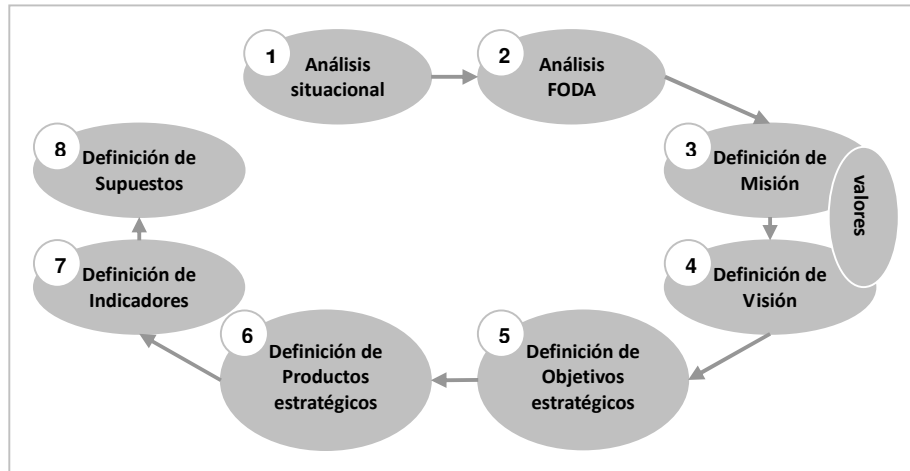


² Definición tomada de www.sipalonline.org/glosario.html

³ El método de la facilitación y de la didáctica es utilizado por INWENT institución ligada a la cooperación alemana. Más información en www.inwent.org

desarrollar cotidianamente, elementos que están expresados en la definición señalada anteriormente.

Por lo tanto, para lograr la planificación estratégica es necesario realizar las siguientes pasos que se describen detalladamente a continuación:



¿Qué es el análisis situacional⁴?

El análisis situacional 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.

A través de este “análisis situacional”, es posible obtener una serie de recursos que son importantes a la hora de definir el Plan y la estrategia más adecuada para lograrlo.

En este paso, usted se preguntará **¿Qué da resultado en la institución, producto de la operación de sus procesos?** La respuesta a la pregunta implica identificar el conjunto de factores que definen al Servicio Público y que definen su desempeño actual. Para realizar lo anterior se plantean una serie de preguntas que se deben responder como parte de este primer paso.

- ¿Cuáles son las prioridades que se plantea en las definiciones más estratégicas del Servicio Público (misión, objetivos estratégicos, u otras categorías de objetivos que se utilizaron)?
- ¿Qué bienes o servicios está entregando el Servicio Público? (*qué les entrega? Educación? Infraestructura? Vacunas? Alimento?, etc.*)

⁴ Este concepto aquí no es usado de acuerdo a las categorías de análisis de Matus o Steiner, sino que simplemente se utiliza para dar inicio al análisis de la organización.

- ¿A quiénes entrega esos bienes o servicios? (es decir, quiénes son sus beneficiarios o población objetivo?)
- ¿Cuáles son los efectos o resultados esperados que se proponen en el Servicio Público?
- ¿A qué problemas críticos está respondiendo el Servicio Público?
- ¿Qué capacidades tiene el Servicio Público (recursos humanos e infraestructura)?
- ¿Cuáles son las expectativas de la población beneficiada por el Servicio Público (que dice la gente)?
- ¿Qué se ha priorizado en el presupuesto del Servicio Público, en los últimos 3 años (es de continuidad o existe algún énfasis en la inversión)?

Es muy probable que varias de estas preguntas no tengan respuestas inmediatas o no se conoce la información, realidad que servirá para enfrentar los siguientes pasos de la metodología.

Como resultado de este primer paso se tendrá una “radiografía” rápida de lo que es y produce la institución.

¿Qué es el análisis FODA?

A partir del análisis situacional se facilita la realización del análisis FODA que permite detectar las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, en el ambiente interno o en el entorno a la institución. Lo que debe orientar este trabajo es la obtención de conclusiones que nos permitan saber cuales son nuestras potencialidades y desafíos y nuestras limitaciones y riesgos a que se tendrán que enfrentar cuando se quiere cambiar la realidad actual por una situación deseada.

El FODA debe hacerse en sesiones que involucren a todas las personas y funciones que existen en la institución, con el objeto de involucrarlos para que se sientan parte de las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización. Si esto no ocurre la propuesta que surja de la planificación estratégica solo será discurso y no generará la movilización de los funcionarios públicos en torno a la transformación esperada.

En el siguiente cuadro se pueden observar un conjunto de preguntas que pueden facilitar el análisis FODA.

Ambiente interno Mirar disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.	Fortalezas Algunas preguntas que ayudan a su definición ¿Qué ventajas tiene la institución? ¿Qué hace a la institución ser mejor que otra? ¿A qué recursos de bajo costo o de forma exclusiva tiene acceso? ¿Qué percibe el usuario o cliente como una fortaleza de la institución? ¿Qué elementos facilitan la colocación de bienes y servicios en el usuario? Cómo se puede explotar cada fortaleza?	Debilidades Algunas preguntas que ayudan a su definición ¿Qué se puede mejorar? ¿Que se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del como una debilidad de la institución? ¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales? ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
	Oportunidades Algunas preguntas que ayudan a su definición A qué buenas oportunidades se enfrenta la institución? ¿De qué tendencias de la demanda se tiene información? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en la oferta y en la demanda de bienes y servicios públicos? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?	Amenazas Algunas preguntas que ayudan a su definición ¿A qué obstáculos se enfrenta la institución? ¿Qué están haciendo las instituciones similares o que brindan bienes y servicios complementarios a lo ofrecido por nuestra institución? ¿Se tienen problemas de recursos de operación y/o inversión? ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la institución? ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?
Ambiente externo (entorno) Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico		

Realizado el análisis FODA, se deben indicar las situaciones o problemas más relevantes y de mayor incidencia técnica y/o política que deben ser enfrentados en la futura intervención pública. Estos temas deben ser indicados según la prioridad o relevancia que la institución les de, considerando las capacidades y habilidades internas para asumir la resolución de estas situaciones o problemas. Se facilita la obtención de estas conclusiones a partir del cruce de información de los cuatro tipos de análisis que se realiza, como se observa en el siguiente cuadro.

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

A continuación se entregan algunos ejemplos – bastante reales - para dimensionar el tipo de conclusiones que se esperan:

Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
Institución con capacidades y habilidades para entregar asistencia técnica agropecuaria	+	Tratado de libre comercio con EEUU asigna importante cuota de mercado fuera de estación para aguacate	=	Incorporar a al menos 12.500 productores medianos y grandes a la plantación de aguacate aumentando los ingresos de las explotaciones en 53%

Debilidades	+	Amenazas	=	limitaciones
Existen problemas de oportunidad en la disponibilidad de recursos estatales para el apoyo técnico	+	Existen 3 países con iguales oportunidades, en aguacate, para aprovechar tratados comerciales con EEUU	=	Acotar la posibilidad de manejo del mercado de EEUU solo a la mitad de los productores potenciales.

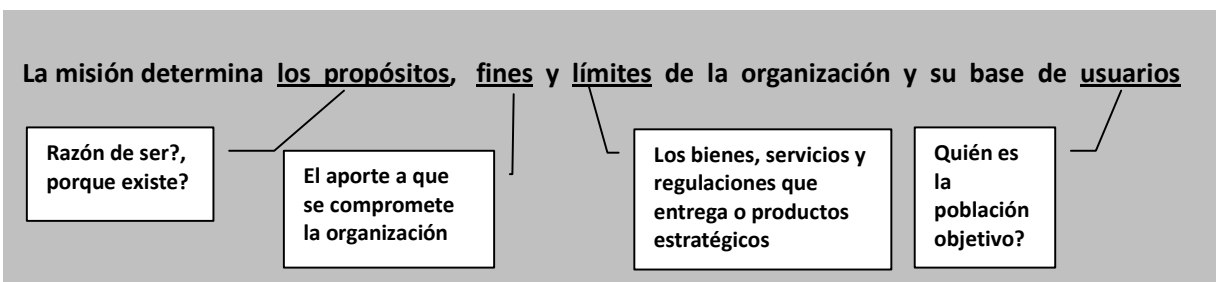
Fortalezas	+	Amenazas	=	Nivel de riesgo
Institución con capacidades y habilidades para entregar asistencia técnica agropecuaria	+	Existen 3 países con iguales oportunidades, en aguacate, para aprovechar tratados comerciales con EEUU	=	Agricultores con menor productividad podrían quedar fuera del mercado por precio, calidad y estacionalidad, debido a la efectividad de competidores

debilidades	+	oportunidades	=	Desafíos
Existen problemas de oportunidad en la disponibilidad de recursos estatales para el apoyo técnico	+	Tratado de libre comercio con EEUU asigna importante cuota de mercado fuera de estación para aguacate	=	Mejorar la disponibilidad de recursos tecnológicos y el nivel de organización de productores para diseñar estrategia de mercado y de innovación tecnológica

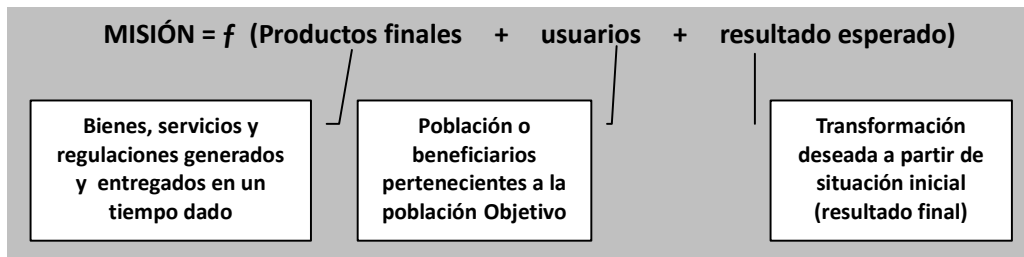
Como se puede observar en los cuadros anteriores con 4 elementos de análisis se obtienen 4 conclusiones que indican por donde debe ir la intervención pública.

¿Qué es la Misión?

Con el análisis situacional y el FODA se tienen todos los elementos relevantes para definir o redefinir los objetivos institucionales. Lo primero es definir la misión, que corresponde a la declaración fundamental que le da carácter constitutivo a la organización y a su acción. Establece su mandato y el impacto esperado, pensando en un horizonte de 10 años. Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos como organización?



Una correcta definición de Misión debe contener:

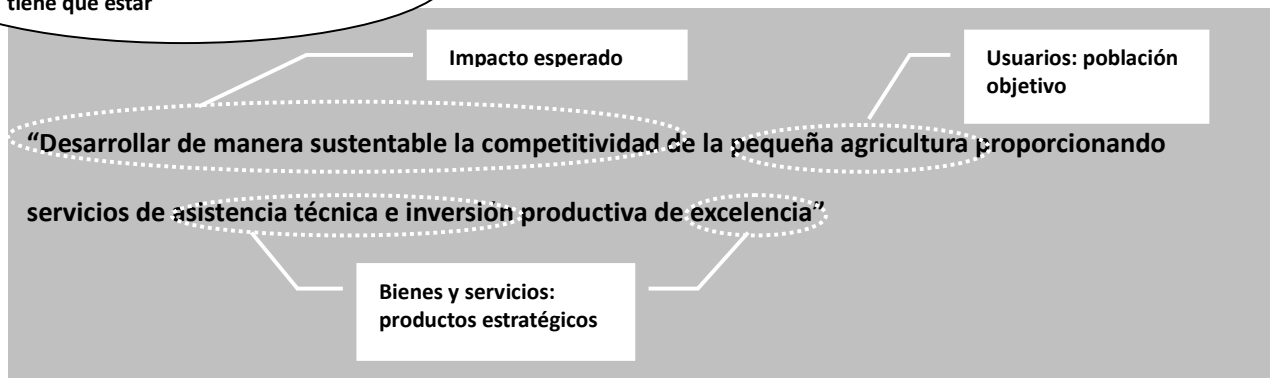


Además su redacción debe ser:

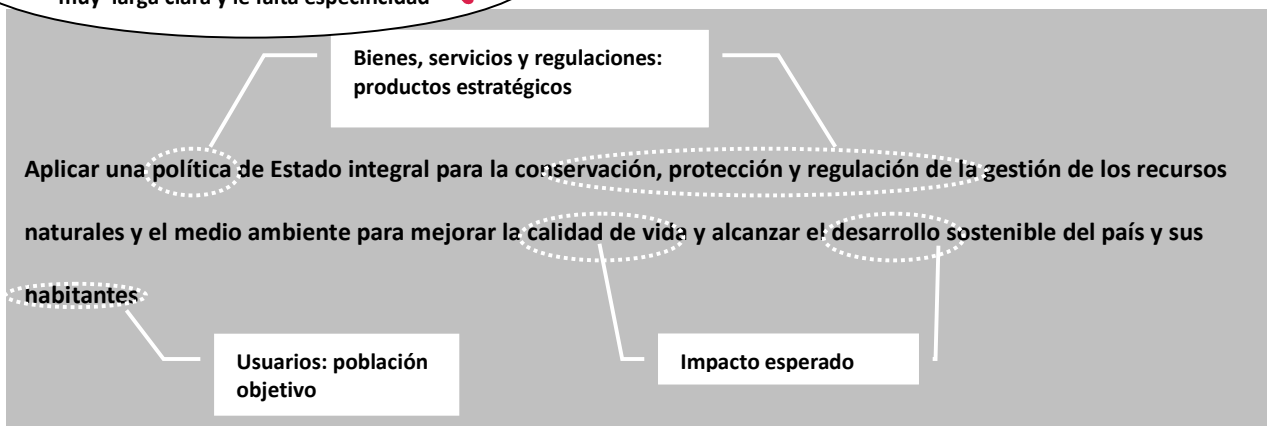
- Clara y comprensible para todos: de fácil interpretación
- Breve: para que se pueda recordar fácilmente
- Específica: delimitando bien el quehacer institucional
- Compartida: consensuada con las personas de la institución

Para clarificar los conceptos a continuación se entregan dos ejemplos de misión

Buen ejemplo: clara y comprensible, breve y específica, Esta todo lo que tiene que estar ✓



Ejemplo Regular: No es fácil de comprender, confunde al leer, no es muy larga clara y le falta especificidad ✗



Ejemplo Malo: Difícil de comprender, confunde al leer, es extremadamente larga clara y le falta especificidad, dice cosas que no corresponden a una misión

X

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto es el ente rector de las relaciones exteriores del país, al cual le corresponde representar al Estado y defender sus intereses políticos, económicos y sociales, así como los de sus nacionales en el exterior, mediante el ejercicio del derecho diplomático y consular, y las actividades de promoción, ejecutadas por un servicio exterior profesionalizado, apoyado por un servicio interno con capacidad técnica y profesional y un servicio administrativo experto, que brinde servicios de eficiencia, excelencia y calidad, a los usuarios internos y externos, al ciudadano nacional, al cuerpo diplomático acreditado en el país, y a la Iglesia Católica y otras denominaciones religiosas oficialmente registradas.

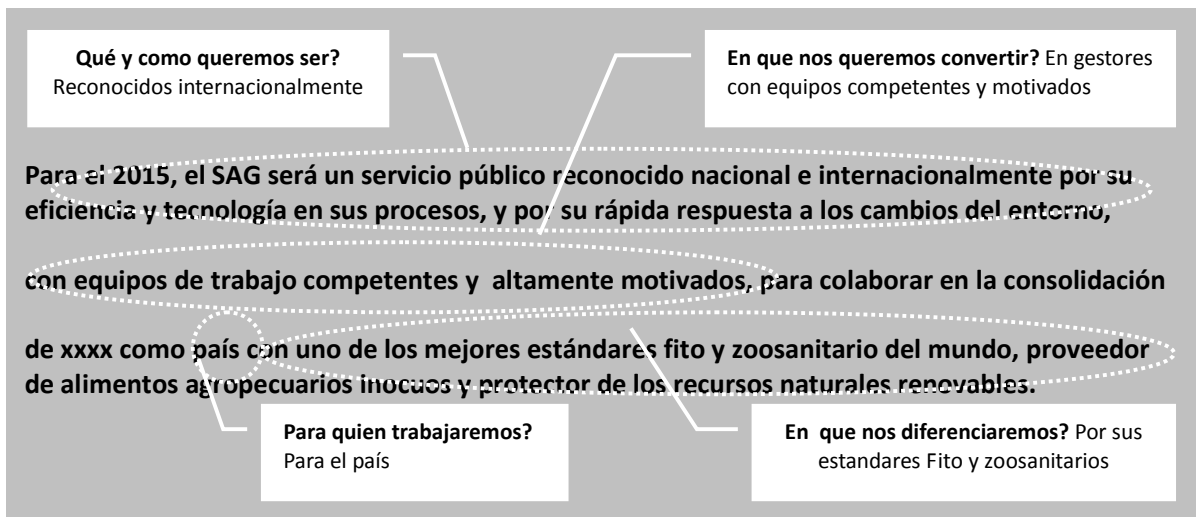
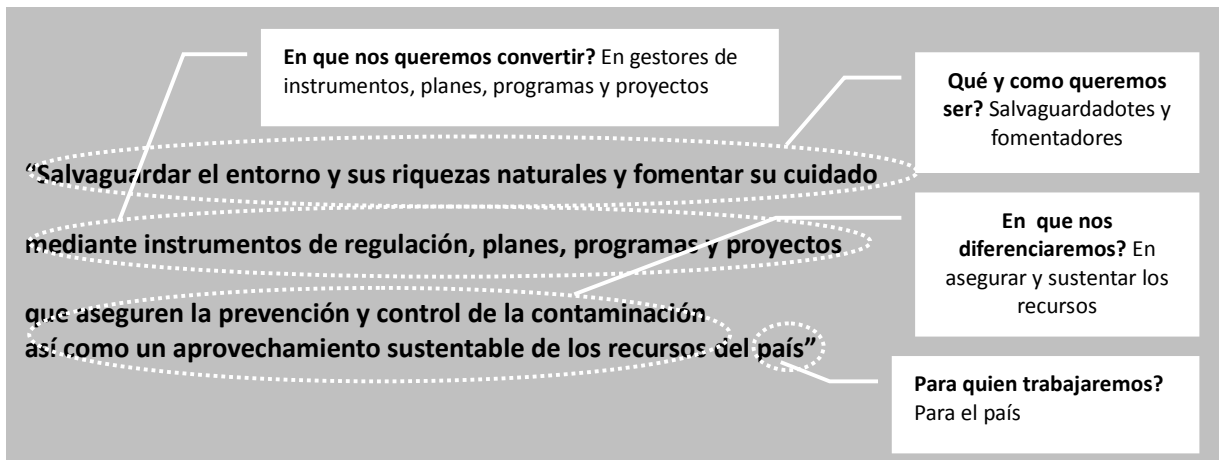
La Misión no existe si los funcionarios de la institución y los actores involucrados en los procesos, productos y resultados de la institución, no la conocen. Es fundamental divulgar y explicar la misión y sus alcances para la sociedad.

Qué es la Visión?

Una vez definida la misión institucional, teniendo claro quienes somos y que se quiere entregar a la población objetivo en el corto y mediano plazo, entonces hay que preguntarse, ¿hacia donde queremos llegar?, como se espera que la gente, la ciudadanía, nos vea en el futuro?. La respuesta a estas preguntas define la Visión institucional. Se podría definir como los anhelos permanentes de una organización, es la descripción de un estado futuro de una institución lo que motiva y orienta las acciones del presente. Ayuda a definir la Visión, responder a preguntas como las siguientes:

Qué y cómo queremos ser dentro de (x's) años?	Imagen de futuro
En qué nos queremos convertir?	Cambio institucional, cambios en los procesos, productos
Para quién trabajaremos?	Cual será la población objetivo
En que nos diferenciaremos?	Queremos ser distinto a lo que somos, nos queremos diferenciar en algo que hoy no somos

A continuación se entregan ejemplos de Visión:



Para que sea consistente con la planificación nacional, la visión debe estar alineada a los objetivos sectoriales y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Qué son los valores institucionales?

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de una organización son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus directivos. Los directivos públicos deben desarrollar virtudes

como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Para definir los valores institucionales lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la institución en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la organización, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los usuarios, los funcionarios públicos y con los directivos públicos.

Finalmente los valores que sobrevivan en la gestión operativa, serán los valores de su institución, los que se harán permanentes para todos los integrantes de la organización.

En el siguiente cuadro se puede observar un listado de valores que pueden incorporar las instituciones públicas:

Valores	Explicación
Excelencia operacional	Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.
Capacidad de aprendizaje	La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional
Recursos Humanos	Las personas son el activo más importante y se asume su desarrollo y bienestar total
Compromiso con el usuario	Colocarse en la posición del que usa nuestros servicios.
Ética	transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.
Calidad	en los bienes y servicios entregados
Innovación	Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos pero es el que puede diferencia a una institución pública de otras
Seguridad	Ser confiable tanto para los usuarios internos de la organización como para los usuarios externos.
Respeto del medio ambiente	Este valor ha tomado importancia en los últimos años y debe ser una de las características de los procesos de producción de los bienes y servicios entregados por la institución

Qué son los Objetivos estratégicos?

Hasta el momento hemos definido la Misión (luces bajas del automóvil), la visión (luces altas del automóvil) y un conjunto de valores que dan el sentido de ser ético a la institución, pero: cómo lograremos avanzar hacia el logro de estos grandes objetivos? Parte de la respuesta está en los

objetivos estratégicos que corresponden a “los logros que la organización persigue en un plazo determinado (1-5 años)”. Estos deben ser coherentes con la misión y visión de la institución.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: **¿qué debemos tener en el corto y mediano plazo para tener un accionar coherente con la misión institucional?** Estos objetivos llevan la misión y visión a términos concretos a cada nivel de la organización, la hacen operativa.

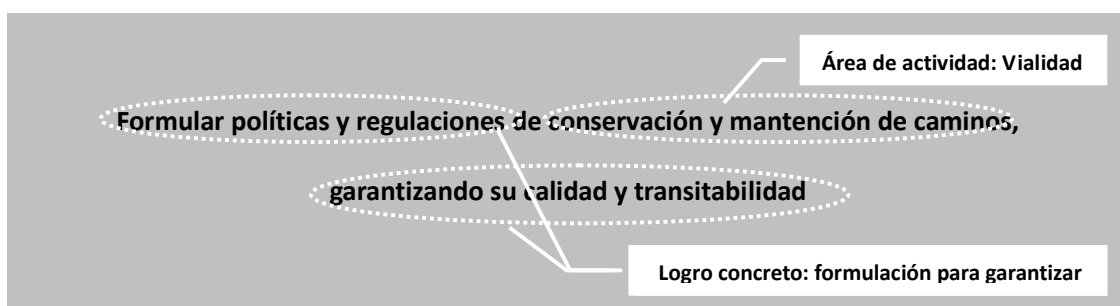
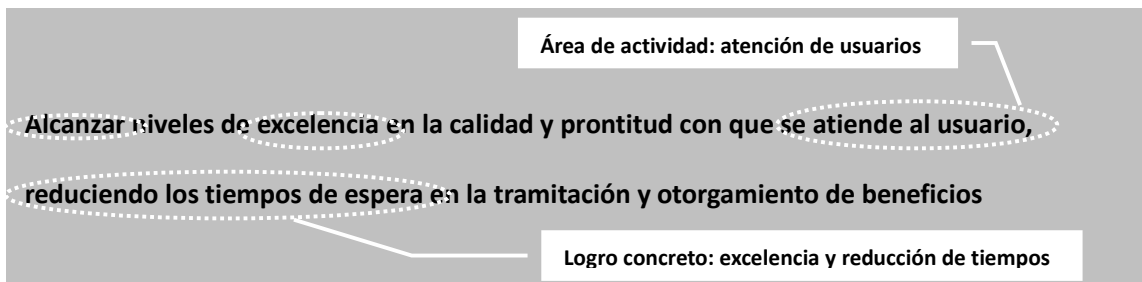
Los Objetivos estratégicos para que tengan sentido deben cumplir con los siguientes requisitos.

- Deben ser específicos: acotados, que no se preste para interpretaciones, sino que al leerlo se entienda claramente lo que se pide obtener
- Deben ser 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 demanda de los usuarios

Considerando lo anterior, el enunciado de un objetivo estratégico debe referirse a dos temas esenciales:

- Un área de actividad
- Un logro concreto

A continuación se muestran tres ejemplos donde pueden apreciar estos dos aspectos.



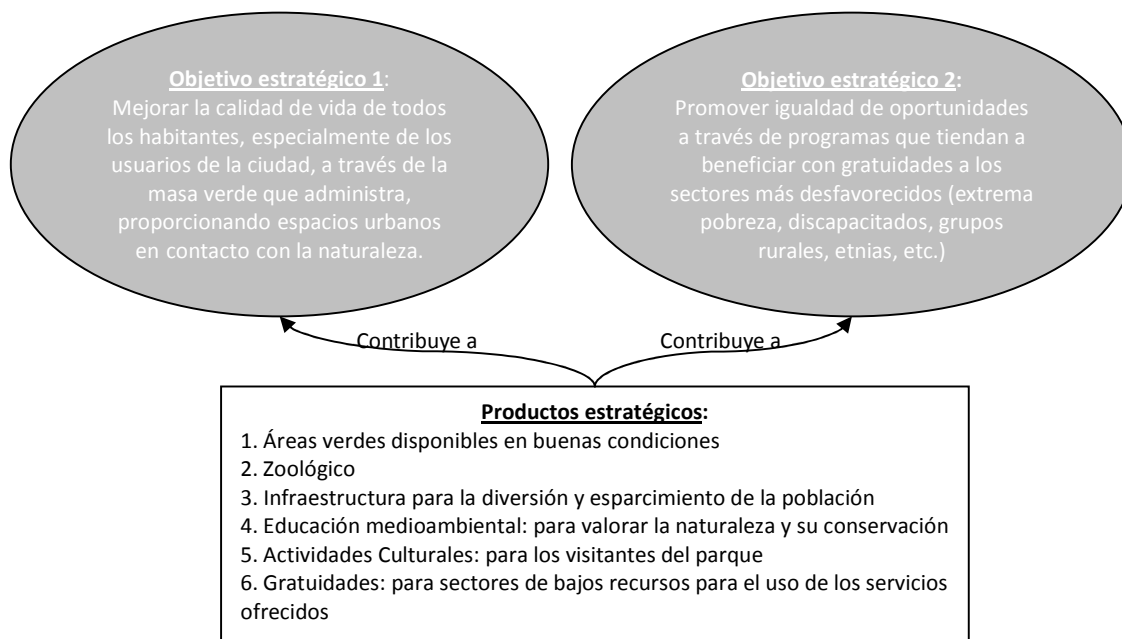


Es conveniente evitar en la redacción palabras como contribuir, fomentar y procurar entre otras que muestran ambigüedad y compromisos demasiado flexibles, que posteriormente dificultarán la tarea de evaluar el logro del objetivo estratégico

Qué son los productos estratégicos?

En general toda la bibliografía coincide en las tres primeras categorías de objetivos de la planificación estratégica - visión, misión y objetivos estratégicos – pero dependiendo del autor que se lea son las categorías de objetivos de menor jerarquía. En este caso usaremos la de productos estratégicos que se usa en el sector público de varios países de América latina.

Los productos estratégicos corresponden a los bienes, servicios y regulaciones que produce el sector público en beneficio de los ciudadanos y que contribuyen a uno o más objetivos estratégicos. Por ejemplo:



Desde un punto de vista institucional es operativamente fácil desarrollar programas o proyectos que entreguen productos estratégicos como los indicados anteriormente y todos sabemos que de alguna forma están contribuyendo a lo menos a los dos objetivos mencionados, pero lo complejo

ocurre cuando se quiere medir el logro del objetivo estratégico 1, por ejemplo, después de algunos años de intervención.

Una posibilidad es hacer una encuesta a una muestra de ciudadanos para saber la percepción de los usuarios sobre las áreas verdes de la ciudad y su contribución a la calidad de vida. Esta alternativa mide un aspecto cualitativo que podría ser cuestionable y además puede tener un costo elevado. La otra posibilidad es inferir, a partir de la suma de los indicadores utilizados en la medición de los productos estratégicos, conclusiones sobre el avance en el objetivo estratégico.

Con el ejemplo anterior, lo que se quiere decir y llamar la atención es que al momento de definir las categorías de objetivos institucionales, es necesario alinearlos para que – en la medida de lo posible- unos contribuyan a la obtención de los otros, por medio de sus indicadores.

Definición de indicadores y supuestos

Un indicador corresponde a una relación entre dos variables⁵ o más, donde normalmente una está referida a la intervención realizada por la institución pública y otra sirve como referencia para comparar el desempeño institucional. Por ejemplo:

Variable del proyecto o programa	Variable de referencia para comparar
Nº de niñas(os) entre 5 y 12 en enseñanza primaria	Nº total de niños entre 7 y 12 años en el país
Nº de profesores existentes entre 1º y 8º básico	Nº total de alumnos entre 1º y 8º básico
Nº de productores agrícolas con asistencia técnica	Nº total de productores agrícolas del país
Nº de pacientes en el hospital	Nº de médicos del hospital
Nº de desempleados con capacitación	Nº total de desempleados del país

El indicador es una herramienta de medición de objetivos. Solo mide, no opina.

Existen diferentes tipos de indicadores para medir el desempeño institucional como son los indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad, sobre los cuales no se hará mayor referencia en este documento, ya que existe otra publicación de la Dirección General de Desarrollo Económico y social⁶ que trata el tema en detalle.

Por otra parte, cuando se definen los objetivos institucionales mediante la planificación estratégica, se hacen sobre un conjunto de acontecimientos o condiciones que deben darse hipotéticamente⁷ en el tiempo en que se implementarán dichos objetivos. A estas condiciones o acontecimientos se le denominan Supuestos. Dicho de otra forma, si no ocurren estas

⁵ Variable: es una característica que al ser medida en diferentes *individuos* es susceptible de adoptar diferentes valores. O también: Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera (siempre dentro de su universo).

⁶ ¿Cómo se construye un indicador de Desempeño? 2011.

⁷ De Hipótesis: Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.; o que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

condiciones o acontecimientos entonces estamos frente a un riesgo que puede alterar (aumentar costos, atrasar, incorporar o eliminar objetivos) o hacer fracasar el logro de los objetivos institucionales.

No es común en la bibliografía sobre planificación estratégica, encontrar la definición de supuestos para las diferentes categorías de objetivos, pero se ha considerado relevante incluirlos ya que frente a realidades tan cambiantes como las que se viven en el presente, existen probabilidades que los objetivos propuestos no se logren a cabalidad. Los supuestos previenen a la institución sobre los riesgos y por lo tanto, se pueden tomar medidas que atenúen los efectos de situaciones imprevistas.

Más detalles sobre el tema se pueden encontrar en la publicación de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social sobre ¿Qué es la metodología de marco lógico y para que sirve? (2011).

Resumiendo

En el siguiente cuadro se presenta un resumen con las definiciones y requerimientos básicos para realizar la planificación estratégica de una organización pública. Se indica un aspecto que anteriormente no se había señalado: la visión no se mide ya que no necesariamente es lo que se logrará, corresponde a la intención de ser y por lo tanto tiene muchas complejidades para poder medirse. Asimismo, los tipos de fórmulas más usadas y su forma de construirse se pueden encontrar en la publicación “¿Cómo se construye un indicador de Desempeño?”.

Categoría de objetivos	Definición	Indicadores		Supuestos
		Fórmula	Tipos	
Visión	+ Imagen de futuro + usuarios + diferenciación	No corresponde medir		
Misión	Productos finales + Usuarios + impacto esperado	+ % + Promedio + Tasas de variación + Índices	Eficacia Eficiencia Economía Calidad	<ul style="list-style-type: none"> •Acontecimientos •Condiciones • Decisiones que tienen que ocurrir <p>para que se logre el nivel superior de objetivos</p>
Objetivos Estratégicos	Logros en tiempo definido para obtener misión	Para medir aspectos cuanti y cualitativos		
Productos Estratégicos	Bienes y servicios necesarios para obtener Objetivo Estratégico			

Anexo: Ejemplos de visión y misión

VISIÓN

Institución de información sobre recursos naturales: Constituirse en una institución que mantenga una mirada actualizada de largo plazo sobre los Recursos Naturales y Productivos de nuestro país, integrando información nacional y estableciendo redes de colaboración con países líderes en el manejo y protección de estos recursos.

Institución de investigación forestal: Crear valor forestal para el país. Ser una entidad referente en la generación de conocimiento científico y tecnológico del sector en un marco de excelencia e innovación, en concordancia con las necesidades y demandas de la comunidad, creando valor forestal para el país.

Ministerio de Economía: Ser la institución que promueva una economía de libre mercado, que impulse el desarrollo económico sostenible en el país a largo plazo, posicionando al país como mejor destino para las inversiones nacionales y extranjeras, apoyando la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, facilitando el acceso de la producción al mercado internacional y la protección al consumidor.

Institución para el mejoramiento de la calidad: Consolidar el Sistema Nacional de la Calidad del país en el marco de las disposiciones nacionales e internacionales vigentes en materia de Acreditación, Metrología, Normalización y Reglamentación Técnica.

Ministerio del Trabajo: Ser una institución pública moderna, líder en la promoción y generación de empleo productivo digno; en la administración del trabajo y el apoyo al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (Mypes), en la perspectiva del fomento de la empleabilidad y de un ambiente socio-laboral justo y democrático. Así como promover la concertación y el diálogo entre los actores sociales y el Estado para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Ministerio de Educación: En 2018 el país es uno de los tres países con mejor calidad de la educación de América Latina, ha reducido significativamente las brechas de inequidad y es modelo de eficiencia y transparencia a nivel nacional e internacional.

Ministerio de Educación: El ministerio espera convertirse en una institución pública de excelencia, que garantice el derecho a una educación de calidad para todos los niños/as, jóvenes y adultos durante toda su vida, con independencia de la edad, sexo u otra consideración; de carácter humanista, democrática, laica, plena e integral, que mantiene nuestra identidad social y cultural en el contexto de una sociedad mundial globalizada, en constante cambio.

Museo de Bellas Artes: La visión del Instituto Nacional de Bellas Artes para el 2015 será fortalecerse como máximo organismo nacional, responsable de la difusión y promoción de las artes, la educación e investigación artísticas, así como la preservación y conservación del patrimonio mueble e inmueble de los siglos XX y XXI, tareas asignadas por la reflexión, innovación y reconocimiento de las expresiones artísticas y culturales del país y el mundo, en un contexto de globalización de la cultura, la búsqueda de fórmulas innovadoras para alentar el disfrute, la reflexión y el aprendizaje de las artes, desde las tradicionales hasta las más vanguardistas.

MISIÓN

Empresa distribuidora de agua purificada: Ser una empresa con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores. Consolidar el liderazgo regional de nuestra empresa, sosteniendo un crecimiento y mejora integral de nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo.

Empresa petrolera estatal: Ser una empresa petrolera estatal, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La empresa será eficiente, con personal cualificado, integrada en forma vertical y aliada estratégicamente con el sector privado, bajo el marco del monopolio natural que esta actividad representa, de manera competitiva a nivel internacional

Institución previsional: Contribuir, en un marco de mejoramiento continuo de los procesos internos del Instituto, al desarrollo con equidad y a elevar la calidad de vida de: los trabajadores, promoviendo la prevención de riesgos y la salud laboral; de los adultos mayores, personas con discapacidad y aquellas en situación de extrema pobreza, ejecutando iniciativas que fomenten la protección social; y de los imponentes y pensionados del INP, otorgando eficientemente las prestaciones previsionales vigentes.

Institución Defensoría Penal Pública: Proporcionar defensa penal de alta calidad profesional a las personas que carezcan de abogado por cualquier circunstancia, velando por la igualdad ante la ley, por el debido proceso y actuando con profundo respeto por la dignidad humana de los representados.

Institución de apoyo a la niñez: Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de Junta nacional de jardines infantiles (JUNJI) y otras instituciones vinculadas con el sector.

Institución de fomento a la innovación: contribuir a elevar la competitividad de las empresas, por la vía de promover y facilita la innovación, estimular el desarrollo emprendedor y apoyar el fortalecimiento de la cultura innovadora en el país.

Institución para el desarrollo de la vivienda: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la región, respetando sus diversidades y sus requerimientos ciudadanos, a través de la materialización de políticas, planes y programas habitacionales y de desarrollo urbano, aprobados por el Ministerio de la vivienda y urbanismo, asegurando viviendas de mejor calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de las inequidades, mejorando el entorno barrial, fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables.

Institución de fomento a la investigación científica: Su misión es estimular y promover el desarrollo de investigación científica y tecnológica básica en el país. Para ello, incentiva la iniciativa individual y de grupos de investigadores financiando proyectos de investigación de excelencia, sin distinción de disciplinas o procedencia institucional, a partir de una gestión eficiente y basada en la relación permanente y enriquecedora con sus usuarios individuales, colectivos e institucionales.