



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión Por Resultados

De la Primera a la Cuarta Semana



Introducción

Introducción a la Gestión Por Resultados (GPR):

- ¿Qué es GPR?
- Evaluación de la organización
- Diagnóstico



Introducción

La gestión basada en resultados, es un enfoque de gestión a través del cual una organización se asegura de que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de resultados definidos.

Esta metodología ofrece un marco coherente para la planificación y la gestión estratégica, ya que permite mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad.



¿Qué es Gestión por Resultados?





¿Qué es Gestión por Resultados?

Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión, los cuales son traducidos en procesos y productos.



...¿Qué es Gestión por Resultados?

Es el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta.

Es la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos.



....¿Qué es Gestión por Resultados?

Es el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta.

Es la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos.



Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto.

Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de socio.

Se inserta en un marco estratégico y tiene como regla general que un proyecto constituye un paso para lograr resultados de largo plazo.



Es un **modelo** de cultura organizacional, directiva y de gestión.

Pone énfasis en los **resultados** y no en los procedimientos.

Foco en la creación de **valor público**.



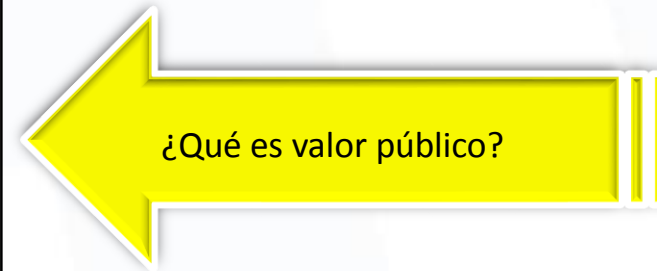
VALOR PÚBLICO

El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos/as electos/as” Kelly y Muers (2003)

- 1) Consiste en una cadena de medios y fines a través de las cuales la gestión pública desarrolla sus programas para conseguir sus fines y objetivos
- 2) En esta cadena el valor no se genera dentro de la organización sino fuera de ella, en el contacto con los destinatarios
- c) La cadena de valor comienza fuera de la organización y se traslada hacia el nivel operativo donde se tiene en cuenta la producción de bienes y servicios que se entrega a los usuarios. Este es el nivel más concreto de la cadena de valor



VALOR PÚBLICO



Una buena idea y transformarla en valor para la sociedad



Fuente: Leading Public Sector Innovation, Christian Bason, 2010





VALOR PÚBLICO - casos

Caso 1: Una organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, diseña políticas y programas de gran calidad y cuenta con un equipo operativo altamente comprometido, *pero no tiene ningún apoyo público o político*. La organización no goza de legitimidad y no tiene los recursos adecuados para implementar sus programas

Resultado: Un gran informe sobre lo que se debería hacer y un buen diseño de una iniciativa, sin que se produzca valor público en la práctica porque no se consigue ni el apoyo de los involucrados y su autorización y/o colaboración para desarrollar y implementar las ideas ni los recursos necesarios

Caso 2: Una organización tiene una excelente idea de cómo crear **valor** público, diseña políticas y programas de gran calidad, cuenta con una gran legitimidad, tiene un enorme apoyo público o político que le permite contar con amplios recursos públicos, *pero su equipo operativo carece de la coordinación, información, compromisos y/o motivación para poder actuar efectivamente*. Así, la organización no tiene la capacidad interna para entregar servicios y llegar a la población objetivo con sus programas

Resultado: Un desperdicio de recursos por falta de capacidad operativa, en la práctica no se crea **valor** público porque no se consigue entregar los servicios a la población de una forma efectiva y eficiente

Caso 3: Una organización cuenta con legitimidad y apoyo político, tiene un equipo técnico calificado y comprometido, y cuenta con una excelente capacidad operativa, *pero las prácticas de trabajo limitan a la organización al cumplimiento del mandato formal antiguo y poco pertinente*. La organización se limita a cumplir con lo que tiene mandado por ley, no trabaja buscando propuestas que respondan a las necesidades reales de la población

Resultado: Un desperdicio de recursos y capacidades en la entrega sub-óptima de respuestas a los problemas de la ciudadanía, en la práctica no crea valor público porque entrega servicios que la gente ni quiere, ni valora



Principios



Principios

La GpR tiene cinco principios:



1 Centrar el diálogo en los resultados (que el enfoque siempre se mantenga en la gestión para resultados).

2 Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con resultados.

3 Promover y mantener procesos sencillos de medición e información


4 Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y mejorar la rendición de cuentas.

5 Gestionar para, no por resultados.





¿Qué se debe evitar en la Gestión Por Resultados?



¿Qué se debe evitar en la Gestión Por Resultados?

- Objetivos pocos claros.
- Vínculos pocos claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.



Beneficios



Beneficios.

- Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.



Ventajas y desventajas



Ventajas:

Entre las ventajas de un sistema de gestión por resultados, cabe destacar: la garantía de que los administradores planifican, organizan y controlan su gestión, haciéndola más eficaz; el compromiso del empleado y la mayor eficacia y retribución del empleado que sabe exactamente cuál es su trabajo.



Desventaja:

Las desventajas provienen de un sistema de gestión por resultados deficiente.

Un error habitual es que no todos los estamentos de la empresa estén implicados en su implantación.

También es frecuente que no se dediquen los recursos necesarios ni para la elaboración de la documentación ni para su explicación.

Por último, objetivos demasiados centrados en el corto plazo pueden limitar el éxito de una gestión por resultados.



Objetivo

Dada la amplitud de áreas en las que se puede aplicar, existen definiciones y perspectivas diversas sobre su uso. La Gestión por Resultados tiene por objetivo:

- Desarrollar e implementar, en el ámbito de la Administración Pública Nacional, un nuevo modelo de gestión orientado a resultados.
- La implementación de esta forma de gestión permite promover a la Administración Pública de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional, Regional, Local y de las distintas entidades públicas y los planes de cada uno de los organismos.
- Promueve la medición y evidencia del resultado; y
- Determina la importancia de la causalidad y su base lógica para la gestión del cambio. Esta sección le proporcionará recursos de información, enlaces y sobre gestión por resultados.
- Diseñar las bases de un sistema de medición de resultados para múltiples propósitos.
- Afinar las estrategias y ajustar los indicadores de efecto e impacto.
- Definir resultados y metas realistas dados los recursos y tiempos trazados.
- Mayor conocimiento del equipo técnico en los problemas de la población objetivo abordados por el proyecto.
- Desarrollar el compromiso y la participación de los diferentes grupos de actores en el desarrollo de los sistemas de medición de resultados.
- Determinar la situación de inicio de los indicadores de efecto e impacto, levantando su primer valor mediante técnicas como la encuesta de impacto, cuestionarios y otras formas de medición de carácter cuantitativo.
- Los resultados de la evaluación deben mostrar además evidencias cualitativas de la situación de la población objetivo al inicio de la intervención, recogidas a través de





Objetivo

entrevistas, talleres, grupos focales y reuniones de la comunidad, quedando registradas mediante textos, grabaciones, videos, fotografías, etc.

- Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados.
- Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.
- Instalar en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros, un sistema de información sobre el estado de situación de los organismos de la APN, en cuanto a sus capacidades institucionales y su producción sustantiva.





Finalidad

- Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia el impacto, calidad de vida, costo-beneficio, etc.
- Pone énfasis en la planificación estratégica, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de la planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de acciones estratégicas, cumplimiento de objetivos, etc.
- Se inserta en un marco estratégico y tiene como regla general que un programa o proyecto constituye un paso para lograr resultados de largo plazo.
- Se debe consolidar un tipo de reformas orientadas hacia la Administración de calidad total, cuyos esfuerzos se concentran en mejorar la calidad y prestación del servicio, y en la mayor satisfacción del cliente. Asimismo, hacen hincapié en la participación amplia de los empleados en la toma de decisiones y en la comunicación dentro de la organización. El desempeño superior depende de un mejor uso de los recursos existentes y de los conocimientos y destrezas del personal; todos los servidores públicos participan en el logro de la calidad.





¿En qué se diferencia de la gestión tradicional?

Mientras la gestión tradicional busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, este modelo pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.





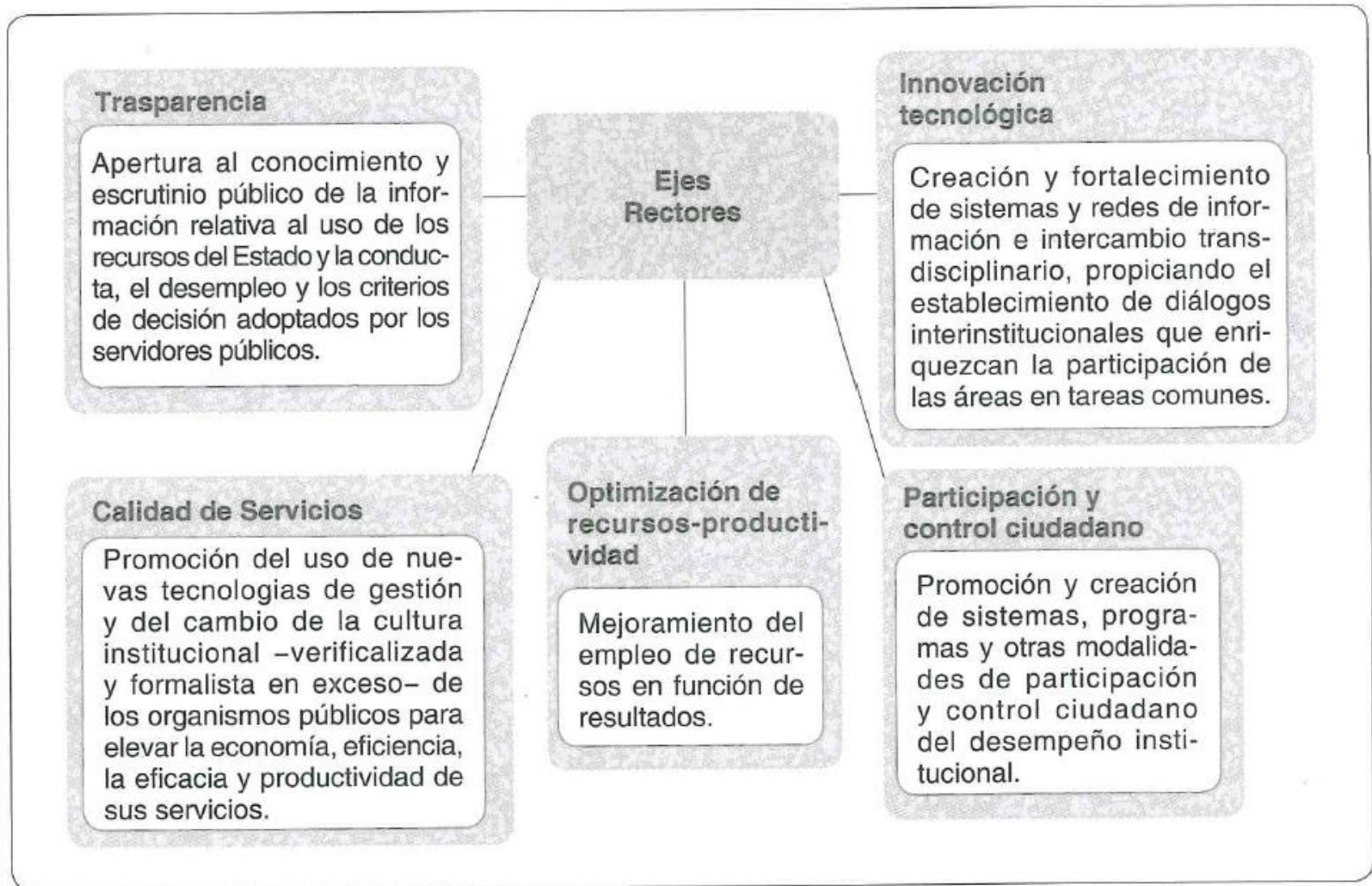
Consolidación de procesos para la Gestión por Resultados

Gestión por Resultados	Presupuesto por Resultado	Evaluación de la Gestión y del Desempeño
<p>Gestión por Resultados es un modelo de cultura organizacional, basada en el planeamiento y las acciones estratégicas y desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados, que en los procesos. Aunque también interesa cómo se ejecutan las acciones, cobra mayor relevancia, los conceptos de ¿Qué se hace? ¿Qué se logra? Y ¿cuál es su impacto en el bienestar de la población?; es decir la creación del Valor Público.</p>	<p>Presupuesto por Resultados, es un proceso que integra en forma sistemática el presupuesto público con las decisiones de carácter social, sobre programas estratégicos, insumos, procesos, productos y consideraciones sobre los resultados esperados y alcanzados, y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación del presupuesto asignados, con el objeto de entregar productos y servicios públicos con valor agregado a la población objetivo y elevar la calidad del gasto público promoviendo el impacto en sus resultados y una adecuada rendición de cuentas y transparencia en el gasto público.</p>	<p>La evaluación de la Gestión y del Desempeño es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia y objetividad, una valoración razonable a través de indicadores de medición, del desempeño, la gestión y resultados de los programas, proyectos y actividades estratégicas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos.</p>



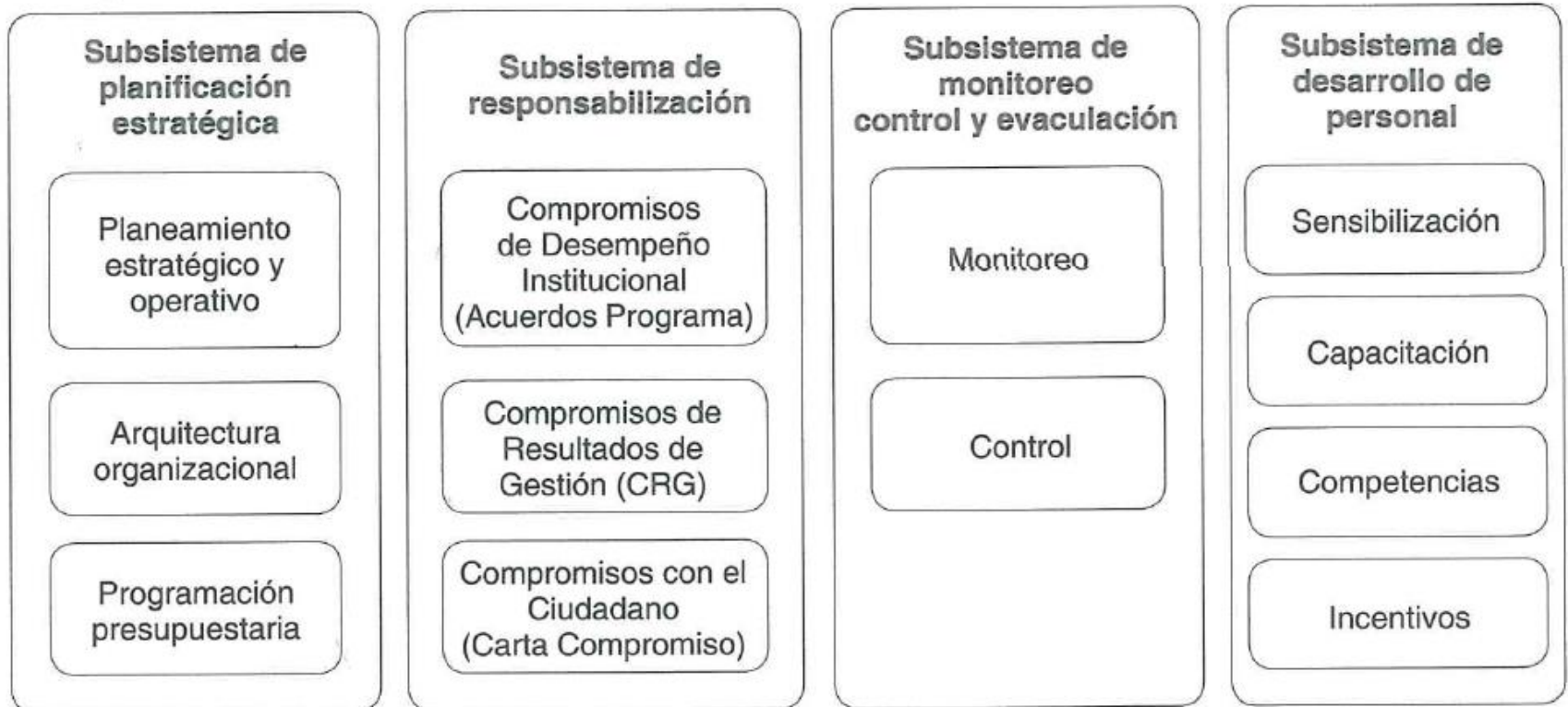


Ejes rectores de la Gestión por Resultados





Componentes de la Gestión por Resultados





¿Qué se considera un Resultado?



¿Qué se considera un Resultado?

En su definición más básica, un resultado es un cambio medible que es derivado de una relación de causa y efecto.

Esta definición reconoce dos aspectos fundamentales del resultado:

- I) La importancia de medir el cambio; y,
- II) La necesidad de comprender la causalidad como base lógica para generar el cambio.



¿Qué se considera un Resultado?

Tomando como referencia la definición básica enunciada en el párrafo anterior, para formular un resultado se requiere definir cuatro elementos:

- I) El objeto de cambio y que en adelante denominaremos “el qué”;
- II) El sujeto de cambio, al cual denominaremos “el quienes”;
- III) La dirección de cambio, al cual simplemente denominaremos “el cambio”; y,
- IV) El tiempo y la magnitud del cambio, al cual denominaremos “el tiempo y magnitud”.



¿Qué se considera un Resultado?

En la tabla 1 se presenta el ejemplo de la formulación de un resultado donde claramente se diferencia los cuatro elementos.

Tabla 1. Elementos para formular un resultado

Tercer elemento	Primer elemento	Segundo elemento	Cuarto elemento
CAMBIO	EL QUE	EL QUIENES	TIEMPO Y MAGNITUD
Reducir	la desnutrición crónica	en niños menores de 60 meses	De 49% en el 2011 a 39% en el 2015.





EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN



¿Qué es un diagnóstico?

Es un proceso de descripción y análisis para explicar las situaciones que ocurren en la realidad.



¿QUÉ NO ES UN DIAGNÓSTICO?

No es un censo.

No es una colecta de datos.

No es una descripción de características.

No es una simple formalidad en los Programas.





DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Es un proceso de gestión preventivo y estratégico. Constituye un medio de análisis que permite a la empresa pasar de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección.

Por otro lado puede usarse como un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Permite identificar variables:

De tipo externo: demanda, consumidores, competencia, evolución tecnológica.

De tipo interno: procesos, estrategia, estructura, cultura.





DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Necesidad

- Problema de productividad.
- Crecimiento de la organización.
- Clima organizacional, falta de motivación.
- Cultura organizacional.
- Deterioro de la organización.
- Adecuación a nuevas situaciones .
- Fusión o compra.



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Etapas

- Generación de información.
- Organización de la información.
- Análisis e interpretación de la información.





Necesidad:

1. Generación de información:

Abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.



Necesidad:

2. Organización de la información, se considera tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.



Gracias...



La Teoría del negocio

- Los tres supuestos.
- Las cuatro especificaciones.
- Cuidado preventivo.





La teoría del negocio:

Hay innumerables técnicas de gestión hace décadas (reducción, contratación externa, gestión para la calidad total, análisis de valor económico, establecimiento de puntos de referencia, tercerización, etc.) Todas herramientas muy poderosas, para el “como hacer”.



...La teoría del negocio:

Pero **“que hacer”** se está volviendo el reto central que tienen ante sí las administraciones, especialmente las de las grandes compañías que han gozado de prosperidad durante tanto tiempo.



...La teoría del negocio:

Peter Drucker ha dado en cierta forma en el clavo al observar que las herramientas existen, pero los empresarios no las utilizan por la complejidad que estas conllevan, así mismo el miedo al fracaso se ha vuelto una constante ineludible que este presente día con día en las micro y pequeñas empresas.

Dado la situación, el negocio termina en una crisis difícil de solucionar.



...La teoría del negocio:

La causa fundamental de todas estas crisis es que se está haciendo lo que se debe hacer, pero infructuosamente. En realidad, lo que explica el actual malestar de muchas grandes y prósperas organizaciones en todo el mundo es que su teoría del negocio ya no funciona.



...La teoría del negocio:

Los supuestos:

- Son los que determinan el comportamiento de cualquier organización.
- Los que dictan las decisiones sobre qué hacer y que no hacer.
- Los que definen lo que la organización considera un resultado significativo.

Estos supuestos son la Teoría del Negocio.

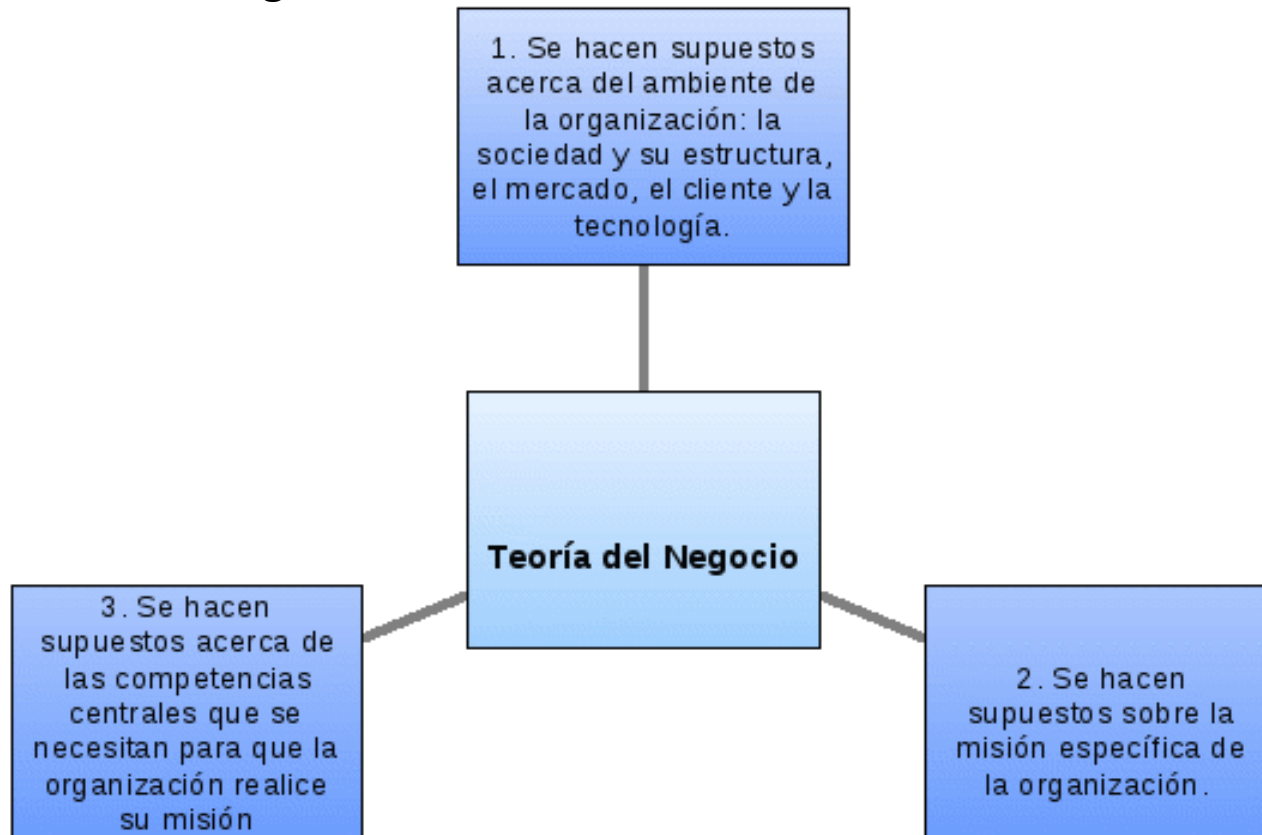


...La teoría del negocio:

Toda organización, sea o no empresa tiene una Teoría del Negocio.

...La teoría del negocio:

Partes de una Teoría del Negocio:





...La teoría del negocio:

Partes de una Teoría del Negocio:

1- Supuestos sobre el entorno de la organización.

- Sociedad y su estructura, mercado, cliente y tecnología.

En primer lugar, hay supuestos sobre el **entorno de la organización**, y cuando hablamos del entorno nos referimos a la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.

Estos supuestos definen aquello por lo que se paga a una organización.



...La teoría del negocio:

2- Supuestos sobre la misión específica de la organización.

- La misión de una organización no necesita ser tan ambiciosa.

En segundo lugar, hay **supuestos sobre la misión específica de la organización**, que consta de lo que una organización considera que son los resultados significativos, o sea, señalan la forma en que esa organización se ve a si misma haciendo cosas que importan en la economía y en la sociedad en conjunto.



...La teoría del negocio:

3- Supuestos sobre las competencias centrales necesarias para alcanzar la misión.

- Definen en qué área una organización debe sobresalir para mantener su liderazgo.

Por último lugar, hay **supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a término la misión de la organización.** Estos supuestos definen en que se debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo.

Para lograr una teoría válida y concisa, lleva años de trabajo duro, de pensar y experimentar para llegar a una teoría válida, coherente y clara de la empresa.

...La teoría del negocio:

PETER DRUCKER Y LA TEORÍA DE LOS NEGOCIOS. “La causa primordial de casi todas estas crisis no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas acertadas, pero sin que den fruto. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja? Los supuestos sobre los que se ha construido y gobierna la organización ya no encajan en la realidad”

1. Hay supuestos sobre el **ENTORNO** de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología

ESTOS
DEFINEN...

AQUELLO POR LO QUE
SE PAGA A UNA
ORGANIZACIÓN

V
A
L
O
R

2. Hay supuestos sobre la **MISIÓN** específica de la organización

ESTOS
DEFINEN...

LO QUE UNA
ORGANIZACIÓN
CONSIDERA **RESULTADOS
SIGNIFICATIVOS**

É
X
I
T
O

3. Hay supuestos sobre las **COMPETENCIAS NUCLEARES** necesarias para llevar a término la misión de la organización

ESTOS
DEFINEN...

EN **QUÉ DEBE
SOBRESALIR** UNA
ORGANIZACIÓN
PARA MANTENER
EL LIDERAZGO

V
E
N
T
A
J
A



...La teoría del negocio:

Especificaciones válidas para una Teoría válida del negocio.

- 1.** Los supuestos sobre el entorno, misión y competencias nucleares deben ajustarse a la realidad.
- 2.** Los supuestos de los tres campos tienen que encajar unos en otros.



...La teoría del negocio:

3. La teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida por todos los miembros de la organización; cuando se va alcanzando el éxito, la teoría de la empresa tiende a darse por supuesta y, en efecto, cada vez va a ser menos consistente.

La organización la descuida y empieza a saltarse algunas reglas, a buscar lo expeditivo en lugar de lo correcto; deja de pensar, de poner cosas en dudas. La teoría de la empresa se vuelve “cultura”. Pero la cultura no es un sustituto de la disciplina y la teoría de la empresa es disciplinaria .



...La teoría del negocio:

4. La teoría de la empresa dice que la misma debe ponerse a prueba constantemente ya que nuestro entorno esta en continuo cambio.



...La teoría del negocio:

"Algunas teorías del negocio son tan poderosas que perduran en el tiempo, pero al ser artefactos humanos, no duran para siempre y, de hecho, actualmente es raro que duren mucho. Tarde o temprano toda teoría del negocio se vuelve obsoleta y deja de ser válida".





...La teoría del negocio:

¿Qué debe hacerse entonces?



...La teoría del negocio:

Cuidado preventivo...

Existen solamente 2 medidas preventivas:

SP-42



ZONA DE DERRUMBE

rezi



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



...La teoría del negocio:

1. Abandono.-

Sin un abandono sistemático y decidido, la organización será incapaz de reaccionar de forma constructiva ante las oportunidades que se crean cuando su teoría de la empresa caduca.



...La teoría del negocio:

2. Estudiar que sucede fuera de la empresa y principalmente enfocarse a los no clientes.

Los primeros signos de un cambio fundamental no aparecen dentro de nuestra propia organización o entre nuestros propios clientes; sino casi siempre surgen primero entre quienes no son nuestros clientes. Estos por lo general son mas numerosos.



...La teoría del negocio:

Diagnóstico temprano





...La teoría del negocio:

Para diagnosticar rápidamente los problemas, los directores tienen que prestar atención a las señales de peligro. La teoría de la empresa queda siempre anticuada cuando esa empresa alcanza sus objetivos originales.



...La teoría del negocio:

Así, pues, conseguir los objetivos no es un motivo de celebración, sino de replanteamiento. Otro signo seguro de que la teoría de una organización esta en crisis, es el rápido crecimiento.

Cualquier organización que doble o triplique su tamaño en un periodo relativamente corto por fuerza ha dejado pequeña su teoría.



“HAY 2 MEDIDAS PREVENTIVAS, QUE UTILIZADAS DE FORMA COHERENTE, TENDRÍAN QUE CONSEGUIR QUE LA ORGANIZACIÓN SE MANTUVIERA ALERTA Y FUERA CAPAZ DE CAMBIARSE A SI MISMA Y A SU TEORÍA RÁPIDAMENTE”

1. ABANDONO:

(periódicamente) una Organización debería poner a prueba cada producto, cada servicio, cada política, cada canal de distribución mediante la pregunta: SI NO ESTUVIERAMOS HACIÉNDOLO YA, ¿EMPEZARÍAMOS A HACERLO AHORA?

2. ESTUDIAR QUÉ SUCEDE FUERA DE LA EMPRESA.

Especialmente observar a los NO CLIENTES. Aunque es vital que el cliente sea el principal impulso de una empresa, no es suficiente. La organización debe también tener en cuenta el MERCADO

Señales de ADVERTENCIA

La empresa alcanza sus objetivos originales

Un rápido crecimiento

Un éxito inesperado (propio o de un competidor)

Un fracaso inesperado (propio o de un competidor)



Metas y Objetivos





- Definiciones previas-





Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.) en resultados que se entregan a quienes los han solicitado.

Para esta transformación, se requieren de recursos, los cuales pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.





Son partes bien definidas en un proceso.

Subprocesos

Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.



Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Procedimiento Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

Es frecuente que estos documentos expresen el objetivo y campo de aplicación; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.



Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.





Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.





Proceso:

Mantenimiento de equipos

Subprocesos:

Mantenimiento preventivo

Mantenimiento Correctivo

Procedimiento:

PC-07 Mantenimiento de Equipos

Actividades:

Mantenimiento Preventivo:

Planificación de Mantenimiento Preventivo

Visitas a las instalaciones

Revisión de equipos

Registros de actividades realizada

Mantenimiento Correctivo:

Recepción aviso de anomalía

Visita a las instalaciones

Revisión de equipos

Correcciones

Registro de actividades realizadas

Indicadores:

Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo

Incidencias detectadas en los equipos



Ejemplo:



METAS Y OBJETIVOS, ESCENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

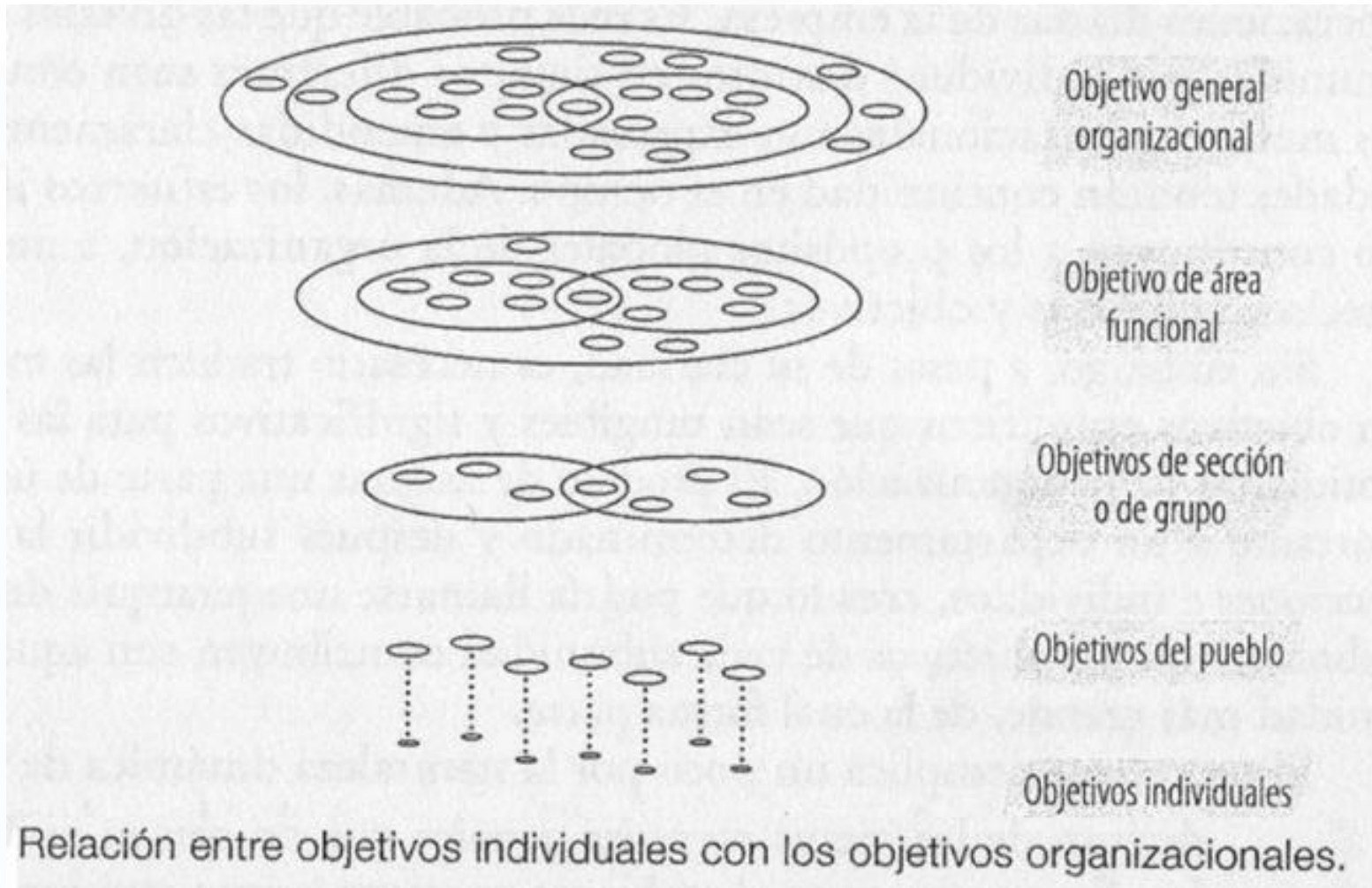
Las metas organizacionales juegan un papel importante en el éxito de cualquier empresa, no solo porque proporcionan la base para seleccionar los recursos, sino que guían la formulación de los planes de largo y corto plazo.

Las tareas específicas para individuos determinados se derivan de las metas organizacionales que no son ni estáticas ni automáticas.





RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES





ESTABLECIMIENTO DE METAS



- 1 Planeación estratégica , formula mental de largo alcance y objetivos generales
- 2 Establecimiento de estrategias genéricas y táticas operacionales
- 3 Establecimiento de metas
- 4 Establecimiento de objetivos departamentales y establecimiento de objetivos laborales



PLANEACION DE LA ACCION



Formulación planes de acción para integrar objetivos organizaciones con objetivos individuales .





AUTOCONTROL

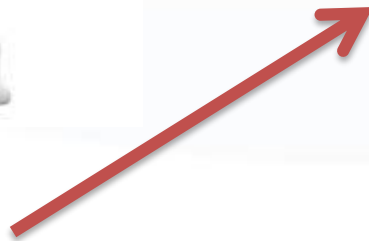


Implantación de acciones motivar, autocontrolar aplicar medidas correctivas e integrar reportes de desempeño.





Revisiones periódicas



Revisión del progreso de los objetivos

Evolución del desempeño global ,
reforzar la conducta fortaleces la
motivación a través de :

- ✓ Entrenamiento de gerente y
autodesarrollo
- ✓ Compensación
- ✓ planeación de carrera y mano de
obra





Objetivos



Objetivos

Resultados parciales en el logro de las metas; expresados como logro observable o medible.

Contesta el qué, cuánto, cómo y quién.

Qué – Describe el producto o resultado

Quién – Describe la audiencia

Cómo – Describe las condiciones en las que debe darse o tener lugar el comportamiento, resultado o conducta

Enunciados de los resultados parciales esperados en la consecución de las metas.



- Los objetivos son los vehículos de corto plazo para lograr las metas.
- Se expresan en términos de resultados esperados o comportamiento observable y medible.
- Incluyen elementos para evaluar el cambio y el progreso en el tiempo, ya sea cuantitativa o cualitativamente.
- Enunciados que guían la actividad concreta, especifican los resultados esperados y generan criterios que se utilizarán para evaluar los resultados.

Objetivos



Objetivos Características

- Está relacionado a una meta.
- Es medible y observable.
- Especifica el grupo al que el objetivo aplica.
- Aclara las condiciones bajo las cuales se puede lograr.
- Especifica el periodo de tiempo requerido para alcanzarlo.



Cotejos para revisar Objetivos

Criterios para la determinación de objetivos	Sí	No
¿Tiene relación el objetivo con la meta?		
¿Es posible observar o medir los resultados?		
¿Se puede identificar en específico la población a quien va dirigida la acción?		
¿Se puede medir específicamente el nivel de logro esperado?		
¿Se pueden identificar las condiciones bajo las cuales se han de lograr los objetivos?		
¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecución?		



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Evaluación de ambiente externo e interno de la organización MATICES: (MEFI, MEFE y DOFA) y Perfil Competitivo.

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS OPERACIONALES

- ✓ Defenderse de acciones ofensivas y defensivas del mercado. (liderazgo en costes, Diferenciación, Diversificación y calidad en el servicio).





DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos generales: son la base para los planes de acción de corto plazo en toda la organización. (de manera general, hasta específica).

Precisar: tiempo y magnitud, por último dar seguimiento, pues al no irse logrando se tomarán las medidas correctivas necesarias.



Meta: Condición futura esperada de largo alcance a diferencia de un objetivo que esta mejor definido en el tiempo. (cualitativos o cuantitativos).

Subobjetivo: se emplea cuando no puede formularse un objetivo, se establece en áreas donde es difícil medir o confirmar el logro real de un objetivo.

Objetivo: tiene un cuadro temporal mas preciso que una meta y se expresan en términos cuantitativos.

Estándar de desempeño: descripción de los resultados de un trabajo bien hecho.

Blanco: resultado específico deseado o una prueba de progreso definido hacia un objetivo.





¿Cómo establecer objetivos?

- Objetivos cuantitativos y cualitativos
 - Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables
 - Con este objetivo se responde a las preguntas: ¿Cuánto? ¿Qué? y ¿Cuándo?
 - A veces es más difícil formular resultados en términos verificables, sobre todo en el caso del personal ejecutivo o del gobierno
- Pautas para el establecimiento de objetivos
 - Establecer objetivos es sin duda una tarea difícil
 - La lista de objetivos no debe ser muy larga, aunque debe contener las características básicas del puesto



Metas

Resultado final que se desea alcanzar, que resuelve o atiende algún asunto identificado mediante el análisis.

Las metas definen los resultados que la misión desea alcanzar, para llenar las necesidades de los grupos de interés de la organización o programa.

Las metas están orientadas hacia logros explícitos y se apoyan en una serie de objetivos.



Metas: Requisitos

- Ser compatible con la misión de la institución o programa académico.
- Ser viable y técnicamente posible.
- Especificar resultados esperados.
- Enmarcada en el largo plazo
- Que pueda ser dividida en objetivos.



Cotejo para revisar Metas

Criterios para la determinación de metas	Sí	No
¿Está el resultado esperado de acuerdo con la misión y filosofía de la organización?		
¿La aseveración de metas permite establecer los objetivos?		
¿Es factible lo que propone la meta?		
¿Se pueden identificar los resultados esperados de la acción?		
¿Es a largo plazo el tiempo pautado para su ejecución?		





Diferencias entre Objetivos y Metas

OBJETIVOS

- Cualitativas.
- Enunciados escritos.
- Nos indican la dirección.
- Fijan.
- A largo plazo.
- Puntos vitales.
- General.

METAS

- Cuantitativas.
- Expresa números.
- Guías para la toma de decisiones.
- Determinan.
- A corto plazo.
- Puntos concretos.
- Específicos.





Gracias...



Misión, visión y valores

- Definiciones**
- Características**
- Procedimientos**





FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OTROS





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

Es su propósito de existir, su finalidad específica es que la distingue de otras de su tipo.

Es la que indica que es ahora y lo que aspira a ser y que justifica su existencia ya que se basa en sus propios valores, su **ámbito de acción y su lugar en el mercado.**

Por la naturaleza de todos sus fines es a largo plazo.

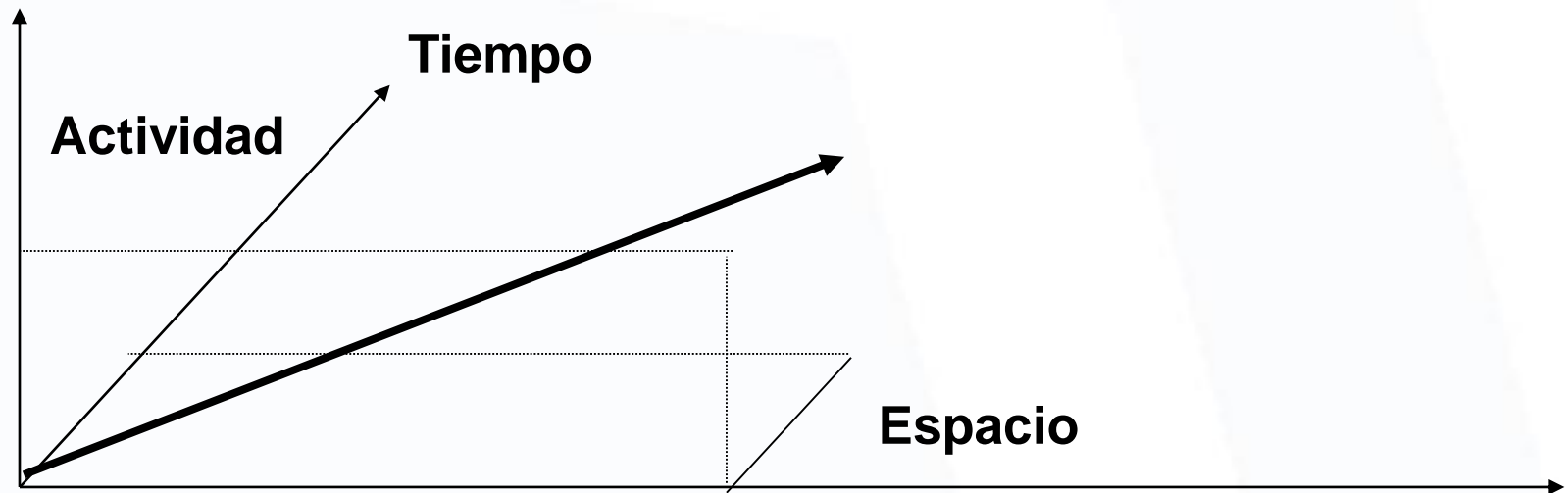
- Qué somos hoy? (Naturaleza y finalidad del negocio)
- Qué aspiramos a ser?(¿Qué necesidades vamos a satisfacer en nuestros clientes interno y externos)
- Cuál es nuestra principal capacidad? (Ventaja Competitiva)
- Cuál es nuestra meta financiera?



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

Es una representación de cómo deseamos que sea el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios, accionistas y grupos de interés a los que desea llegar; es decir, las proyecciones de la empresa en el tiempo y en el espacio.





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

Actividad	A qué nos dedicamos
Tiempo	En cuanto tiempo lo lograremos
Espacio	Cual es nuestro ámbito o área geográfica de influencia
Valores	Que desarrollaremos y la forma en la cual los aplicaremos
Posicionamiento	El lugar en el mercado que se desea alcanzar: líder, uno de los mejores, etc





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA VISIÓN

- ❖ Es formulada por los que crean la empresa, mostrando la aplicación de su esencia o valores culturales personales hacia la empresa.
- ❖ Es consistente con los valores de la organización como base de consenso.
- ❖ Amplia y explícita inspirando retos, flexibilidad y creatividad además de alentar logro.
- ❖ Es compartida y conocida en todos los niveles de la organización.





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

VALORES:

Una forma de conducta específica o de condición última de la vida que contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno, lo deseable en términos personales o sociales.

Fundamentan los Procesos Estratégicos, el tipo de Organización, guían la Dirección y sirven de base para el proceso de Control. Sirven de base para definir el posicionamiento futuro de una organización en el mercado. Deben revisarse periódicamente.





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

VALORES:

EJEMPLOS DE VALORES PERSONALES

- Libertad
- El respeto a uno mismo
- Honestidad
- Obediencia
- Lealtad

EJEMPLOS DE VALORES ORGANIZACIONALES

- Sobre el recurso humano: "Nuestra gente es lo más importante".
- Sobre la satisfacción del consumidor
- Sobre la calidad de los Productos.
- Sobre la inversión de nuestros accionistas.
- Sobre la competencia (leales)
- Sobre la innovación .





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo.

En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico.



Gracias...