



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial – PROCOMIN

Tema de Investigación:

**“Análisis de las Fases de elaboración de un Plan Estratégico en el sector
Público de Nicaragua periodo 2018 – 2023, Caso de estudio IPSA”**

Tesis para optar al Título Master en Administración Funcional de Empresas

Maestrante: Lic. Rafael Ángel Siézar Marquez

Tutora: Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Managua, Nicaragua

Mayo 2019

i- Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a DIOS Y a su hijo Jesús quienes han estado presente en los momentos más difíciles de mi vida, a mi madre Margarita Márquez y mi padre Rafael Siezar (q.e.p.d) quienes me inculcaron valores y siempre se sacrificaron para que iniciara mis estudios.

A mis hijos Rafael ángel, María Celeste, Rafael de Jesús (un verdadero guerrero) y mi piedra angular para la reingeniería de mi vida Gabriela Guadalupe y Yery Juárez.

“Nunca desistas de un sueño.
Solo trata de ver las señales que
Te lleven a él.”

-----Paulo Coelho

ii- Carta del tutor

Managua, 10 de Diciembre de 2017

Maestro
JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO
Director
CUDECE-PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho.-

Estimado Maestro Loasiga:

Considero que la tesis titulada "Análisis de las fases de elaboración de un plan estratégico en el sector público en Nicaragua periodo 2018-2023. Caso de estudio IPSA." presentada por **Rafael Angel Siezar Marquez**, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Es importante mencionar que el aporte de la tesis contribuye al fortalecimiento de los procesos de planificación que se impulsan en la institución en estudio.

Agradeciendo de antemano su atención, le saludo.



Atentamente,

Msc. Karla Jissel Castro Almanza
Docente Tutora

iii- Resumen

IPSA es el instituto regulador de las sanidades agropecuarias en Nicaragua, es un instituto de reciente creación y de importancia vital en lo referente a la importación y exportación de los productos del agro desde el punto de vista económico como de inocuidad de los alimentos, es necesario fortalecerla con un instrumento que permita visualizar la planeación estratégica a largo plazo lo que le facilitara su desempeño futuro.

La metodología utilizada para el presente estudio fue por medio de: paneles de expertos, muestras de funcionarios por tiempo de laborar en la institución, experiencias de instituciones del sector público.

Se identificaron cada unas de las fases con sus respectivas variables que intervienen en la elaboración de un plan estratégico en el sector Público enfocados en el caso de estudio IPSA, fase I análisis prospectivos, fase II fase estratégica, fase III fase institucional y fase IV fase de seguimiento.

Se construyeron instrumentos para evaluar el entorno interno y externo de la institución: matriz DAFO, cuestionario PEST y cuestionario DELPHY

Se construyeron indicadores institucionales que permiten medir el cumplimiento de metas institucionales y su vinculación con el presupuesto institucional.

Índice

Dedicatoria.....	i
Carta del Docente.....	ii
Resumen.....	iii

Contenido

1. Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del programa	2
1.2 Justificación	3
2. Objetivos.....	4
2.1 General	4
2.2 Específicos	4
3. Antecedentes de la investigación	5
4. Marco Teórico.....	6
4.1 Importancia de la planificación estratégica.....	13
4.2 Antecedentes de planeamiento estatal.....	15
4.3 Capacidades organizacionales	15
4.4 El presupuesto y los programas operativos	17
4.5 Fases de elaboración de un plan estratégico.....	19
5. Preguntas directrices o hipótesis	25
6. Operacionalización de variables	26
7. Diseño metodológico	31
7.1 tipo de estudio	31
Oportunidades.....	56

• Amenazas	57
7.4. Descripción de instrumentos y métodos	34
8. Análisis e interpretación de resultados	34
8.1 Tema 2 fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico	35
8.2 Fase I Análisis prospectivo	37
8.3 Fase II Estratégica	41
8.4 Fase III Institucional	45
8.5 Fase IV Seguimiento	49
8.6 Análisis FODA o DAFO	55
8.7 Encuesta DELPHI	59
8.8 Análisis Externo	62
8.9 Propuestas de indicadores para la modificación de resultados estratégicos	67
9. Conclusiones	89
10. Recomendaciones	91
11. Bibliografía	92
12. Glosario	95

Anexos

Matriz Resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales que	3
---	---

Incluye los indicadores y metas	3
---------------------------------------	---

Anexos

1 Pirámide de Planificación Estratégica

2 Estructura de etapa Preparatoria

3 Matriz Resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales que incluye los indicadores y metas.

4 Evaluación del torno interno.

5 Cuestionario de Análisis Interno.

6 Modelo de Matriz DAFO que utilizará IPSA

7 Análisis Factores Políticos

8 Análisis Factores Económicos

9 Análisis Factores Sociales

10 Análisis Factores Tecnológicos

11 Matriz Resumen de objetivos y acciones Institucionales

12 Modelo de Cronograma de Trabajo

13 Formato A Formulación de la Misión de la Institución

14 Formato B formulación de los objetivos estratégicos Institucionales.

15 Formato para a formulación de las acciones estratégicas Institucionales Tipo A

16 Formato para a formulación de las acciones estratégicas Institucionales Tipo B

17 Matriz de reporte del POI

18 Cuadro de valorización de actividades

19 Plantilla de Articulación.

1. Introducción

El tema de investigación objeto de este estudio gira al análisis de las fases que conlleva la elaboración de un plan estratégico en el sector público, caso específico IPSA. Los resultados se estructuraron de acuerdo a la metodología empleadas para la elaboración de planes estratégicos para el sector público que contemplan las fases: de: análisis prospectivo, fase estratégica, fase institucional y fase de seguimiento; cada una de estas etapas están divididas en variables que una vez articuladas dan origen a un plan estratégico acorde a las necesidades institucionales de la entidad que lo formulo. La importancia del mismo radica en las ventajas que proporciona la planeación estratégica a la institución que le permite tener una visión más clara del futuro, las combinaciones de distintas variables para el cumplimiento de metas: presupuestos, recursos humanos, tecnología de la información, interacción de áreas sustantivas con áreas de apoyo; en los últimos años la planificación estratégica se convirtió en una herramienta de gestión que apoya la toma de decisión en el quehacer actual y el camino por recorrer hacia el futuro.

La información fue recopilada aproximadamente tres meses en la que se efectuó de la manera siguiente se utilizó fuentes primarias (directas) libros que refieren al tema objeto de estudio, tesis, documentos oficiales caso de planes estratégicos de instituciones públicas, así como de organismos internacionales como FAO y CEPLAN; posteriormente se efectuó la revisión de la literatura que permitió detectar, obtener la información útil para el propósito del estudio.

Los acápite que se exponen en el presente trabajo están reflejados de la siguiente manera:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Antecedentes de la investigación
4. Marco teórico
5. Preguntas Directrices
6. Operacionalización de variables
7. Diseño metodológico
8. Análisis de resultado
9. Propuesta de indicadores para la medición de resultados estratégicos IPSA
10. Conclusión
11. Recomendaciones
12. Bibliografía

1.1 Planteamiento del problema

IPSA es el instituto regulador de las sanidades agropecuarias en Nicaragua, es un instituto de nueva creación 3 años según acuerdo ley creadora aprobada el 13 de mayo del 2014 y publicada en la gaceta, diario oficial No. 91 del 20 de mayo del 2014. Como institución de reciente creación carece de un instrumento que permita visualizar la planeación estratégica a largo plazo lo que le limita conocer el entorno interno y externo de la institución, así como identificar posibles riesgos que pueden presentarse en el futuro y de las posibles estrategias a ser implementadas.

Por el grado de especialización de la institución es vital para las áreas sustantivas como para las de apoyo contar con un instrumento que permita determinar cómo organización ¿cómo está la institución hoy? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo

vamos a llegar?

1.2 Justificación

IPSA como un instituto de reciente creación necesita de ser dotado de un instrumento que permita construir su planeación estratégica a largo plazo; lo que le permitirá mitigar riesgos y aprovechar oportunidades

Así mismo hay aspectos de tipos legales de la ley creadora No 862, que mandata En su Art 2 objeto.

El instituto de protección y sanidad agropecuaria tendrá por objeto facilitar, normar e implementar las políticas y acciones sanitarias y fitosanitarias que conlleven o se deriven de la planificación, normación y coordinación de las actividades nacionales vinculadas a garantizar mantener y fortalecer la sanidad agropecuaria, acuícola, pesquera y forestal.

Un factor importante es la obligatoriedad de contar con este instrumento de acuerdo con las normas técnicas de control interno, emitidas por la Contraloría General de la República la que expresa en el inciso 3 planificación y programación

3.1 requerimiento general expone:

“La planificación constituye la base para llevar a cabo las acciones administrativas, financieras y debe ser.”

- Oportuna
- Permanente
- Flexible y
- Sujeta a evaluación periódica

Las entidades deberán preparar planes estratégicos para su desarrollo institucional, los cuales consideran periodos entre tres y cinco años y estén basados en una metodología de planificación estratégica basada en la gestión por resultados y el

análisis de riesgos para el cumplimiento de sus objetivos.

De igual forma, basados en la planeación estratégica, deberán programar sus operaciones anuales, a más tardar en el mes de agosto de cada año y como base para la formulación del proyecto del presupuesto anual.

La planeación estratégica y la programación de operaciones deberán ser concordantes con:

- Las estrategias y las políticas nacionales de planificación e inversión pública
- Las normas básicas y el marco de mediano y largo plazo, para formular los programas de operaciones y presupuesto de la entidad que establezca el organismo rector correspondiente
- Otras normas sobre planeación y programación.

2. Objetivos

2.1 General

Analizar las fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico para el sector público

2.2 Específicos

Explicar las fases para implementar un plan estratégico en el sector público

Diseñar los instrumentos adecuados para evaluar el entorno interno y externo de la institución.

Describir los indicadores de cumplimiento para el plan estratégico en el IPSA

3. Antecedentes de la investigación

Como antecedente de esta investigación podemos referir planes estratégicos efectuados por otras instituciones del gobierno, así como poderes del Estado: caso del MINSA quien ha elaborado estudios como Plan estratégico de ITS/VIH/SIDA (2006-2010).

Plan Estratégico Nacional de promoción de medicamentos PENPUREM (2011-2013), el Banco Central de Nicaragua (BCN 2017-2021) el cual define los lineamientos y metas de la institución.

Por las distintas especialidades que conlleva MINSA desarrolla sus planes estratégicos por áreas de especialidades y proyectos con el fin de elaborar funciones.

La PGR (2011-2014) que elabora su plan dándole continuación a la nueva cultura de administración y gestión pública impulsada por el Gobierno; plantea objetivos técnicos que están íntimamente vinculados con la misión institucional, así como la vinculación de metas y objetivos con el tema de recursos financieros y presupuestales.

Un ente importante para el funcionamiento de la administración transparente de los recursos del Estado es la Contraloría General de la República quien elaboro su (PEDI) para el periodo (2016-2020), en el resume aspiraciones del órgano Controlador para los próximos 5 años las cuales están expresadas en su misión, visión y valores, materializadas en las metas y objetivos estratégicos propuestos.

Un instrumento valioso es la implementación de la matriz de implementación que

proporciona una imagen muy detallada acerca del modo que la contraloría va a implementar su PEDI, el que servirá de enlace entre el plan estratégico y los planes operativos anuales de cada unidad organizativa.

En dicha matriz se identifican los recursos presupuestarios y financieros requeridos para la implementación y las brechas para la gestión de recursos y financiamiento externo según el caso, los recursos humanos disponibles, las personas de desarrollar los proyectos que se llevara a cabo para alcanzar las metas y objetivos estratégicos propuestos, tiempos, factores de éxito y riesgos potenciales.

Poder judicial, este poder del estado elaboro su plan estratégico (2012-2021) aprobado por la corte en pleno en acuerdo # 208, del 6 de octubre del 2011, el mismo tiene como objetivo definir una ruta de prioridades de mediano y largo plazo que permita a la institución avanzar de forma ordenada, consistente y en correspondencia con los desafíos que marcan la tendencia de modernización de los servicios judiciales.

Este trabajo identifica como se deben conformar los equipos para los diferentes talleres de planificación y el método utilizado para la escogencia de los participantes para su elaboración y validación, el equipo de directores, así como matriz que contienen la capacidad instalada de la institución referente a infra estructura y recursos humanos, así como el costo de ejecutar el plan.

Plan de gestión estratégica ENATREL (2016-2021)

La planeación estratégica de esta institución está estrechamente ligada a las políticas de gobierno y al plan nacional de desarrollo humano.

4. Marco Teórico

“Plan Estratégico de la empresa: nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es

decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección) en referencia en lo que hará en los próximos tres años (horizonte habitual del plan estratégico)". Goodstein, (1988)

Es una herramienta vital que se ha utilizado en empresas e instituciones que permite tener un horizonte más claro en el futuro, permite tomar en cuentas variables importantes como: presupuesto, prioridades, tecnología, capacidad de personal, interacción de personal y áreas claves de la institución.

La planificación estratégica se ha desarrollado como un instrumento insustituible de gobierno que están utilizando las sociedades modernas, para definir la carta de navegación de la nación.

Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y, por tanto, define, la estrategia, las políticas, metas y objetivos.

"La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben correr en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que se proveen". Armijo (2009) p.5

"La planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas". Armijo (2009) p. 6

Planeamiento estratégico

Es un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos establecidos; por el cual una organización es revisada desde su interior para poder encontrar el crecimiento creativo a la visión, al futuro que se ha tomado y lo hace usando el pensamiento estratégico. Ese proceso se va a materializar en un plan estratégico.

Sin la planificación estratégica las instituciones marcharían como un barco sin brújula y sin un horizonte definido, no tendrían metas bien definidas existiría mucha incertidumbre, sería más difícil la toma de decisión y existiría un futuro incierto en el que la institución no estaría preparada.

El proceso de Planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.

Por lo tanto:

- Su realización debe ajustarse con el calendario presupuestario.
- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: que productos generamos, para quienes, en qué condiciones, que resultados comprometemos.
- Las metas y líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe permitir la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.
- Si bien la PE debe permitir la revisión de la misión, objetivos estratégicos, esta

debe orientarse a fines muy instrumentales, que facilite su uso para determinar la asignación presupuestaria más favorable para la contribución al resultado deseado.

- La metodología que se utilice debe permitir su aplicación anual, en el marco del proceso presupuestario, por lo tanto, no debe ser compleja. El tipo de preguntas que aborde la planificación estratégica debe permitir responder aspectos básicos para definir cursos de acción hacia los cuales priorizar recursos.
- Aun cuando la misión y visión pueden ser revisadas, estas en general son definiciones ya asumidas por la institución. En los siguientes tipos de situaciones será necesario hacer una revisión con mayor profundidad. Armijo (2009) p.16

El presupuesto es una herramienta que no puede estar divorciada de la planificación, lo anterior se sustenta en factores como: la disponibilidad financiera, prioridades, programación, metas, indicadores de cumplimiento, políticas macroeconómicas.

Es importante el seguimiento continuo que se debe darle a esta herramienta porque nos da la pauta de evaluar en el tiempo el comportamiento de las metas físicas y financieras.

¿Por qué se debe realizar un plan estratégico?

- Define un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente
- Enmarca las decisiones estratégicas de la empresa
- Toma las decisiones de hoy en un marco de decisiones de futuro

- Dota a la institución de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la institución en el largo plazo
- Profesionalizar más la gestión de la dirección
- Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben correr en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que se proveen”. Armijo, (2009) p. 5

“La planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas”. Armijo, (2009) p.7

El tema de la planificación estratégica en el sector gubernamental se ha convertido en un proceso vital, ya que con los procesos de cambios continuos con los procesos de globalización que se experimenta a nivel mundial, estas organizaciones son sometidas a incertidumbre tanto de factores internos y externos que influyen de manera directa en su desempeño.

La planificación estratégica es un instrumento de gestión que apoya la toma de decisión de una manera más eficaz para la organización en función del entorno al quehacer actual y al proceso que debe recorrer hacia el futuro para adecuarlos a los

posibles cambios y las demandas que les impone el entorno para poder alcanzar mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal estará dirigida en el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar los objetivos. Desde este punto de vista “la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de la institución pública.

Pasos para la preparación de un análisis escrito integral los cuales se correlacionan con las etapas del proceso de dirección estratégicas:

- 1- Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes en la empresa
- 2 - Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa
- 3- Identificar las oportunidades y las amenazas externas
- 4 -Elaborar matriz de perfil competitivo (MPC)
- 5- Elaborar una matriz de factor externo(EFE)
- 6-Identificar la fortaleza y debilidad interna de la institución
- 7-Elaborar una matriz de factor interno (EFI)
- 8- Preparar matrices: (FODA), matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEEA), una matriz interna y externa, una matriz de la estrategia principal y una matriz de planeación estratégica cuantitativa(MPEC), según corresponda. Presentar las ventajas y desventajas de estrategias alternativas.

9- Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada periodo. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

10-Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronósticos de razones y estados financieros proyectados.

Munch, (2008) p.52

Mapa estratégico y el destino estratégico

“El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas que representan las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de las perspectivas siguiente”.

Frances, (2006) p.244

Se utilizan cuatro elementos conceptuales:

- 1- Objetivos estratégicos: son objetivos de acción, que se definen sobre la base de la acción, indica por un verbo infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional; para ello se emplean los indicadores
- 2- Indicadores: son variables medibles, generalmente unidimensionales o formulas, asociadas con los objetivos estratégicos. Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente.
- 3- Metas: son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. Deben especificar: cantidad, unidad de medida, fecha (tiempo de

ejecución. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor indicado en la relación con su valor inicial. Frances, (2006) p.250

- 4- Iniciativas: proyectos de cambio que emprende la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, medidos a través de los indicadores correspondientes. El impacto de las iniciativas se mide a través del cumplimiento de las metas de los indicadores. Frances, (2006) p.251

4.1 Importancia de la planificación estratégica

La importancia es la implicancia que tiene que ver el impacto que tendrá en el futuro las decisiones de hoy, ayuda a determinar dónde queremos ir como debemos llegar y el tiempo en el que debemos llegar.

“Estratégica: define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; realizan los altos directivos para fortalecer los planes generales, generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa.

Esta definición jerarquiza el nivel de funcionarios que deben de intervenir en el proceso de la elaboración de estos planes. Así como el periodo que abarcan los mismos y la participación de las áreas claves para la correcta elaboración, es vital la participación de la alta gerencia y del equipo de dirección para alcanzar este objetivo.

Para planificar eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

“Factibilidad: los planes deben ser razonables; es inoperante elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben de ser posible de obtener”.

Los planes estratégicos deben de elaborarse tomando criterios reales

posibles, con datos y variables lo más objetivamente; cuando se dice criterios nos referimos a: presupuestos, metas, objetivos alcanzables, evaluación del entorno institucional.

“Objetividad y cuantificación: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos. Como estadística. La planeación será más confiable en tanto pueda ser más cuantificable”. Munch, (2008) p.15

“Flexibilidad: al elaborar un plan estratégico siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionan nuevos cursos de acción que se ajustan fácilmente a condiciones inesperadas”. Munch, (2008) p.16

Es necesario tomar este parámetro para que esta holgura nos permita corregir esos posibles desajustes que puedan derivarse del comportamiento no previstos de esas variables que son flexibles; y que podrían incidir negativamente en el proceso planificado a lo largo del tiempo.

“Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión, y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización”.

Cuando se dice armonía refiere a como se deben conjugar: la visión, misión y los objetivos institucionales con instrumentos como los indicadores de desempeño que nos permitan medir la eficiencia de lo planificado, y que esté acorde a las necesidades institucionales.

“Del cambio de estrategias: cuando un plan enfrente condiciones no previstas, ya sea oportunidades o amenazas en su entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas”. (Munch, Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito, 2008). Pág. 18; estas estrategias alternas permitirán efectuar correcciones correspondientes que reducirán efectos negativos no previstos en el plan para mitigar riesgos imprevistos.

4.2 Antecedentes de planeamiento estatal

“El planeamiento estratégico como práctica en el sector público no tiene una gran tradición. La aspiración normativa de coherencia en las políticas y de coordinación en la implementación tuvo su expresión máxima en distintas experiencias de planificación de la acción de gobierno” Walter, (2014) p.23.

El plan se concebía como una proyección regimentada de acciones colectivas, un modelo macro social del modelo burocrático y coordinado con actores sociales. Esta definición fue adoptada, con variantes, por países modernos transformadores, desarrollistas y de bienestar. La planificación para el desarrollo fue parte del proyecto de racionalización que el estado concibió como el motor y el cerebro para el cambio. La planificación en América latina tiene una extensa trayectoria de debates y cuestionamiento, su institucionalización comienza a finales de la década de los años 50 y se consolida con la CEPAL durante los 60.

4.3 Capacidades organizacionales

Las construcciones teóricas y las herramientas para análisis llevaron a adoptar perspectivas dinámicas que reflejan la importancia de las capacidades de la organización:

- Competencias políticas, organizacionales y tecnológicas complementarias
- Prácticas y rutinas estadísticas y dinámicas orientadas a nuevos aprendizajes y a la innovación
- La aptitud para crearlas, renovarlas, integrarlas y coordinarlas

Estas actividades son activos propios y no transferibles, las metodologías de planeamiento estratégico indican que se debe tener un conocimiento adecuado de las cualidades organizacionales.

“El planeamiento estratégico debe trascender los límites organizacionales para abarcar las relaciones inter organizacionales y las redes de políticas a las que se realizan sus contribuciones. Por tanto, en términos de diseño de sistema de planeamiento estratégico, es necesario contar con un nivel sectorial, intersectorial o para todo el sector público que agregue y de coherencia a las distintas planificaciones organizacionales” Walter, (2014) p. 29.

Así mismo, para una correcta utilización de la planificación estratégica debe contarse con algunas posiciones previas. Si bien el gobierno y sus ministerios deben contar con capacidad analítica suficiente para fomentar estratégicamente las decisiones políticas, esa misma capacidad se debe instalar en las organizaciones públicas identificando y evaluando alternativas, actores relevantes, estrategias de gestión, consecuencias no previstas y relaciones estructurales.

El correcto uso de la información demandada, a su vez, condiciones organizacionales muy particulares, así como una actitud precisa referente a la adquisición y uso del conocimiento. Es de esto que se derivan cuestiones vinculadas al planteamiento estratégico que impactan sobre los diseños y procesos que participan las organizaciones que conforman el gobierno.

La identificación de estos procesos, relaciones y roles son elementos vitales para la

planificación de las acciones dirigidas a incidir a provocar cambios de funcionamiento y de tipo estructurales en esas organizaciones.

4.4 El presupuesto y los programas operativos

“Adicionalmente, este planeamiento debe satisfacer otra condición: su articulación con el presupuesto y con los programas operativos” Walter, (2014) p.32

Existen varias situaciones que se presentan con frecuencia:

- El planeamiento estratégico es un ejercicio gerencial, útil por el proceso de reflexión sistemática que exige, pero relegado en la conducción cotidiana de actividades
- La independencia de su formulación con respecto a la preparación o análisis presupuestario acentúa esta disyunción entre el ejercicio de la planificación y gestión.
- Aun en países con elevadas capacidades políticas y administrativas, los órganos subordinados de la administración se encuentran en la situación de tener que definir sus objetivos y estrategias, sustituyendo la inercia institucional o la carencia de capacidades analíticas y de decisión en los ámbitos que tendrían que definir los rumbos en cada ámbito de la política.
- Dadas las interdependencias entre organizaciones públicas para alcanzar impactos integrados, este planteamiento solo puede dar cuenta de las contribuciones de la gestión de una organización y no de los participantes en una red de políticas.

La planificación estratégica debe estar articulada con la planificación operativa que converja actividades, tiempo, responsabilidad, resultados esperados y recursos. De lo contrario sería un proceso negativo para la gestión.

El presupuesto en base a resultados es una herramienta para disminuir riesgos e inconsistencias, imprecisiones y defectos de alineamiento que afectan directamente la calidad de la gestión.

Se puede considerar el proceso global de la dirección estratégica de la institución está compuesto por tres componentes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias, este proceso se construye de forma más realista a partir de la articulación constante de los distintos elementos incluidos en cada uno de ellos, de tal forma se hace necesario una retroalimentación de información constante a lo largo del proceso.

El análisis estratégico; se deriva del estudio de tres elementos esenciales que conjuntamente inciden en determinar el espacio estratégico en el que se desenvolverá la institución y serán los ejes sobre los que contribuirá la estrategia en sí:

- 1- La definición de la misión y los objetivos de la empresa. - tiene como objetivo brindar coherencia a toda la situación institucional y al propio proceso de dirección estratégica.
- 2- El análisis externo. - pretende determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno en el que se encuentra la empresa.
- 3- El análisis interno. - busca identificar y evaluar el conjunto de factores que conforman las fortalezas y debilidades más significativas de la institución y que conformaran el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnostico interno.

La formulación de estrategias; en esta fase la institución tratara de formular o diseñar las posibles alternativas (a nivel funcional) que se tienen para alcanzar la misión y objetivos que se han elegido partiendo del contexto definido del análisis externo e interno.

Una vez que se cuenta con las distintas alternativas diseñadas, es necesario evaluar las mismas, bajo la utilización de varios criterios, de tal forma pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior.

La implantación estratégica; esta fase del proceso está bajo el supuesto de poner en marcha la estrategia elegida, lo cual es esencial para la elaboración del plan estratégico que incluya objetivos y decisiones que se adquirieron en etapas anteriores, pero también depende de otros factores como la capacidad del equipo directivo para influir en estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se cumplan eficientemente.

Esta fase se completa con la etapa de planificación y control estratégico y que se encarga primero de la formalización y posterior revisión del proceso de la implementación de la estrategia, lo que supone que los resultados obtenidos están acorde con la misión y objetivos previamente planteados, de lo contrario deben instalarse mecanismos apropiados para corregir las inconsistencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégicos, formulación o evaluación.

4.5 Fase de elaboración de un plan estratégico

“El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente la estrategia” Altair consultores p.19

Se debe efectuar un trabajo previo que se realiza con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias formuladas; para lo anterior es necesario realizar un estudio interno y externo que estaría conformado de los siguientes procesos:

- 1- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos
- 2- Analizar el entorno para esto es necesario vigilar y examinar el entorno, dicha información es vital para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

Un aspecto importante y de los más difíciles del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de la declaración de la misión, es decir un enunciado breve que defina claramente las razones que justifiquen la razón de ser de la institución, las funciones que justifican la existencia de la institución, el propósito o las funciones que desea satisfacer, su base principal de usuarios y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir el propósito planteado.” La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de competencia en las cuales tienen incidencia la institución y determina por medio de un presupuesto los recursos y cuál será el modelo de crecimiento y dirección del futuro. Por lo tanto, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no en función de otros grupos de interés.

“La misión concede a la institución estabilidad en cuanto a su propia identidad. En general, puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización.” Cortez, (2012) p.81

La misión puede ser planteada como consecuencias de los cambios que sufre el entorno y de dificultades que pueden presentarse al hacerla efectiva, así como de cambios de niveles superiores de la dirección.

Campbell y Tawadey (1992) proponen una serie de normas para lograr crear un sentido de misión en la empresa y que esta sea efectiva.

- 1- Dedicar años, no meses. Se trata de un proyecto a largo plazo
- 2- Antes de empezar a trabajar hay que obtener un gran consenso en la cúpula directiva
- 3- La dirección tiene que comprometerse con sus acciones en mostrar que la declaración que se formule es verdadera
- 4- Continuidad en la dirección. Sin ella la misión no es tangible
- 5- La declaración debe reflejar la personalidad de la empresa
- 6- La estrategia y los valores que incluya la misión deben formularse juntos
- 7- La dirección debe concentrarse en el enlace entre el comportamiento y valores.

Identificación de la misión

Aunque la misión refiere a aspectos muy generales de la institución, no siempre es fácil su definición. Dichas definiciones suelen hacerse partiendo de las siguientes variables.

Definición del campo de actividad de la empresa, es decir de los distintos roles que opera y pueda operar la institución en el futuro.

El número de variables que se utilicen, así como la forma de definir dichas variables, determinan misiones muy amplias o muy estrechas; misiones muy amplias permiten a la institución una gran discrecionalidad en el futuro desarrollo institucional, pero pueden generar cierta desorientación en relación con la identificación de lo que es esencial para la organización.

Lo contrario una misión muy simplificada puede limitar las posibilidades de desarrollo, pero ayuda a centrar los esfuerzos de la institución para la consecución de sus objetivos.

Concepto de visión

“La visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiara a los líderes y colaboradores. Será aquello que nos permita que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el futuro.” Cortez, (2012) p.83

Una vez que la visión se integró a la actividad cotidiana de la institución, esta debe convertirse en un impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico sería, la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la misión es una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

Concepto de entorno General

Según Mintzberg el entorno es todo lo ajeno a la empresa y desde el punto de vista operativo es difícil analizarlo por su gran amplitud, por ello se define que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la institución y que influyen directamente en la estrategia institucional, la cual no se puede controlar.

Los niveles de incertidumbre según el análisis tipológico de Mintzberg, con el cual se puede definir cómo afecta a la organización los que distinguen cuatro características primordiales: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad

Estabilidad.

El entorno puede ser dinámico o estable, según los factores que lo componen, el entorno dinámico genera gobiernos inestables, cambios bruscos en la economía los que se originan por la rapidez y la impredecibilidad de los mismos.

Complejidad.

En la institución, el entorno puede darse complejo o simple, de acuerdo a los factores y los cambios que se presentan. En general entre más complejidad presenta el entorno requiere de mayores conocimientos.

Hostilidad

El entorno de la institución puede ser hostil, cuando se subordina a aspectos como relaciones con sectores que tienen influencias en la actividad en que se desempeña la institución ya que puede reaccionar de diferentes formas.

Diversidad

La diversidad tiene que ver con la mayor o menor amplitud de los segmentos que atiende la institución y zonas geográfica donde desarrolle su actividad.

El análisis del entorno general, apunta a efectuar un diagnóstico adecuado de la situación actual y futura con el objetivo de identificar las amenazas y oportunidades hacia la institución.

Por el tamaño y la complejidad del entorno, se necesita definir sus límites, identificar aquellas variables que influirán de una forma directa y significativa en la actividad de la institución, ya que no son las mismas variables del entorno que afectan a una institución local o extranjera. Analizaremos el entorno general con el PEST de dimensiones siguientes (político – legal socio-cultural, tecnológico, económico y medio ambientales).

Factores políticos- legales

“Derivan del sistema político de su estructura y su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales; tratando de responder a las demandas de la sociedad” Cortez, (2012) p.105 (ver anexo 7)

Las limitaciones se concretizan en algunas restricciones de tipos legales o barreras que limitan su desarrollo; ejemplo cuando la política fiscal es restrictiva, cuando existe banca pública y compite en la captación de recursos, cuando el marco legal no es transparente

Factores socio culturales

“son relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, ETC. Así como las características demográficas (volumen de población, composición de la pirámide poblacional, inmigración, natalidad, mortalidad ETC” Cortez, (2012) p.105 (ver anexo 9)

Factores tecnológicos

Son los productos de avances científicos y son estimulados por los resultados favorables del uso de esta tecnología para competir e incrementar su eficiencia y como resultado incrementar sus beneficios a largo plazo. (Ver anexo 10)

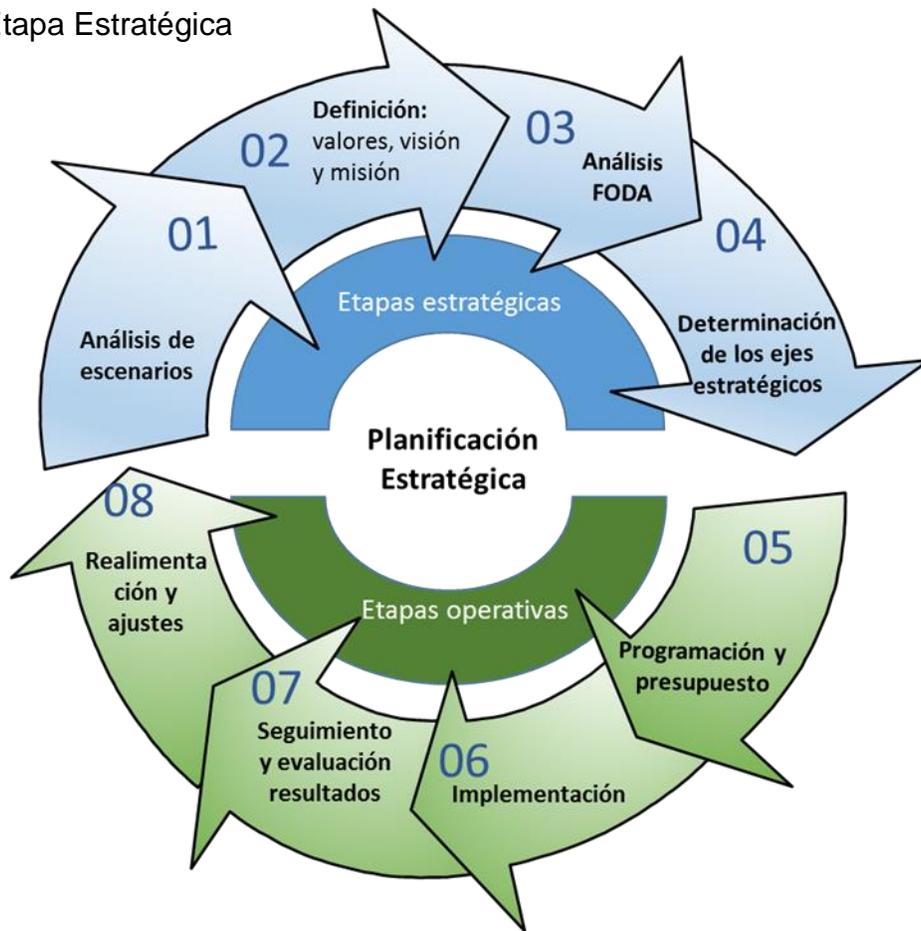
Factores económicos

Están determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país, estos factores afectan directamente las relaciones de producción, distribución y consumo de una organización, es decir refleja la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Estas situaciones se expresan en indicadores principales de toda economía: inflación, déficits públicos, tasa de desempleo, PIB, tipo de cambio.

El diagnóstico interno trata de exponer un panorama de visión de conjunto sobre los principales conjuntos de los recursos principales, los medios que se disponen y las

habilidades de la empresa para hacer frente al entorno analizado. (Ver anexo 8)

Figura 1: Etapa Estratégica



Fuente (Anónima)

5. Preguntas directrices o hipótesis

- 1- ¿Cuáles son las fases para elaborar un plan estratégico en IPSA?
- 2- ¿Con que instrumentos de análisis debe contar IPSA para evaluar su entorno interno y externo?
- 3- ¿Cuál es la incidencia de los indicadores estratégicos en la planeación estratégica de IPSA?

6. Operacionalización de variables

6.1 Fase I de análisis prospectivo

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES				
Objetivo Especifico	Variable	Definición de Variable	Sub-Variables	Indicadores
Explicar las fases para implementar un plan estratégico en IPSA	Fase I análisis prospectivos	Es la fase destinada a la exploración del futuro. Se analiza el sector y su entorno identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios futuros, evaluando oportunidades y riesgos	-diseño modelo conceptual -identificación y análisis de tendencias -identificación de variables estratégicas -diagnóstico variable estratégica -construcción de escenarios	-gráfica y glosario modelo conceptual -tendencias seleccionadas y su descripción -impactos de las tendencias -eventos seleccionados -listas de variables y su glosario, clasificación de variable

6.2 Fase II Análisis Estratégico

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES				
Objetivo Especifico	Variables	Definición de Variables	Sub-Variables	Indicadores
Explicar las fases para implementar un plan estratégico en el sector publico	Fase Institucional	Es la fase destinada a identificar internamente los pasos que debe implementar la entidad para alcanzar sus objetivos sectoriales	Misión de la institución Objetivos estratégicos institucionales, indicadores y metas Acciones estratégicas institucionales Identificación de la ruta estratégica Vinculación con la estructura programa presupuesto	Indicadores de producto Metas Acciones estratégicas Presupuesto

6.3 Fase III Análisis Institucional

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES				
Objetivo Especifico	Variables	Definición de Variables	Sub-Variables	Indicadores
Diseñar los instrumentos adecuados para evaluar el entorno interno y externo de la institución	Matriz DAFO Diagrama PEST Método Delphi	Herramienta de diagnóstico y planificación estratégica DAFO cuyas siglas en español son debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas Diagrama de PEST herramienta utilizada para describir el entorno en el que se desarrolla la institución políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales Delphi es un procedimiento eficaz y sistemático que tiene por objeto la recopilación de opiniones de expertos sobre un tema en particular con el fin de incorporar dichos juicios en la configuración de un cuestionario y conseguir un consenso a través de la	Sub variables internas Sub variables externas Factores: Políticos Económicos Sociales Tecnológicos Factores Informes técnicos Discusiones	Matriz DAFO Cuestionario PEST Cuestionario DELPHI

		convergencia de opiniones de expertos desimanados geográficamente	grupales	
--	--	---	----------	--

6.4 Fase IV Análisis de Seguimiento

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES				
Objetivo Especifico	Variables	Definición de Variables	Sub-Variables	Indicadores
Explicar las fases para implementar un plan estratégico en el sector publico	Fase seguimiento	Es un proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la alta dirección atreves del informe de análisis estratégico. Es transversal en el proceso de las tres fases descritas	Identificación de avances del cumplimiento de objetivos y acciones estratégicas establecidas en el proceso Identificar brechas entre lo planificado y lo ejecutado	Matriz de seguimiento Matriz de evaluación de indicadores proyectados

6.5 Fase V Método de análisis internos y externo

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES				
Objetivo Especifico	Variable	Definición de Variable	Sub-VARIABLES	Indicadores
Explicar las fases para la implementación de un plan estratégico en IPSA	Fase estratégica	Es la fase decisional que instrumentaliza las políticas públicas del sector a través de la identificación de los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, considerando la información obtenida en la fase de análisis prospectivo	-escenario apuesta -Visión -Objetivo estratégicos, indicadores y metas -Acciones estratégicas -Identificación ruta estratégica	Producto Matriz resumen de objetivos/acciones estratégicos

7-Diseño metodológico

7.1 tipo de estudio

El estudio es de carácter descriptivo ya que se analizan las distintas fases que conlleva la elaboración de un plan estratégico institucional, así como definir las distintas variables e instrumentos que intervendrán en el proceso.

“Así mismo se medirán variables que tienen que ver con el objetivo de estudio, lo que proporciona, el estudio descriptivo para que sea efectivo requiere considerables conocimientos del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder” (Danke,1986); entre mejores elementos teóricos acerca del tema se podrá de mejor manera proyectar el plan y tener los resultados esperados.

7.2 Enfoque de la investigación

Enfoque cualitativo por que el objetivo del estudio tiene la descripción de las fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico en IPSA, así mismo el enfoque de la investigación se basa en características, procesos y bondades que conlleva la elaboración de un plan estratégico en el sector público.

Enfoque cualitativo por que tiene como objetivo la descripción de las fases que conforma la elaboración de un plan estratégico en el sector público así mismo el enfoque de la investigación se basa en características, procesos y bondades que conlleva un P.E en el sector público:

- Recolección de datos sin medición numérica
- Busca describir o afinar preguntas de investigación
- Se basa en la lógica y el proceso inductivo
- Usualmente no busca comparar hipótesis
- Método de recolección no estandarizados, no numérico (por ende, no aplica procesos estadísticos)

El enfoque cualitativo proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno.

7.3. Población y muestra

El instituto de sanidad agropecuaria esta conformados por 720 servidores públicos en total desglosándose de la siguiente manera: Directivos (21), Administrativos (212) área técnica (487) que son la población es estudio, desglosándose de acuerdo a sus funciones de la siguiente forma

Muestreo por conveniencia

Jhon W. Creswell (2008) lo que define como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona al participante, ya que esta dispuestos y disponibles para ser estudiado.

En este tipo de muestreo la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra.

La muestra se compone de aquellos que más sean convenientes, se seleccionan a los individuos más cercanos para participar y se repite el proceso hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseado Cohen, Manion y Morrison, (2003).

“Ventajas

- Menos costosos
- No requiere mucho tiempo
- Fácil de administrar

Por lo general asegura alta tasa de participación, posible generalización a sujetos similares” Mamillan y Schumacher, (2001)

El muestreo se efectúa de la siguiente manera:

Áreas sustantivas

- Dirección ejecutiva
- Dirección general de cuarentena
- Dirección general de inocuidad alimentaria
- Dirección general de salud animal
- Dirección general de salud vegetal
- Dirección general de laboratorio

Áreas de apoyo

- División general administrativa financiera
- División general de planificación y proyectos
- Áreas staff (asesoría legal, adquisiciones, informática)

Muestreo por conveniencia

- 1- Criterio Director ejecutivo
- 2- Criterio directores generales de las áreas sustantivas y de apoyo
 - Director general dirección inocuidad alimentaria (1)
 - Director general dirección de cuarentenas (1)
 - Director general de laboratorios (1)
 - Director general administrativo financiero (1)
 - Director general planificación (1)
 - Director general salud animal (1)
 - Director general de salud vegetal (1)
- 3- jefes de departamentos y oficinas áreas sustantivas y de apoyo
 - Jefes departamentos de laboratorios (3)
 - Jefes departamentos de cuarentenas (3)
 - Jefes departamentos administración financiera (3)
- 4- Directores y coordinadores que formaron parte de la antigua DGPSA

- Coordinadores de cuarentenas (15)
 - Inspectores de la DIA (6)
 - Analistas de laboratorios (3)
- 5- Delegados departamentales (5)

7.4 Descripción de instrumentos y métodos

La técnica utilizada será la recolección de datos como entrevistas individuales y paneles con áreas sustantivas y de apoyo, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias, perspectivas basadas en entendimientos, observación del entorno.

Para elaborar la matriz DAFO de IPSA se tomará como referencia o guías las matrices elaboradas para la evaluación de los servicios y los siguientes cuestionarios:

-cuestionario de análisis interno. (Ver anexo 4, 5, y 6)

8. Análisis e interpretación de resultados

Del análisis de la matriz DAFO podemos obtener información sobre:

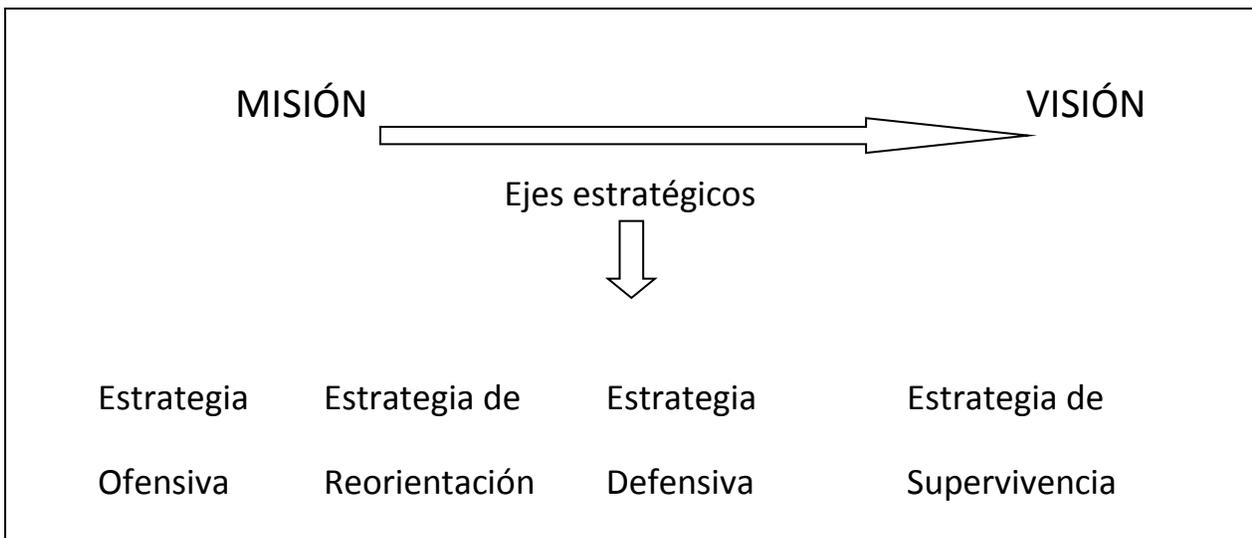
- Que cuadrante sale más valorado
- Cuál es el aspecto interno o externo más importante
- Que aspecto tendríamos que trabajar para que potencie a más oportunidades o neutralice más amenazas.

Así mismo mediante la matriz de confrontación se pueden desprender distintos tipos de estrategias:

- Estrategia ofensiva (cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. trata de obtener el mayor provecho de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.
- Estrategia de reorientación (cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.

- Estrategia defensiva (cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar repuesta a situaciones del entorno no favorable apoyándose en puntos fuertes.
- Estrategia de supervivencia (cuadrante 4: D-A): es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a corregir.

Para elegir las distintas estrategias, habrá que tener en cuenta las relaciones de la matriz de confrontación y ver en qué medida las estrategias propuestas contribuyen a alcanzar la visión.



8.1 Fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico

a) Como nace IPSA

IPSA se crea mediante ley creadora de la ley 862 del 20 de mayo del 2014, como sucesor de la anterior dirección general protección y sanidad agropecuaria (DGPSA) adscrita al MAGFOR. Esta creación del instituto es una etapa crucial para la modernización de los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos en Nicaragua.

b) Funciones de IPSA

El instituto de protección y sanidad agropecuaria (IPSA) es la institución responsable de normar, regular, e implementar las políticas y acciones sanitarias y Fito sanitarias que conlleven o se deriven de la planificación, formación y coordinación de las actividades nacionales vinculadas a garantizar, mantener y fortalecer las sanidades agropecuarias, acuícolas, pesqueras y forestales, administrar y aplicar en lo que fuere de sus competencias de las siguientes leyes con sus respectivos reglamentos : ley 274, ley 280, ley 291 y ley 705.

C) estructura organizativa IPSA

I- Dirección superior

Dirección ejecutivo o directora ejecutiva

II- órganos sustantivos

1) Dirección general sanidad agropecuaria

a) Dirección de salud animal

b) Dirección de sanidad vegetal y semilla

c) Dirección de cuarentena agropecuaria

2) Dirección general de trazabilidad agropecuaria

a) Dirección de trazabilidad pecuaria

b) Dirección de trazabilidad agrícola

3) Dirección general de inocuidad agroalimentaria y laboratorio

a) Dirección de inocuidad agroalimentaria

b) Dirección de laboratorios

III- órganos de apoyos

- a) División general de planificación y proyectos
- b) División general administrativa financiera
- c) División de adquisiciones
- d) División de recursos humanos

IV consejo consultivo

- 1 director ejecutivo
- 2 delegado MAG (1)
- 3 delegado MIFIC (1)
- 4 delegado MEFCA (1)
- 5 delegado INTA (1)
- 6 delegado aduana (1)
- 7 representante del sector privado (4)

La responsabilidad del proceso de planeación estratégica en IPSA es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y el consejo de dirección ampliado compuesto por los directores generales de las áreas sustantivas y de apoyo (director ejecutivo, director general salud animal, director general semilla, director general de laboratorio, director de cuarentena, director general administrativo financiero y director de recursos humanos)

8.2 Fase I análisis prospectivo

El desarrollo de esta fase se implementó mediante talleres de capacitación y de trabajo para la definición de los actos preparatorios para la definición de la fase prospectiva; estos talleres se llevaron a cabo con participación de representantes de las áreas: recursos humanos, planificación, dirección general administrativa financiera, dirección de inocuidad alimentaria, dirección de cuarentenas, dirección de salud animal y dirección de salud vegetal; en esta etapa las áreas que generan la

información relevante es el área sustantiva de IPSA (parte técnica)

La prospectiva es una disciplina que utiliza técnicas de escenarios futuros, a partir de la lectura de las variables o procesos que por sus características y dinámica impulsan cambios que se presentara en el futuro (factores de cambio)

La prospectiva reconoce que la adecuada interpretación de factores de cambios permite diseñar y alcanzar futuros posibles y deseables.

La prospectiva en el planeamiento estratégico es concebir el futuro para obrar en el presente (G. Berger). La finalidad del análisis prospectivo es anticiparse al futuro para gestionar riesgos y aprovechar las oportunidades; es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo con el objetivo de informar las decisiones que tomar en el presente.

Análisis prospectivo es el diseño de modelo conceptual, identificación de análisis de tendencias, identificación de variables de estrategias, diagnósticos de variables estratégicas, construcción de escenarios, es la fase destinada a la exploración del futuro, se analiza el sector y su entorno identificando tendencias de eventos futuros y variables para construir escenarios futuros.

¿Dónde estamos? ¿Qué fuerzas condicionan el futuro? ¿Qué situaciones podríamos enfrentar?

Esta fase es aplicable en IPSA ya que, por su alto contenido técnico en función de la incidencia de esta fase como el análisis de tendencias, la identificación de las variables estratégicas y las construcciones de posibles escenarios todos ellos vinculados con el ambiente externo del IPSA que, por las exigencias del comercio internacional en función de las regulaciones más exigentes en lo referido a sistemas sanitarios para exportación de productos agropecuarios al mercado extranjeros,

Esta etapa refiere a la estructura sistemática que representa el estado de conocimiento con relación al tema, que identifica los componentes que lo integran y los factores que influyen en ellos; en esta etapa es de sumo interés que sea conocida por el área sustantiva de IPISA (técnica) ya que la institución tiene un componente especializado por lo que es vital la participación de estas áreas en el desarrollo de la fase de análisis prospectivos nos referimos a áreas como: cuarentena, laboratorios, salud animal y vegetal y dirección de inocuidad alimentaria.

Prospectiva del latín *prospicere* (mirar hacia adelante), es la anticipación orientada a la exploración de futuros posibles para clarificar decisiones y acciones presentes y de esta forma construir socialmente el futuro.

Características de la prospectiva: orientada a la acción, para las prospectivas existen múltiples futuros, es un proceso de reflexión participativo, multidisciplinario.

Su finalidad es:

Comprender el sector a partir de su delimitación temática, la cual debe considerar todos sus aspectos inherentes a fin de contar con la base necesaria para desarrollar el resto del proceso de planeamiento estratégico. En ese sentido, resulta clave la participación de los expertos, especialmente para la definición de los conceptos.

En IPISA su finalidad será de dejar la definición de conceptos homologadas y claras de su aplicación ya que los conceptos técnicos utilizados en la institución tienen carácter internacional ya que son los mismos utilizados por autoridades competentes en materia de sanidad agropecuaria a nivel internacional.

El análisis es dividido:

- Diseño del modelo conceptual
- Identificación y análisis de tendencias
- Identificación de variables estratégicas

- Diagnósticos de las variables estratégicas
- Construcción de escenarios (Ver anexo 2)

Diseño Conceptual

Es la estructura sistemática que representa el estado del conocimiento con relación a un tema, así mismo identifica los componentes que lo integran. Su finalidad es comprender el objetivo de estudio, el cual debe tener en cuenta los aspectos inherentes con el objetivo de contar con la base necesaria para desarrollar el resto del proceso de planeamiento estratégico, es vital la participación de expertos para la definición de los conceptos.

Identificación y análisis de tendencias

La finalidad de identificación y análisis de tendencias es identificar y seleccionar las fuerzas principales del entorno que tienen la capacidad de influir en el desarrollo del objeto de estudio. De esta manera se comprende cómo podrá evolucionar el contexto en el que se desenvuelve

Identificación de variables estratégicas

Finalidad de identificación de variables estratégicas es conocer las variables que conforman el objeto en estudio e identificar el rol que poseen para la construcción de futuros.

Diagnóstico de variables estratégicas

Finalidad de diagnóstico de variables estratégicas su finalidad es comprender la situación actual del objeto de estudio y reconocer las fuerzas que la moldearon; por cada variable estratégica se debe seleccionar: los indicadores, medir la situación actual y registrar su comportamiento histórico, conocer su situación a nivel territorial, explicar la situación actual a partir de un análisis causal e identificar a los principales actores.

Construcción de escenarios

Finalidad de construcción de escenarios es describir una situación futura. Se construye sobre el conjunto de variables estratégicas y refleja un comportamiento de las mismas estos escenarios pueden ser:

Escenario óptimo: es el mejor estado posible de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura.

Escenario tendencial: es el escenario futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.

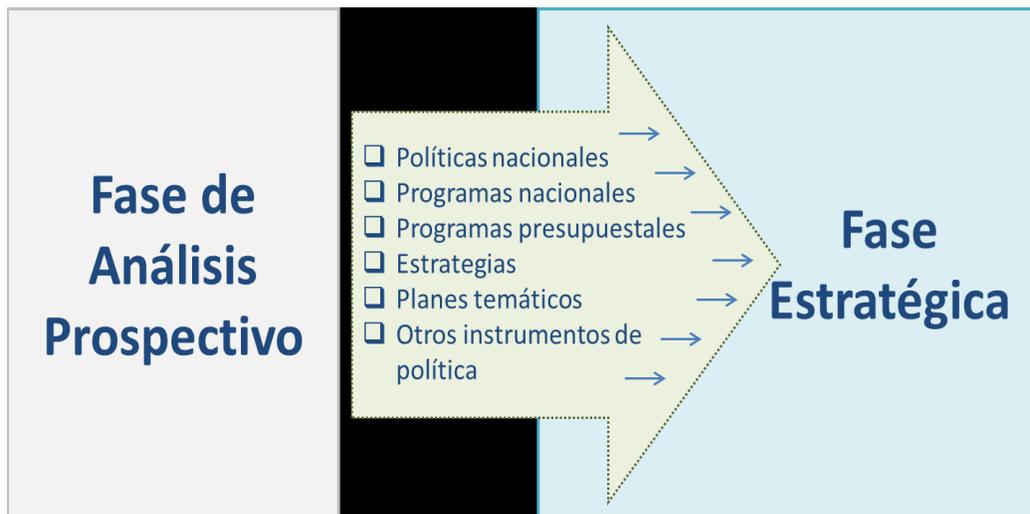
Escenario exploratorio: se refiere a posibles modificaciones en el comportamiento de algunas variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los esperados en el escenario tendencial.

8.3 Fase II estratégica

“La fase estratégica es aquella en la cual el sector define su estrategia es aquella en la cual el sector define su estrategia, entendida como “el que queremos lograr (objetivos) y “como vamos a lograrlo (acciones estratégicas”. CEPLAN Fase estratégica, guía metodológica. p.3

Es necesario recoger los instrumentos de políticas sectoriales que ha desarrollado el sector, de esta forma, se instrumentaliza las políticas y programas nacionales, programas presupuestales, estrategias, planes temáticos y otros instrumentos de políticas articulados al PNDH

Figura 2: Fase Estratégica



CEPLAN, p. 3

“Objetivos de la fase estratégica

- Establecer la estrategia del sector público que incide en las políticas agropecuarias, es decir; sus objetivos estratégicos, acciones estratégicas y la ruta estratégica.
- Instrumentalizar los objetivos priorizados de las políticas nacionales bajo su competencia, así como los principales objetivos de sus proyectos y programas u otras intervenciones públicas y establecer medios eficaces para lograrlos.
- Articulación de los objetivos estratégicos sectoriales con los objetivos nacionales establecidos en el PNDH”. CEPLAN fase estratégica, guía metodológica. p. 4

Fase estratégica es la fase decisional que materializa las políticas públicas del sector, a través de la identificación de los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, tomando en cuenta la información obtenida en la fase de análisis prospectivo por

ejemplo lo referente a bienes públicos caso de la vigilancia epidemiológica que presta IPSA; a los distintos sectores agropecuarios basado en información obtenida previamente en la fase de análisis prospectivos ya que se por medio de variables se identifica el tipo de enfermedad que se va a monitorear, la identificación de variables que se utilizara en el muestreo y el diagnósticos de la misma; concluyendo con construcción de escenarios que permitan determinar el comportamiento futuro; un proceso de vigilancia epidemiológica por ejemplo de tuberculosis en una zona ganadera como Nueva guinea, aplicando muestreo de laboratorio en distintas micro zona contribuiría a la disminución y control de esta enfermedad en el hato ganadero de la zona.

Fase Estratégica

Está compuesta por 5 etapas Escenario apuesta, Visión, Objetivo estratégico (indicadores y metas) Acciones estratégicas y ruta estratégica. (Ver anexo 2)

Escenario apuesta

“Finalidad de escenario apuesta es construir el escenario que permite pensar el futuro como consecuencia de las decisiones de los actores, tomando en cuenta las tendencias y eventos de futuro. Además, ofrece un camino lógico en el tiempo para hacer realidad el futuro elegido”. (Mojica: 2008)

Visión

Finalidad de visión es construir una declaración de la situación futura que aspira alcanzar en el sector esta debe ser: concisa, desafiante e inspiradora; la visión de IPSA debe incluir como institución donde queremos estar en el futuro como institución reguladora y las características principales para ser reconocida como referencia internacional.

Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Finalidad objetivos estratégicos, indicadores y metas es definir los cambios que se quieren alcanzar en el sector para mejorar las condiciones y calidad de los ciudadanos

en el marco del desarrollo nacional; es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan que se está trabajando. (Ver anexo14)

Tanto los objetivos estratégicos, indicadores y metas de IPSA están estrechamente vinculados con el plan nacional de desarrollo humano. El sector agropecuario es de suma importancia para la economía del país mediante la medición de indicadores que están articulados con las metas institucionales nos permiten monitorear y medir el grado de cumplimiento de los mismos y rectificar las posibles desviaciones que puedan suceder según las circunstancias ya sean presupuestales o de carácter técnico.

Acciones estratégicas

Finalidad de acciones estratégicas es determinar qué es lo que en el sector se tiene que hacer para lograr los objetivos estratégicos; los productos esperados de esta fase son: de cambio, medidas de políticas y proyectos priorizados.

Las acciones estratégicas impulsadas por IPSA se derivan de una serie de medidas técnicas que determinan los sectores de influencia que necesitan mayor atención para superar por ejemplo no conformidades en el exterior, esto indicaría tener mayor vigilancia, exámenes de laboratorios según normas internacionales, acreditación de métodos. (Ver anexo 15 y 16).

Identificación de ruta estratégica

La ruta estratégica en IPSA determina los vínculos acción estratégica-objetivo estratégico, lo que generara un mayor grado de eficiencia y eficacia y generara un valor público caso del consumidor nacional y un impacto positivo en sectores de productores del país.

Finalidad de ruta estratégica se determina la secuencia lógica y jerárquica de la relación “acción estratégica- objetivo estratégico” para una ordenada y efectiva que

genere el mayor “valor público” para el ciudadano y los debidos impactos en su beneficio individual y colectivo.

Las variables se derivan del modelo conceptual y de las tendencias que lo impactan. Son identificables, claramente reconocibles y distintas unas de otras, con capacidad de cambiar.

- Para cada variable se deben identificar los siguientes elementos: sujeto/objeto: se refiere quien (personas, entidades, organizaciones, asociaciones o similares) experimentara el cambio.
Condición de cambio: se refiere a la cualidad, característica, atributo, desempeño, actitud, entre otros, del sujeto. Además, debe ser susceptible de ser modificado con su correspondiente indicadores y metas.

8.4 Fase III Institucional

Figura 3: Etapa Preparatoria



- Se identifican las acciones estratégicas institucionales con su correspondiente indicador meta
- Se construye una ruta estratégica institucional en la que se desagregaron las

acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución

- Se vincula el planteamiento estratégico con el sistema nacional de presupuesto público asignado a IPSA”

En esta fase se destinada a identificar, internamente los pasos que debe implementar para alcanzar sus objetivos sectoriales o territoriales (sector agrícola y delegaciones distribuidas en todo el país), esta fase está compuesta por:

Misión institucional

Objetivo estratégicos institucionales, indicadores y metas

Acciones estratégicas institucionales

Identificación de la ruta estratégica institucional

Vinculación con la estructura programa-presupuesto (ver anexo 2)

La fase institucional tiene dos objetivos:

- 1- Establecer como la entidad va a contribuir al logro de sus objetivos estratégicos del sector con el fin de impulsar la gestión para el cambio institucional.
- 2- Orientar las decisiones sobre la asignación de recursos en el presupuesto anual y multianual para el logro de los objetivos.

Durante esta fase se desarrollan los planes: plan estratégico institucional (PEI)

El plan operativo institucional (POI)

(PEI) plan estratégico institucional, este documento desarrolla los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales acompañadas de sus correspondientes indicadores y metas, que la entidad efectuara en un periodo de 5 años, para contribuir al logro de los objetivos establecidos. (Ver anexo 3)

(POI) este documento desagrega las acciones estratégicas institucionales identificadas en el PEI en actividades que se efectuaran en el siguiente año.

A nivel institucional, las entidades públicas, para elaborar sus planes operativos anuales y presupuesto institucional deben considerar su plan estratégico institucional, mismo que debe concordar con el PNDH (ver anexo 17)

Misión de la institución

Misión institucional su finalidad es definir la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; de acuerdo a modernización del estado y en el marco de su visión. La misión institucional se construye a partir de tres elementos: el rol central de la entidad, el sujeto y los atributos, los cuales están orientados a establecer una declaración de su rol para el logro de los objetivos estratégicos. La visión representa el objetivo final que se requiere alcanzar para el sector (el por qué), IPSA cuenta con una misión que debe ser actualizada (ver anexo 13)

Objetivo estratégicos institucionales, indicadores y metas.

Objetivos estratégicos institucionales indicadores y metas define los cambios que la entidad pretende lograr las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en que la institución se está desarrollando y la articulación con otras instituciones del estado. Los objetivos estratégicos institucionales de IPSA se orientan a la gestión de la entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos del sector agropecuario del país.

Para identificar cada uno de los objetivos estratégicos institucionales se tiene como referencia las acciones estratégicas del sector agropecuario del país, para identificar los mismos se utiliza el modelo causal, identificando para las variables estratégicas en la fase prospectiva y seleccionada en la fase estratégica.

Los indicadores establecidos por IPSA permiten medir el estado de cumplimiento de un objetivo facilitando su seguimiento; permiten la obtención de resultados facilitando el seguimiento a través de mediciones sucesivas y, que contraste con las metas establecidas, verificando el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Al Identificar las acciones estratégicas institucionales que IPSA tiene que efectuar

para lograr los objetivos estratégicos institucionales. En un entorno cambiante y de contexto en el cual los requerimientos humanos, materiales o financieros son siempre insuficientes, la entidad tiene que identificar las acciones estratégicas institucionales que la transformen para que pueda lograr sus objetivos estratégicos (gestión del cambio)

Identificación de la ruta estratégica institucional

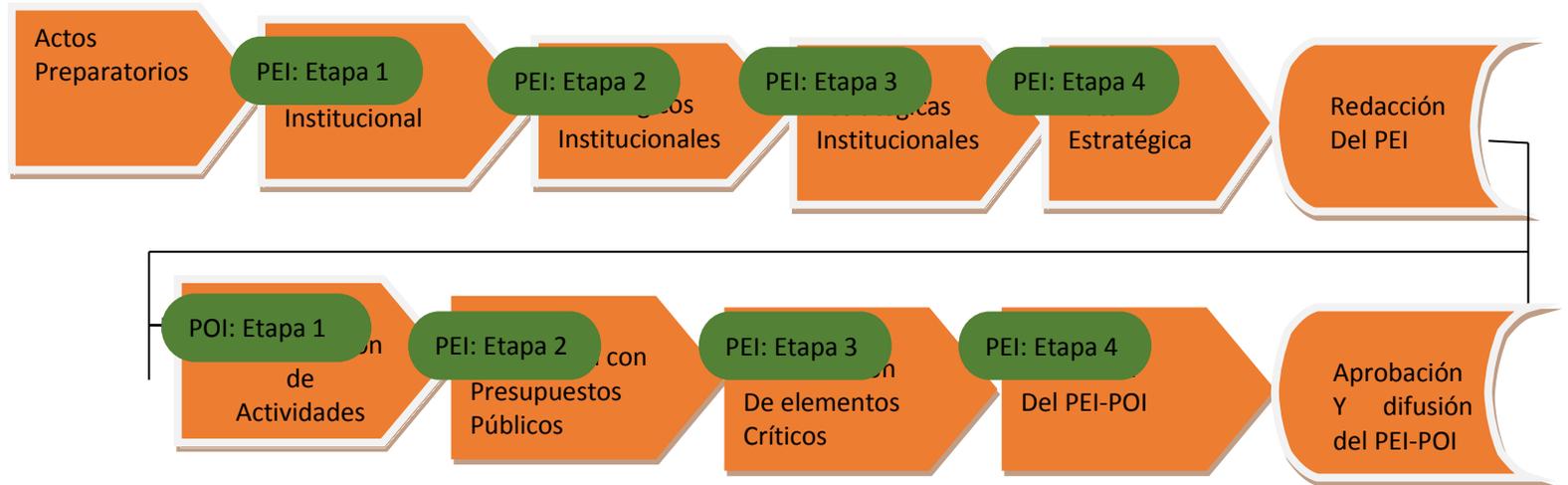
Identificar la ruta estratégica institucional su finalidad es determinar a nivel de objetivos estratégicos institucionales, respetando las secuencias lógicas de sus acciones y señalando las unidades orgánicas responsables que colaboran en su ejecución. Así mismo, a partir del establecimiento de prioridades de los objetivos y acciones estratégicas se definen sus respectivas metas. (Ver anexo 19).

Vinculación con la estructura programa presupuesto

Vinculación con la estructura programa- presupuesto el plan operativo institucional vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público asignado a la institución , permitiendo vincular recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos institucionales planteados por IPSA; toda entidad tiene el reto de tomar decisiones para enfrentar las situaciones coyunturales sujetas a las disponibilidad presupuestal y por otro lado, alinear los recursos para alcanzar objetivos estratégicos institucionales identificados.(ver anexo 2 y 18)

8.5 Fase IV seguimiento

Figura 4: Actos Preparatorios



CEPLAN, p. 12

Fase de seguimiento

Es un proceso de recolección y análisis de datos que proporciona información a la alta dirección a través de análisis estratégico, el cual se realiza con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la entidad; se identifica como la cuarta fase del proceso de planeamiento estratégico y es transversal a las tres primeras fases que se desarrollan en forma secuencial.

Los objetivos de la fase de seguimiento son:

- 1- Proporcionar información estratégica a la alta dirección y sus organismos adscritos
- 2- Identificar brechas entre lo planificado y lo ejecutado, sus principales causas y posibles acciones correctivas
- 3- Apoyar a la toma de decisiones estratégicas oportunas y a mejora de la gestión

estratégica, que contribuyan a generar valor público para los ciudadanos

- 4- Impulsar la retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico
- 5- Fomentar el desarrollo de capacidades en seguimiento y retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico

Contribuyen al logro de objetivos estratégicos sectoriales o institucionales, con sus actividades y producción institucional. Las etapas de la fase de seguimiento son: coordinación con los órganos de la entidad, recopilación y análisis de la información y elaboración del informe de análisis estratégico.

Fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico

El desarrollo es implementado por talleres de capacitación y talleres de trabajo para llevar adelante las diferentes fases, entre las que se encuentran:

- 1- Taller de capacitación y de trabajo para la definición de los actos preparatorios para la determinación de la fase prospectiva
 - 2- Taller de trabajo para la determinación de la fase estratégica y fase institucional
 - 3- Taller de trabajo para la determinación del plan operativo institucional y plan de inversiones
 - 4- Reunión síntesis PEI/POI y sesión de coaching
 - 5- Taller de revisión del PEI/POI
- Variable que intervienen en cada fase

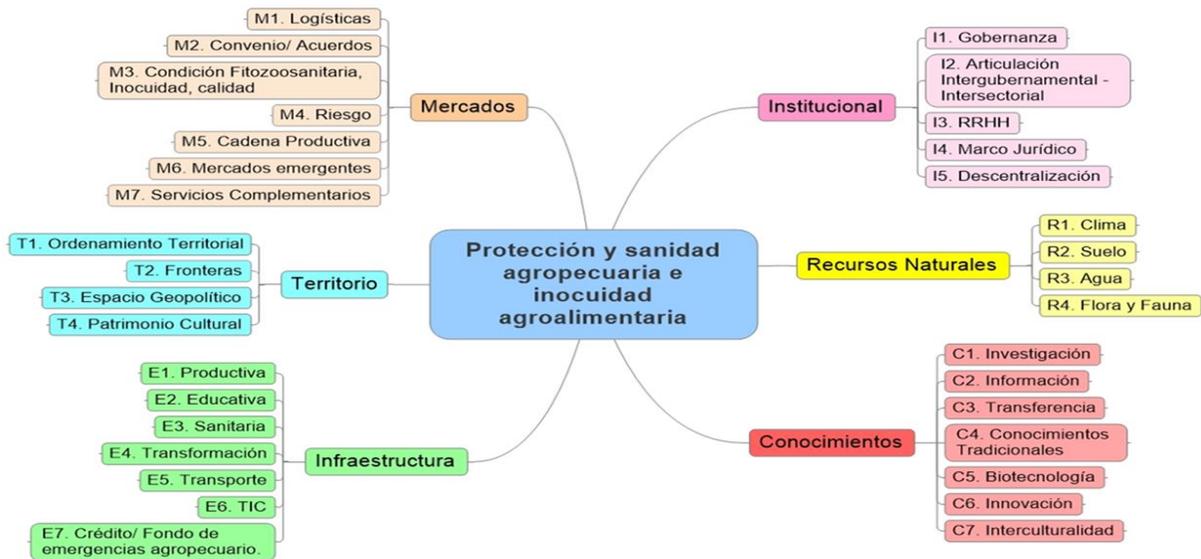
El análisis de escenario se inició con la etapa preparatoria, el análisis prospectivo hasta llegar al escenario apuesta de la fase estratégica.

Estas etapas se detallan a continuación, en forma reducida, considerando que el desarrollo exhaustivo se encuentra en las actas de los diferentes talleres y en

los informes particulares de cada fase al diseñarse.

Modelo conceptual

Durante la fase prospectiva se definió el modelo conceptual para la protección y la sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria. El modelo conceptual del IPSA que se aprobó esta resumido en el siguiente esquema. Las definiciones y el alcance de cada uno se encuentran en el informe específico de la fase prospectiva.



Identificación y análisis de tendencias

De la totalidad de tendencias descritas por las diferentes áreas, se unificaron y consensuaron 17 tendencias, agrupándose en 4 grupos.

Las 17 tendencias fueron valoradas siguiendo el criterio del promedio de la valoración de la pertinencia y de evidencia de cada una de las tres.

Se usó la puntuación de 1 a 5 siendo 1 una tendencia muy baja pertinencia Y/O que no existe evidencia que demuestre la existencia de tendencia y, siendo 5 una tendencia muy altamente pertinente Y/O con evidencia contundente que demuestra la existencia de tendencia.

Las seis tendencias que obtuvieron mayor puntaje fueron:

Puntaje promedio	Tendencia
4.5	Actualización y ordenamiento del marco legal y normativo técnico sanitario y administrativo, nacional e internacional.
4	Incremento de las exigencias del Análisis de Riesgo en el manejo de plagas y enfermedades e inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal.
4	Incremento en los planes y programas de gestión de riesgos para la correcta protección sanitaria de animales y vegetales y para la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal. (Estatus Sanitario).
4	Mejora en los procesos de recursos humanos (Atracción, integración, retención y desarrollo)
4	Incremento del manejo y análisis de la información así como comunicación a través de bases de datos compartidas y tableros de control.
4	Crecimiento en la disponibilidad de TIC

Matriz de análisis de tendencias sobre el modelo conceptual

Las tendencias identificadas en la matriz se compararon con los componentes del modelo conceptual y se calificó el impacto de cada tendencia sobre cada componente. La suma de cada línea implica sensibilidad relativa de cada componente. Esto también ha sido reflejado en una matriz final donde además se le dio un orden de sensibilidad para cada componente.

Los componentes más sensibles han sido:

- 1- Infraestructura sanitaria/ mercados- con destino. Fitosanitarios, inocuidad y calidad

- 2- Conocimientos- información
- 3- Institucional-Marco jurídico
- 4- Mercados- riesgos
- 5- Infraestructura- tecnología de la información y comunicación (TIC)
- 6- Conocimientos-transferencia/mercados-convenios, acuerdos
- 7- Territorio- frontera
- 8- Institucional- Articulación intergubernamental- intersectorial
- 9- Conocimientos- Investigación
- 10-Mercados- Logística

La suma de cada columna indica el impacto que tiene cada tendencia y la suma de todas las columnas, el impacto total.

El impacto es la capacidad de una tendencia para generar cambios en los componentes del sector, es decir el efecto que tiene la tendencia sobre el componente de tal forma modifique su comportamiento.

Se utilizó una puntuación de 0 a 3, siendo que 0 no impacta y 3 que impacta fuertemente.

En nuestro caso, las 17 tendencias se resumieron en 13 por agrupación de algunas y se distribuyeron en orden de impacto, resumidos en la siguiente tabla:

Orden	Componente
1	Infraestructura sanitaria / Mercados – Con destino. Fitozoosanitario, inocuidad y calidad
2	Conocimientos – Información
3	Institucional – Marco jurídico
4	Mercados – Riesgos
5	Infraestructura – Tecnología de la información y comunicación (TIC)
6	Conocimientos – Transferencia/ Mercados – Convenios, Acuerdos
7	Territorio – Fronteras
8	Institucional – Articulación intergubernamental-intersectorial

9	Conocimientos – Investigación
10	Mercados – Logística

Orden	Tendencia
1	Aumento de la presencia del IPSA en la vigilancia fitozoosanitaria e inocuidad de los agro-alimentos
2	Crecimiento en la disponibilidad de TIC
3	Incremento del manejo y análisis de la información así como comunicación a través de bases de datos compartidas y tableros de control.
	Aumento de proyectos nacionales y de cooperación internacional
4	Incremento de las exigencias del Análisis de Riesgo en el manejo de plagas y enfermedades e inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal.
	Incremento de las exigencias de garantías de sanidad de animales y vegetales e inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal.
5	Aumento de la prevalencia de plagas y enfermedades así como de eventos de pérdida de inocuidad de agro alimentos, por efecto del cambio climático
6	Incremento en los planes y programas de gestión de riesgos para la correcta protección sanitaria de animales y vegetales y para la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal. (Estatus Sanitario).
7	Actualización y ordenamiento del marco legal y normativo técnico sanitario y administrativo, nacional e internacional.
	Mejora en el seguimiento sistemático estratégico de la planificación orientada a resultados.
	Aumento de la producción, consumo y exportación de productos agropecuarios y alimentos de origen animal y vegetal.
8	Incremento de requerimientos de planeamiento estratégico, programas operativos anuales, presupuestos e inversiones.
9	Aumento de la demanda de productos orgánicos para la exportación
10	Aumento en la demanda de métodos analíticos acreditados y reconocidos internacionalmente para la verificación de insumos agropecuarios, agro-alimentarios y productos y subproductos de origen animal y vegetal.
11	Aumento de la vigilancia y controles sobre la disponibilidad y uso de insumos veterinarios, agrícolas y agro alimentarios

12	Aumento de la disponibilidad de instalaciones, equipamiento de verificación de los programas de mitigación de riesgos.
13	Mejora en los procesos de recursos humanos (Atracción, integración, retención y desarrollo)

8.6 Análisis FODA O DAFO

a. Evaluación entorno interno

Para el análisis del entorno interno en IPSA se utiliza el cuestionario para entrevista individual él se aplica de forma individual a 5 delegados departamentales, 6 analistas de laboratorios y 15 coordinadores de cuarentena, 16 inspectores de la DIA todos antiguos trabajadores de la DGPSA

Se realiza una serie de paneles con los directores generales de las áreas sustantivas y áreas de apoyo en la que se expondrá la importancia de la actividad además de elaborar en conjunto lluvias de ideas para diagnosticar como describen desde su punto de vista el entorno interno de la institución

Se evaluará experiencias adquiridas con instituciones como Banco Central, INE, Contraloría General de la República y PGR

Con las repuestas de los cuestionarios 1 y 2 se elabora la matriz DAFO la que se valida por medio de paneles.

“Es la herramienta estratégica más utilizada para determinar la situación actual de la organización; es el proceso de identificación donde se determinan factores determinantes con respecto a los objetivos de la empresa; “El método DOFA, un método muy utilizado para el diagnóstico de vulnerabilidad y Planeación estratégica” (Amaya administración de empresas) p.1

Sin duda que este modelo es muy difundido a nivel mundial, pero su desconocimiento ha hecho que la informalidad le merme importancia a la implementación de esta

herramienta poderosa que no solo se aplica en la administración moderna sino también en el área técnica. (ver anexo 6)

Durante la etapa de planificación estratégica y partiendo del análisis FODA es necesario responder las siguientes incógnitas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El objeto del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la institución en estudio y el tipo de estrategia genérica a emplearse en función de sus características propias en las que se mueve.

Oportunidades

Son aquellos hechos externos positivos, que se generan en el entorno y que identificadas son aprovechadas, existen preguntas que contribuyen al desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la institución?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿qué cambio de tecnología está presentando el mercado?
- ¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se está presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilo de vida se están presentando?

- Amenazas

Las amenazas son situaciones externas al programa que influyen negativamente en el desempeño de la institución, por lo que se debe diseñar una estrategia adecuada para mitigarla.

Algunas preguntas que ayudan al desarrollo son:

- ¿A qué obstáculo se enfrenta la institución?
- ¿se tiene problema con los recursos de capital?
- ¿puede algunas amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Para concluir el análisis de la unidad, una vez que se elabore la matriz DAFO, se pasara a realizar la Matriz de Confrontación. Esta matriz consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Factores externos															
Matriz de Confrontación		Oportunidades					Σ	Amenazas					Σ	Total	
		1	2	3	4	5		A1	A2	A3	A4	A5			
Factores internos	Fortaleza	F1	10	5	0	0	1	16	0	0	5	10	10	25	41
		F2	0	1	1	5	0	7	10	5	5	1	0	21	28
		F3	10	0	0	0	1	11	0	0	10	10	10	30	41
		F4	1	1	1	5	0	8	5	5	5	5	0	20	28
		F5	10	10	0	0	0	20	0	0	10	10	1	21	41
	Σ		31	17	2	10	2	62	15	10	35	36	21	117	179
	Debilidades	D1	0	0	0	5	0	5	1	1	0	10	5	17	22
		D2	5	5	1	10	0	21	5	5	5	5	5	25	46
		D3	10	1	1	0	0	12	0	0	5	0	10	15	27
		D4	1	1	0	5	5	12	1	0	1	5	5	12	24
D5		0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	50	50	
Σ		16	7	2	20	5	50	17	16	21	30	35	119	169	
Total		47	24	4	30	7	112	32	26	56	66	56	236	696	

La Matriz de confrontación se estructura de la siguiente manera:

“Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la institución puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechan las fortalezas internas y eliminan las debilidades internas”. Fred, (2003) p.118

Matriz Confrontación			FACTORES EXTERNOS					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			1	2	3	A1	A2	A3
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	X	X	0	X	X	X
		F2	X	X	X	0	0	X
		F3	X	X	X	X	0	X
	DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	X	X
		D2	0	X	0	0	X	X
		D3	X	0	X	X	0	X

Para cuantificar cada una de las relaciones se utilizará la siguiente escala:

- Relación alta 10
- Relación media 5
- Relación baja 1
- Sin relación 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas serán:

- Si acentuó la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentuó la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Eventos futuros

A través de una tormenta de ideas (Brainstorming) se listaron eventos futuros sin valoración, considerando que todos tienen la misma importancia. A posteriori, se sometieron a un proceso de unificación y revisión, quedando 14 seleccionados.

8.7 Encuesta Delphi

Se sometieron los 14 eventos seleccionados a una encuesta Delphi, clasificándolos por impacto sobre el sector, probabilidad de ocurrencia y periodo de tiempo en que podría ocurrir el evento. Con el propósito de valorar en orden de importancia por impacto y ocurrencia se le asignó un valor a cada parámetro 3: Alta; 2: Media y 1: Baja

Por lo cual: Valor (impacto) x Valor (ocurrencia)= Valor de clasificación

Impacto y ocurrencia	Eventos futuros
Alta (9)	Fenómeno del Niño y la niña (Afectación por sequía o lluvia)
Alta (9)	Incumplimiento de Indicadores, por afectaciones del cambio climático.
Alta (9)	Nuevas regulaciones sanitarias en los mercados internacionales y exigencias de los consumidores.
Alta (6)	Actualización del Marco Legal Sanitario
Alta (6)	Construcción del Canal Interoceánico
Alta (6)	Mejora en el presupuesto para cubrir la demanda de servicios del sector.
Medio (4)	Ocurrencia de desastres naturales que afecte a Nicaragua
Medio (4)	Detección de plagas y/o enfermedades exótica en el país.
Medio (4)	Ocurrencia de desastres naturales que afecte a Nicaragua
Medio (4)	Mejora de la gestión gubernamental
Medio (4)	Reducción de la incidencia de la presencia de residuos en agro alimentos
Medio (4)	Mejoramiento en el manejo del producto agropecuario.
Baja (1)	Mejora de la situación socioeconómica
Baja (1)	Mercado Común Centroamericano más dinámico

Baja (1)	Aumento del turismo hacia Nicaragua
----------	-------------------------------------

Matriz de análisis estructural de las variables

Usando la matriz estructural, se valorizaron las 13 variables consideradas estratégicas y el grado de influencia entre ellas, asignando un valor entre 0 y 3 en la matriz

La sumatoria del puntaje de cada fila indica la dependencia de esa variable. Estas fueron reordenadas por orden de importancia, las cuales están en el siguiente cuadro:

Cuadro Pagina

Orden importancia	Puntaje dependencia	Variable
1	25	V1 - Ampliación de los servicios Fito zoosanitarios e inocuidad de los agro-alimentos
2	22	V4 - Estructura orgánica funcional administrativa y operativa
3	18	V10 - Eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos del IPSA
		V5 - Presupuesto institucional determinado por las prioridades
4	17	V7 - Procesos de planificación y seguimiento orientado a resultados
		V8 - Actualización y ordenamiento del marco legal y normativo técnico sanitario y administrativo nacional e internacional
5	16	V9 - Aumento de Proyectos nacionales y de cooperación internacional
6	15	V2 - Incremento de los estándares de calidad, requisitos sanitarios y fitosanitarios
		V6 - Planificación de los procesos de Recursos Humanos
7	14	V12 - Disponibilidad de pruebas y ensayos
8	11	V11 - Aplicación de requisitos de envíos y mercancías.
9	10	V3 - Mayor oferta de material reproductivo vegetativo y animal de calidad para elevar la productividad.

Orden importancia	Puntaje influencia	Variable
1	25	V10 - Eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos del IPSA
2	22	V1 - Ampliación de los servicios fito-zoosanitarios e inocuidad de los agro-alimentos
3	21	V4 - Estructura orgánica funcional administrativa y operativa
4	17	V7 - Procesos de planificación y seguimiento orientado a resultados
		V8 - Actualización y ordenamiento del marco legal y normativo técnico sanitario y administrativo nacional e internacional
		V9 - Aumento de Proyectos nacionales y de cooperación internacional
5	15	V2 - Incremento de los estándares de calidad, requisitos sanitarios y fitosanitarios
		V5 - Presupuesto institucional determinado por las prioridades
		V6 - Planificación de los procesos de Recursos Humanos
6	14	V12 - Disponibilidad de pruebas y ensayos
7	10	V11 - Aplicación de requisitos de envíos y mercancías.
		V3 - Mayor oferta de material reproductivo vegetativo y animal de calidad para elevar la productividad.
8	9	V13 - Variabilidad de oferta y demanda
10	8	V13 - Variabilidad de oferta y demanda

8.8 Análisis externo

- Evaluación entorno externo

Se evalúa el entorno externo con el método PEST para eso se efectuó paneles con especialistas del Banco Central, MHCP y Cancillería, así como jefes de departamento de Planificación de la institución y sistema de producción (MIFIC, MEFCA, MAG e INTA) se desarrolla por medio de secciones de trabajo de 40 horas totales la herramienta materializada es la matriz PEST (ver anexo 7, 8 ,9 y 10)

Se elaboró el instrumento referido a factores políticos con preguntas orientadoras:

- ¿qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible se aprueben tengas un impacto en el sector agropecuario?
- ¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse con respecto al presupuesto del año anterior?
- ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño del sector agropecuario?
- ¿Cómo nos beneficiaría estos posibles cambios?
- ¿de qué forma podríamos modificar nuestra estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados?
- ¿qué podemos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

La metodología es enlistar lista de factores y el impacto de las mismas en matriz (anexo 7, 8, 9, y 10)

Se elaboró el instrumento referido a factores económicos con preguntas orientadoras:

- ¿cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en el sector agropecuario?
- ¿cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en el sector agropecuario? ¿cómo nos afectaría una disminución o un aumento en estas variables?
- ¿cómo afectan esas tendencias la manera que toman las decisiones de inversión el productor?
- ¿qué medida podemos adoptar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?
- ¿qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

La metodología es enlistar factores y el impacto de las mismas en matriz (anexo 7)

El instrumento que detalla los factores sociales se efectuó con las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿cómo afectan las demandas del sector laboral al sector agropecuario?
- ¿cómo afecta la emigración de fuerza de trabajo el sector?
- ¿cuál es el salario mínimo del sector?
- ¿Cómo afecta el trabajo infantil al sector agropecuario?
- ¿qué cantidad de empleos directos e indirectos crea el sector?
- ¿qué impacto tiene el aumento del turismo en el sector?

La metodología es enlistar factores y el impacto de los mismos en matriz (anexo 8)

El instrumento que detalla los factores tecnológicos de la matriz PEST se configuro según las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Qué impacto tienen, en el sector agropecuario ubiquidad de internet por su presencia en celulares y dispositivos móviles?
- ¿qué tecnología se está imponiendo en el sector agropecuario?

- ¿Cómo ha asimilado el sector esta tecnología?
- ¿Qué inversiones debemos realizar para las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?
- ¿qué tecnología puede tener un impacto disruptivo en el sector agropecuario?

La metodología es enlistar factores y el impacto del mismo según matriz (anexo 9)

La aplicación del análisis PEST, al ser una herramienta de técnica de análisis, consiste en identificar y analizar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que pasara en el futuro cercano.

- a) Estableciendo los principales eventos del ambiente que podría influir o tener relación con la organización.

De carácter político:

- Estabilidad política
- Sistema de gobierno
- Relaciones internacionales
- Restricciones a la importación y exportación

De carácter legal:

- Tenencias fiscales
- Forma de pagos de impuestos

Económicas

- Crecimiento y distribución demográfica
- Empleo y desempleo
- Sistema de salubridad e higiene
- Los ciclos económicos
- Tipo de interés

- Tipo de cambio o nivel de inflación

Socio cultural

- Cambio en el nivel de ingreso
- Cambios en el nivel poblacional
- La conciencia por salud
- Cambio en las formas que nos comunicamos o nos relacionamos
- Cambio en el nivel poblacional, tanto de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- Rasgos religiosos de interés

Tecnológico

- Avances tecnológicos
- Cambios en los sistemas
- La inversión en I + D de los países
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

A continuación, se muestra la matriz con elementos que deben ser considerados en cada factor para IPSA.

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
Normativa y protección medioambiental Políticas fiscales Normativa sobre comercio internacional y restricción a éste Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores Legislación en materia de empleo Organización y actitud de la Administración Estabilidad política	Crecimiento económico Tipo de interés y política monetarias Política en materia de desempleo Tributación Tipos de Cambio Etapa del ciclo empresarial	Distribución de la renta Demografía Cambio en el estilo de vida Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio Educación Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	Gasto en investigación de la Administración Prioridad otorgada por la industria de los avances Nuevas invenciones y desarrollo Tasa de transferencia Tecnológica Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica Uso y costo de la Energía (Cambios en) Internet

Para realizar el análisis se elabora una lista de factores en cada dimensión. Para ellos, se tomó el uso de esta guía para analizar cada uno de los factores, donde se encuentran algunas preguntas de ejemplo para analizar el listado y priorización de las mismas. Así mismo, los participantes realizaron una lluvia de ideas y luego se realiza la decantación y priorización de los factores más relevantes o significativos para el IPSA que fueron detallados anteriormente.

8.9 Propuestas de indicadores para la medición de resultados estratégicos IPSA

- Relación de indicadores de desempeño con la misión institucional

Con el objetivo de afinar los indicadores y metas, para cada objetivo, acción estratégica y actividades, se definieron indicadores y metas medibles, haciendo hincapié cuando lo permita, en indicadores mixtos que permitan tener una mejor visión del impacto del cumplimiento de mejoras.

Se consideró trabajar en indicadores combinados que permiten una visión global para facilitar el seguimiento de las variaciones que impactan en la gestión del instituto.

La matriz resumen concentra los objetivos, las acciones, las actividades para asegurar las acciones, sus indicadores y la meta incluye además las fuentes de datos, fuentes de verificación y responsables de medición. Anexos (11)

Indicador	Medición	propósito	Valor	año
% de cumplimiento de la gestión del IPSA	%	Gestión de IPSA	44.9	16
% de cumplimiento en la gestión de la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal. (promedioAE11 +AE12+AE13+A12.6)	%	OE1 Asegurar la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal	35.1	16
% de evaluaciones de riesgo realizadas anualmente de lo solicitado	%	AE1-1: Elección de programas de mitigación sobre procesos-productos basados en evaluación de riesgo	0	16
Indicador	Medición	propósito	Valor	año
% de cumplimiento Resolución, personal y elementos disponibles	%	A1.1.1 Creación de la Unidad de Evaluación de riesgo de la DIA	0	16
% de talleres de	%	A.1.1.2 Capacitación en	0	16

capacitación ejecutados		evaluación de riesgo de la UER e IPSA		
A.1.1.2 Capacitación en evaluación de riesgo de la UER e IPSA	%	A.1.1.3 Diseño y confección de estudios de evaluación de procesos-productos	0	16
% de Cumplimiento en la gestión de los programas de mitigación de riesgos Promedio AE12+ (promedio A12.1)+ A12.4+A12.3+A12.2+(promedio A12.51)	%	AE1-2: Programas de riesgos (BPH, BPM, POES, HACCP, ITR, PRP, etc), implementados y verificados	42	16
% de los programas de mitigación de riesgos de %cumplimiento obligatorio en los establecimientos registrados, implementados	%		60	16
% de establecimiento registrado con una valoración de al menos 70 % de cumplimiento de	%	A1.2.1 Vigilancia y control de los establecimientos de transformación,	50	16

los programas de mitigación obligatorio		empaque y comercialización de alimentos de origen animal y vegetal		
% de alimentos de origen animal y vegetal trazados para la exportación	%		0	16
% de cumplimiento del programa de capacitación y sensibilización anual sobre programas de mitigación de riesgos	%	A1.2.2 Capacitación y sensibilización de programas de mitigación de riesgos a funcionarios y a productores	0	16
% de las muestras del programa de vigilancia y control de patógenos cumple con los criterios microbiológicos	%	A1.2.3 Plan y programa de vigilancia y control de higiene en fincas, mercados transformación, empaque y fronteras, de alimentos de origen animal y vegetal	60	16
% de muestras de vigilancia y control con STEC positivo en carnes bovinas	%		40	16

% planes de verificación basados en riesgos, escritos y de cumplimiento en frontera, fincas, establecimientos de fabricación y comercialización.	%	A1.2.4 Plan de vigilancia y control de residuos y contaminantes en fincas, mercados, transformación, empaque y fronteras, de alimentos de origen animal y vegetal	40	16
% de cumplimiento de nuevos planes de residuos y contaminantes para otros rubros de interés económico	%		0	16
% muestras cumplidas de los programas de vigilancia y control de residuos y contaminantes en alimentos de origen animal y vegetal.	%	A1.2.5 Programas de vigilancia y control de residuos y contaminantes en fincas, mercados, transformación, empaque y fronteras, de alimentos de origen animal y vegetal	80	16
% de los alimentos frescos y productos	%		80	16

primarios impartidos y exportados sujetos a fiscalización, cumplen con los LMR				
% de insumos agroalimentarios y de procesos (limpieza, desinfección, combate de plagas) importados fiscalizados en frontera o punto de cuarentena (incluido control documental, identidad y físico con extracción de muestras)	%		2	16
% del marco legal y normativo actualizado e implementado, en materia de inocuidad de alimentos de origen vegetal y animal (NTON disponible 59/104 totales rel con IPSA)	%	A1.2.6 Marco legal actualizado y complemento de inocuidad de Alimentos de origen vegetal y animal	30 (estimado)	16
% de cumplimiento en la gestión de alimentos (Promedio AE13.1+A13.2)	%	AE1-3 Ingresos y egresos de alimentos de origen animal y vegetal fiscalizados	75	16
% de embarques de	%	A1.3.1 Inspección a	80	16

productos de origen animal y vegetal importados fiscalizados en frontera o punto de cuarentena (incluido control documental, identidad y físico)		productos de origen vegetal y animal		
% de embarques exportados rechazados en destino por problemas sanitarios o fitosanitarios	%		<1	16
% de embarques importados rechazados por problemas sanitarios o fitosanitarios	%		0.28	16
% de embarques sin muestreo analítico del total de los embarques (Aumento posterior por aplicación de muestreo basado en riesgo)	%	A1.3.2 Verificación de cumplimiento en productos de origen animal y vegetal a través de la toma de muestra para análisis de laboratorio	70	16
% de embarques muestreados cuestionados por resultados de análisis no aceptables	%		<1	16
% de cumplimiento en la gestión de la inspección	%	AE1-4: Sistema de inspección basado en	28.3	16

de establecimientos (promedio A14.1+A14.2)		riesgos en los establecimientos, asegurado		
% de establecimientos registrados categorizado	%	A1.4.1 Evaluación de riesgo de procesos-productos y categorización de riesgo de los establecimientos	0	16
% de establecimientos empacadores y transformadores de alimentos de origen animal y vegetal inspeccionados bajo inspección oficial, basada en categoría de riesgos	%	A1.4.2 Verificación de los programas de mitigación de riesgo (BPH, BPM, POES, HACCP, ITR, PRP, entre otros)	35	16
% de establecimientos bajo inspección basado en riesgos, cumplen con los requisitos mínimos estipulados para cada actividad (al menos el 70% de la valoración de cumplimiento de los programas)	%		50	16
% de cumplimiento en la gestión sanitaria pecuaria a nivel nacional	%	OE2: Fortalecer el estatus sanitario a nivel nacional	71.9	16

(Promedio de AE2.1+A2.2.10)				
% de programas oficiales activos de enfermedades bajo vigilancia, que involucran a la fauna (Ej: PPC, Newcastle, IAAP, etc)	%	AE2-1 Sanidad de la fauna preservada	100	16
% de vigilancia a zoo-criaderos de interés comercial	%	A2.1.1 Registro de zoo-criaderos	100	16
% de cumplimiento de la gestión sanitaria pecuaria (Promedio A22.1, A22.6 Y A22.11)	%	AE2-2 Sanitaria pecuaria, fortalecida	45.7	16
% de implementación de la trazabilidad como gestión de riesgo sanitario promedio A22.2+A22.3+A22.4 (% fincas) +A22.5	%	A.2.2.1 programa de trazabilidad para gestionar riesgos sanitarios	23.3	16
% de unidades productivas primarias y geo-referenciadas en el sistema de trazabilidad sobre la base de las UPP	%	A2.2.2 registro y geo referenciado de unidades productivas primarias (Registro Único Nacional del UPP)	50	16

pecuarias (CENAGRO 2011)				
% de terneros/as registradas en el sistema de trazabilidad.	%	A2.2.3 Sistema de identificación y trazabilidad	43	16
Tipo de especie trazada para la exportación.	%		2.5	16
% de fincas que cumplan con el sistema de BPP con referencia a la totalidad de fincas registradas (incluido acuícola)	%	A2.2.4 Buenas pecuarias	0	16
% de material reproductivo animal certificado	%		20	16
% de fincas autorizadas en el sistema segregado de bovinos, a 10 años	%	A2.2.5 Sistema segregado de producción Bovina	0	16
No de fincas autorizadas en el sistema segregado de bovino	%		0	16
% de programas oficiales activos de enfermedades bajo vigilancia (Ej: TB, Salmonelosis; lo que, Newcastle, IAAP, entre otros)	%	A.2.2.6 Programa de vigilancia Epidemiológica	80	16
% de análisis de riesgo	%	A2.2.7 Análisis de riesgo	100	16

de enfermedades realizadas y actualizadas, con referencia de la solicitudes		de enfermedades de animales		
Nro de planes de contingencia sanitaria desarrollados y con simulacros rutinarios (FA,BT,NC,IAAP,MS,PE, PPC)	%		7	16
Prevalencia de tuberculosis y brucelosis bovina (%)	%	A2.2.8 Reconocimiento de área de bajas prevalencias de enfermedades y de área libres. Campaña de contención y/o erradicación de enfermedades	0.5	16
Prevalencia de aves portadoras de salmonella SPP (%) (solo tecnificada y semi-tecnificadas)	%		0.1	16
No sé de sistemas de alertas tempranas implementado y funcionando.	%	A2.2.9 Inspección y certificación cuarentenaria	0	16

Nro. De inspección a mercancías	%		9437	16
% de rechazos de los productos y subproductos de origen animal exportados (<1%)	%		0.6	16
% del marco legal y normativo actualizado e implementado, en materia de Salud Animal	%	A2.2.10 Marco legal actualizado y completo de salud animal	70 (estimado)	16
% de cumplimiento de la gestión de insumos pecuarios (promedio A22.12+A22.13+A22.15+(A22.14(multiplicación factores/10000))	%	A2.2.11 Programa de gestión de vigilancia de insumos pecuarios	33.9	16
% de establecimientos identidades y registrados (1005 establecimientos detectados)	%	A2.2.12 Programa de identificación, y registro de establecimientos (importadores, fabricación distribución y de comercialización, incluidos los de expendio de insumo pecuarios)	40	16
% de productos e insumos pecuarios registrados y fiscalizados (incluye análisis de	%	A2.2.13 Programa de registro de insumos pecuarios (Medicamentos	5	16

cumplimiento de los declarado)		Veterinarios, piensos, semen embriones, entre otros)		
% de los insumos pecuarios fiscalizados cumplen con las normas vigentes	%	A2.2.14 Programas de vigilancia de la comercialización de Insumos pecuarios (medicamentos veterinarios y piensos)	75	16
Indicadores: % de establecimientos de expendio de insumos pecuarios auditados e inspeccionados, basado en la categorización de riesgos, con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100. (Incluye piensos). (1005 establecimientos detectados)	%		60 (actual sin evaluación valorizada al 70%)	16
% de fabricantes/importadores y distribuidores de insumos pecuarios auditados e inspeccionados basado en la categorización de riesgo, con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100. (Incluye piensos)	%		90	16
% del marco legal y normativo actualizado implementado, en materia de insumos	%	A2.2.15 Marco legal de insumos pecuarios actualizado y completo	50 (estimado)	16

pecuarios (NTON 3/104)				
% de cumplimiento en la gestión sanitaria agrícola y forestal, a nivel nacional Promedio de (promedio AE31 y A31.1) AE32 y A32.8	%	OE3: Fortalecer el estatus fitosanitario a nivel nacional	54.3	16
: % de programas oficiales activos de plagas bajo vigilancia, que involucran plagas comunes a la flora (ej: mosca blanca, etc)	%	AE3-1: Sanidad de la flora preservada	90	16
: % de viveros de interés comercial, registrados e inspeccionados	%	A.3.1.1 Registro de viveros (cantidad de viveros estimados, ornamentales, frutales, entre otros)	0	16
: % de cumplimiento de la gestión sanitaria agrícola y forestal Promedio (A32.1, A32.5 y A32.10)	%	AE3-2: Sanidad agrícola y forestal fortalecida	48	16
% de implementación de la trazabilidad como gestión de riesgo sanitario (A32.2 x A32.3 x A32.4)/10000	%	A3.2.1 Programa de trazabilidad para gestionar riesgos sanitarios	0.3	16
% de unidades productivas primarias agrícolas y/mixtas registradas y geo referenciadas sobre la base CENAGRO 2011 (no registradas sin BPA)	%	A3.2.2 Registro de Unidades Productivas Primarias (UPP) registradas y geo referenciadas (Mismo registro que para pecuarios)	44	16

% de UPP con BPA certificado con referencia a la totalidad de fincas registradas (350 fincas)	%	A3.2.3 Buenas prácticas agrícolas	2.62	16
% de UPP con agricultura orgánica certificada (2000 fincas)	%	A3.2.4 Registro de unidades productivas de agricultura orgánica.	25	16
% de las plagas vigiladas a nivel nacional.(39 cuarentenarias y 18 endémicas)	%	A3.2.5 Programa de vigilancia fitosanitaria	99	16
No de planes de contingencia fitosanitaria desarrollados. (HLB, CR, ALC; Paratrioza; Mancha de asfalto, Leprosis cítricos; <i>Dendroctonus Spp</i>)	%		6	16
% de análisis de riesgo de plagas realizadas y actualizadas, con referencia de las solicitudes	%	A.3.2.6 Análisis de Riesgo de Plagas	100	16
Áreas Libres o de baja prevalencia de Mosca de las frutas establecidas y reconocidas. (Zona Norte del Lago Xolotlán e Isla de Ometepe)	%	A3.2.7 Reconocimiento de áreas de Bajas prevalencias de plagas y Campaña de contención y/o erradicación de	1	16

		plagas. Campañas de contención y/o erradicación		
No de sistemas de alertas tempranas implementado y funcionando. (cacao y café) cítricos	%		2	16
% del marco legal y normativo actualizado implementado, en materia de sanidad agrícola	%	A3.2.8 Marco legal para sanidad agrícolas actualizado y completo	70 (estimado)	16
% de rechazos de los productos y subproductos de origen vegetal exportados. (< 1%)	%	A3.2.9 Inspección y certificación cuarentenaria.	0.6	16
No de inspecciones a envíos	%		46,989	16
% de cumplimiento de la gestión de insumos agrícolas Promedio de A32.11, A32.12, A3214 y (A32.13 multiplicado de los últimos tres factores/10000)	%	A3.2.10 Programa de gestión de vigilancia de insumos agrícolas	44.6	16
% de establecimientos identificados y registrados	%	A3.2.11 Programas de identificación y registro de establecimientos (importadores, fabricación, distribución y de comercialización, incluidos los de expendio de insumos	50	16

		agrícolas).		
% de productos e insumos agrícolas registrados y fiscalizados (incluye análisis de cumplimiento de lo declarado)	%	A3.2.12 Programas de registro de insumos agrícolas (plaguicidas, biológicos, fertilizantes, semillas, esquejes, entre otros).	70	16
% de material reproductivo vegetativo bajo control del IPSA (incluye semillas)	%	A3.2.13 Programas de vigilancia de la comercialización de Insumos Agrícolas (Biológicos, plaguicidas, Fito-terapéuticos, fertilizantes, semillas y esquejes).	0	16
% de los insumos agrícolas fiscalizados cumplen con las normas vigentes	%		50	16
% de establecimientos de expendio de insumos agrícolas auditados e inspeccionados, basado en la categorización de riesgos con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100, con referencia a la totalidad de establecimientos de expendio.	%		82	16
% del marco legal y normativo actualizado e	%	% del marco legal y normativo actualizado e implementado, en	40 (esti	16

implementado, en materia de insumos agrícolas (NTON 42/104)		materia de insumos agrícolas (NTON 42/104)	mado)	
% de cumplimiento en la gestión de pruebas, análisis y técnicas acreditadas bajo la ISO 17025 (% del promedio de OE41 y AE4-1)	%	OE4: Disponibilidad de laboratorios de referencia y de red acreditados y autorizados	10.6	16
Pruebas, análisis y técnicas acreditadas bajo la ISO 17025	%		5	16
Pruebas, análisis y técnicas acreditadas bajo la ISO 17025 (ensayos requeridos por el comercio internacional disponible y exigencias nacionales)	%	AE4-1: Sistema de laboratorios bajo normas internacionales	5	16
% de métodos analíticos y ensayos validados	%	A4.1.1 Red de laboratorio oficial disponible (solo red interna)	5	16
No. de muestras inter laboratorio efectuado con los laboratorios de la Red	%		7	16
% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para contaminantes realizados	%	A4.1.2 Programa diagnóstico de contaminantes en	5.25	16

acreditados ISO 17025		alimentos de origen animal y vegetal		
% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para residuos realizados acreditados ISO 17025	%	A4.1.3 Programa diagnóstico de residuos en alimentos de origen animal y vegetal	10	16
% de los métodos de ensayo para ensayos biológicos para higiene realizados acreditados ISO 17025	%	A4.1.4 Programa diagnóstico de Higiene en alimentos de origen animal y vegetal	5.25	16
% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para insumos pecuarios realizados acreditados ISO 17025	%	A4.1.5 Programa Control de Calidad en Insumos agropecuarios (CCIA)	5.25	16
% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para insumos agrícolas realizados acreditados ISO 17025	%		5.25	16
% de métodos de ensayo para diagnóstico fitosanitario son ejecutados bajo un sistema acreditado ISO 17025	%	A4.1.6 Diagnóstico fitosanitario	8.16	16
% de métodos de ensayo para diagnóstico sanitario son ejecutados bajo un sistema acreditado ISO 17025	%	A4.1.7 Diagnóstico sanitario	5	16
% de cumplimiento de la	%	OE5: Mejora de los	52.7	16

gestión de los procesos administrativos y operativos sostenibles de la organización (Promedio AE51 + AE52 + AE53 + AE54 + AE55 + AE56 + AE57)		procesos administrativos y operativos sostenibles de la organización		
% de cumplimiento en la implementación del Plan Estratégico del IPSA.	%	AE5-1: Planificación estratégica y por resultados	0	16
% de cumplimiento del plan operativo institucional.	%	A5.1.1 Planes operativos anuales	95	16
% de cumplimiento del Plan de inversión del año fiscal.	%	A5.1.2 Plan de inversión	90	16
% de cumplimiento en la gestión de los RRHH Promedio de A52.1 +A52.2 + A52.3	%	AE5-2: Procesos de RRHH	60.3	16
% de funcionarios del IPSA capacitados según plan anual de evaluación.	%	A5.2.1 Capacitación del personal (N° capacitaciones)	80	16
No de funcionarios evaluados por desempeño	%	A5.2.2 Evaluación por desempeño	20	16
% del personal del IPSA, de la estructura orgánica, incorporado al Servicios Civil y la Carrera Administrativa.	%	A5.2.3 Atracción y retención del personal	81	16

% de cumplimiento del sistema de gestión de calidad, en las diferentes áreas.	%	AE5-3: Sistema de gestión de la calidad A5.3.1 (Gestión ISO 9001 IPSA; Inspecciones ISO 17020 y 17024; 17065; 19011; Ambiental ISO 14000, entre otras)	20	16
% de cumplimiento en la gestión de la información y comunicación (promedio A54.1 + A54.2)	%	AE5-4: Información y Comunicación	27.8	16
% de implementación del plan divulgativo de los servicios del IPSA implementado y funcionando	%	A5.4.1 Sistema de comunicación institucional interno y externo diseñado y ejecutado; Página web institucional actualizada (foros, ferias agropecuarias, pagina, valla, spot televisivo	10	16
% de módulos incorporados al Sistema de información sanitario y fitosanitario, establecido conteniendo información en tiempo real.	%	A5.4.2 Sistema de gestión de información implementado; Tecnología de información y comunicación. (Incluido Cuadros de mando tipo quien para toma de decisiones)	45.5	16
% de cumplimiento en la gestión de la sostenibilidad	%	AE5-5: Sostenibilidad institucional	75.9	16

institucional (promedio A55.1 + A55.2)				
% de cumplimiento de ejecución del presupuesto del IPSA.	%	A5.5.1 Presupuesto disponible (Vigilancia y control)	95	16
% del marco regulatorio implementado. (Promedio A12.6 + A22.10 + A32.8)	%	A5.5.2 Marco regulatorio actualizado	56.7	16
% de cumplimiento del plan operativo a nivel territorial.	%	AE5-6: Descentralización regional A5-6-1 (Seguimiento del quehacer institucional a nivel territorial; Acercamiento de los servicios que brinda el IPSA; Alianzas estratégicas)	95	16
% de cumplimiento en la gestión de las adquisiciones (A57.1 x A57.2) dividido por 100	%	AE5-7: Adquisiciones	100	16
% de ejecución del Plan Anual de Compras (PAC) institucional del IPSA.	%	A5.7.1 (Elaboración del Plan anual de contrataciones aprobado para cada año fiscal. (Contrataciones menores, simplificadas, selectivas y públicas))	95	16
% de conformidad de las contrataciones	%	A5.7.2 Evaluación de la conformidad de las contrataciones por el Equipo de Administración de Contratos (EAC)	95	16

Los
ele
me
nto

s que conforman el indicador:

Unidad de medida: es el parámetro de referencia de la expresión que permitirá la operatividad y la determinación de las magnitudes de medición del indicador

Sujeto: es la unidad mínima de análisis sobre la que se hará la medición

Atributo: son los aspectos o características que serán medidos sobre el sujeto. Cada aspecto o característica que se identifique como atributo deberá ser definido o conceptualizado de manera operativa para evitar errores o dificultades en la medición y distorsiones en la interpretación de resultados.

Los indicadores seleccionados para los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas institucionales y las acciones estratégicas cumplen los siguientes requisitos:

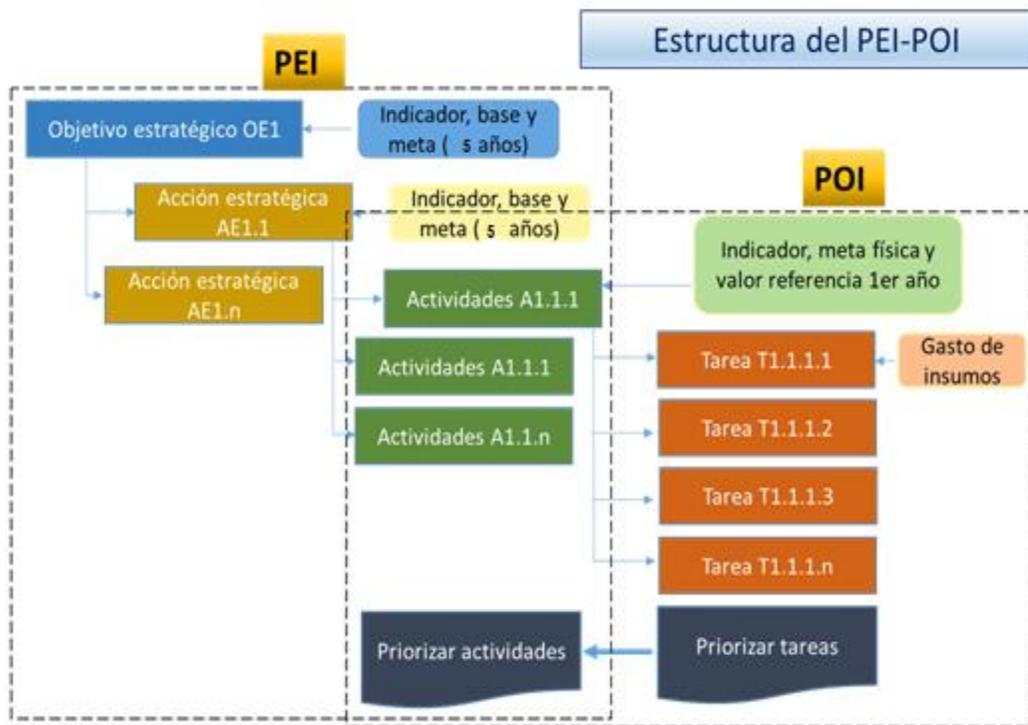
- Específicos
- Medibles
- Relevantes
- Enmarcados en el tiempo

Cada indicador institucional cumple con los atributos señalados ya que constituyeron reactivos de prueba en la elaboración de los mismos.

- **Ruta estratégica**

La ruta estratégica del proyecto se derivó de talleres revisados en la fase prospectiva y la fase estratégica institucional, en las cuales los equipos de trabajos plantearon las decisiones asumidas.

Partió de la definición de interrelación entre los objetivos estratégicos, con las acciones estratégicas, las actividades para poder cumplir con las acciones, y ya para la definición del Plan operativo institucional y poder calcular los presupuestos, se definen las tareas y los elementos críticos.



La ruta estratégica institucional se construyó a través de un proceso siguiendo las siguientes etapas:

- La priorización de los objetivos y acciones estratégicas institucionales
- La identificación de las unidades orgánicas participantes
- La formulación de metas para los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucionales
- La matriz resumen de objetivo y acciones estratégicas insitu

9. Conclusiones

Se logró explicar las fases: I análisis prospectivo, fase II fase estratégica, fase III fase institucional y fase IV fase de seguimiento con sus respectivas variables e importancias de las mismas con las que debe contar un plan estratégico para el sector público. se identificó la importancia de cada fase contenida en la etapa preparatoria y de cómo implementarlas en IPSA, así mismo se identificó la importancia de la participación del personal de áreas sustantivas y de apoyo para la conformación de

la información de las distintas fases; IPSA tiene a favor ser una institución nueva con un enfoque moderno y la voluntad de las autoridades del instituto por lo que es viable la aplicación de las distintas fases para elaborar el plan estratégico así como la concordancia de sus actividades propias de ente rector de sanidades agropecuaria del país lo que se materializa en actividades muy técnicas propias de la institución.

Se concluye que se diseñaron instrumentos como: Matriz DOFA, cuestionario PEST y cuestionario DELPHI nos permiten diagnosticar el entorno tanto interno como externo de la institución lo que facilita la toma de decisión para la planificación estratégica; dichos instrumentos fueron validados en los distintos talleres que se realizaron para la elaboración de los mismos; con la elaboración de estos tres instrumentos y la metodología aplicada son suficientes para tener un panorama claro del entorno interno y externo de la institución.

Dentro de las limitantes de estos instrumentos podemos señalar: Método Delphi, el resultado dependerá de la exactitud de las preguntas contenida en el cuestionario, la longitud de las frases debe ser cuidadosamente evaluada, el sesgo de los participantes debido a su bagaje cultural, edad genero puede incidir en algunos casos; después de la primera vuelta, algunos participantes caen en la tentación de sumarse a la puntuación más cercana a la del grupo total, sin argumento propio; es un método más intuitivo que racional, pero su valor se acrecienta a medida que se cumplen los requisitos para desarrollar el método correctamente en todas sus etapas, para este método se debe capacitar a los miembros que no tengan experiencia en la utilización de este método.

Limitante matriz DAFO radica en que se pudiera obviar otros aspectos al no saber detectarlos de forma inmediata: falta de detalles, el instrumento es muy general se necesita efectuar un estudio profundo, muchas veces la entidad solo se centra en la elaboración de enlistar y no en cómo lograr sus objetivos, limita muchas veces la falta de claridad entre los que son factores del entorno que están fuera del área de influencia de los ejecutivo de la institución y limitar el análisis del entorno a factores

económicos sin valorar aspectos como entorno tecnológico, político, social, internacional y regulaciones legales.

Limitante PEST radica en que si no se define claramente los objetivos no se determina cuando se debe parar de recolectar la información, no ofrece caminos definidos para planear estrategias.

Describir los indicadores para medir el cumplimiento de metas institucional, es un proceso clave ya que permite evaluar el desempeño de las metas institucionales además de efectuar los debidos ajustes por posibles desviaciones que puedan ocurrir en el periodo evaluado y corregirlas o mitigarlas según sea el caso.

10. Recomendaciones

Se recomienda actualizar anualmente los instrumentos: matriz DAFO, cuestionario PEST y cuestionario DELP con el objetivo actualizar el conocimiento del entorno interno y externo de la institución ya que por las características propias de IPSA es una variable importante.

Los indicadores deben ser monitoreados mensualmente con el propósito de medir su comportamiento y definir que variables pudieran estar afectando ya sean presupuestales o de carácter técnico para efectuar los ajustes correspondientes.

Dichos instrumentos ya fueron validados y se dieron a conocer a las instancias correspondientes encargadas tanto de concretarlas como del área de planificación que es la instancia correspondiente de darles seguimiento a los indicadores de las distintas áreas que conforman IPSA.

Es preciso capacitar al personal para un total dominio de estos instrumentos y presentarlos al consejo de dirección para su aprobación.

11. Bibliografía

A. MARCOS CEPLAN fase de análisis y fase estratégica, pág. 20

Armijo María Nela, manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público pág.

Armijo, M. (2011) *Planificación Estratégica e indicadores en el sector público: en CEPAL-serie manuales. N0 69. CEPAL; Ilpes. Santiago de Chile, Chile.*

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Manual 69. Santiago de Chile: Naciones Unidas.*

Armijo, María Nela. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES/CEPAL 103 p.*

Antonio Francés. (2006) *estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral Pearson educación de México S.A de C.V (2006). 512 p.*

Arranz, Antonio, *planeación estratégica integral, 264 pág.*

Berreta Nora, Kaufmann, *la planificación orientada a resultados, p 76, 2011*

Burgwal Gerrit, Cuellar Juan, *planificación estratégica y operativa P. # 314, 1999*

Cabezas polo, *tesis grado de maestría en planificación y dirección estratégica tema diseño del plan estratégico 2013-2016 para la constructora Rodriguez; 264 pág.*

CEPLAN (2015b) *Guía metodológica de la fase estratégica Documento de trabajo. Lima Perú*

CEPLAN *fase estratégica para sectores guía metodológica septiembre 2015, 56 pág.*

CEPLAN *fase institucional Riva de Neira amparo*

CEPLAN *Planeación estratégica y operativa 29/11/2007*

CEPLAN, *fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico para sectores, agosto 2016, 71 pág.*

CEPLAN, *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico páginas. 67*

CEPLAN, guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico, neva estudios, febrero 2016 Perú, 118 pag

Contraloría General de la República Plan estratégico de desarrollo institucional 2016-2020, pág33.

Cortez óscar, análisis estratégico del entorno, 290 pág.

CSJ Plan estratégico 2012-2021, agosto 2011, 130 pág.

David, Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Pearson educación, México. 368p.

David, Fred R. Concepto de administración estratégica, Pearson Educación, México, 2003 ISBN 970-26-0427-3 PAG 368

DR (DAEN) Oscar D. Cortez O. facultad de ciencias económicas, administrativas y financieras, universidad Autónoma Gabriel René Moreno Santa cruz- Bolivia 2012, 290 PAG.

[FAO plan estratégico EMPRES para la inocuidad de los alimentos, 44 pág, www.fao.org/foodchain](http://www.fao.org/foodchain)

Fernández Alfredo conceptos de estrategias empresaria enero 2012, pag. 29, escuela de organización industrial

Fred R. David. (2003). Concepto de Administración Estratégica novena edición. Pearson Education p.337

Fuentes (2011) análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Redip. . Venezuela. 134 p.

Gaceta n° 43, ley n° 881 digesto jurídico nicaragüense de la materia soberanía y seguridad alimentaria y nutrición

Gallardo Eva, fundamentos de planificación, presentación, 40 pág.

Garzón Manuel, planeación estratégica aplicada, Goodstein Leonardo, Nolan Timothy, Pfeiffers j. 446 pág., MC graw Hill.

Goodstein, L, M. Nolan, Timothy M, Pfeiffer.(1988). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. México, 256 p

Guía para la confección del plan estratégico, gabinete de recursos humanos y organización, documento informativo versión 0.1 10 de enero 2009

Martínez, Milla, A. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España, Altair.213 p.

Mendoza pedro, robles Luis, planeamiento estratégico en gerencia aplicado a salud, 104 pag, lima, mayo 2000

Miklos, Tomas, Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro, 2007, 204 pág.

Mintzberg las 5 ps de la estrategia, octubre 1987, california managementreview

Mintzberg, Brian James, Voyer John 1° ed., México 1997, 285 pág.

Mintzberg, Quinn, Voyer. (1997) El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y casos. Pearson education. México, 633 p.

Munch. L. (2008) Planeación Estratégica, el rumbo hacia el éxito. Trillas. México, 125p.

[Munch. L. Planeación Estratégica, www.munch.com.mx](http://www.munch.com.mx)

Ojeda Yolanda, guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de malaga, marzo 2008, 40 pag.

*Ossorio Alfredo, planeamiento estratégico, cuarta edición 2002, pág. 122
Plan estratégico (DGI) 2012-2016, 25 pág.*

Porter Michael y Kremer Mark estrategia y sociedad, Harvard business review, 78 pág., diciembre 2006.

Procuraduría General de la República Plan estratégico 2011-2014, 25 pág.

Sanchez, Alba Vera, Fernando (2003) planificación estratégica y gestión pública por objetivos, serie gestión pública núm. 32. Santiago de Chile: instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social.

Scott Alex, Planificación estratégica, 2007, gran Bretaña, 78 pág.

Steiner, George A. planificación estratégica: 10 que todo director debe saber. México, DF.. Continental, 1983

Talavera Javier MBA presentación empresarial 62 pág.

Talavera Javier MBA presentación estrategia empresarial 72 pág.

Talavera Javier MBA presentación estratégica empresarial 58 pág.

Tobar. K. (2007) Tesis elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENA S.A ubicada en la ciudad de Quito, 136p.

Torrez Zacarías Administración estratégica, primera edición, México, 2014, 356 Pág.

UCA plan estratégico 2016-2020, pág. 24

Universidad nacional de Colombia, guía análisis post, versión 1.0 pag5,

Vicuña Ancin. (2015) El plan estratégico en la práctica. editorial ESIC. Madrid. 393 P.

Walter, Jorge Alejandro planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público-01ª edición- Buenos Aires el autor, 2014 p. 482

Glosario de términos de estrategia

A

Acción

Efecto de hacer o realizar actuaciones conducentes a resultados.

Acción estratégica

Es la actuación enfocada en resultados sobre temas considerados prioritarios por quienes tienen responsabilidades en la visualización y puesta en marcha de la estrategia de una organización.

Actividad

Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Actor

Todo ente o persona que cumple un papel determinado en una organización o proceso.

Áreas o sectores estratégicos.

Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuestos. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución

Audiencia

Es el conjunto de personas a quienes se dirigen los informes de resultados de un plan o programa de una institución u organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

Administración

Proceso aplicable a las organizaciones para la obtención, uso y control eficiente de sus recursos, sean humanos, financieros, tecnológicos o de infraestructura, para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Administración pública

Todos los entes estatales responsables de la gestión (obtención, uso y control) de los recursos asignados para las actividades determinadas en el marco legal de un país.

Alianza estratégica

Unión de dos o más entes para conseguir fines comunes.

Alta dirección

Organismo conformado por los más altos directivos de una organización, jerárquicamente hablando, que tienen -por la misma naturaleza de sus funciones- elevado poder decisorio sobre las cuestiones organizacionales.

Análisis

Estudio exhaustivo sobre un tema con una finalidad de conocimiento o de acción sobre él.

Análisis FODA, DOFA o matriz FODA

Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés *Strengths*, *Weaknesses*,

Opportunities y Threats (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Análisis PESTEL

Estudio que consiste en observar el entorno de la organización, específicamente los factores que afectan su actividad: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos (o ambiental) y legales (de allí sus siglas). Estos factores analizan su estado actual para tomar decisiones, emprender acciones y estrategias, bien en sentido conservador o con miras a variar su rumbo en el presente año. Al igual que el FODA, también es solo una foto que refleja la situación presente de la organización.

C

Calidad

Criterio sobre cualidades de un objeto, producto o proceso en comparación con otros de su misma índole en aras de alcanzar la excelencia.

Cliente

Persona o ente que adquiere o consume productos y/o servicios.

Cliente externo

Persona u organización que recibe bienes, productos y/o servicios. Es el tipo de cliente de una empresa u organización que se encuentra fuera de ella y no tiene vínculo con esta aparte de la relación con lo que ofrece, produce o vende.

Cliente interno

Es el tipo de cliente que se encuentra en la misma organización, que le provee algún bien o servicio, o bien aquel que -formando parte de ella- es sujeto de algún programa o requiere que la misma organización le provea elementos para su desempeño dentro de la misma.

Conocimiento validado

En el ámbito de la gestión de organizaciones, saber que se ha generado de manera científica, mediante el planteamiento de hipótesis, experimentación, comprobación y hallazgo de principios o leyes. Por lo tanto, provee de un menor riesgo de fracasos en los objetivos planteados. Tal es el caso de los métodos de emprendimiento de negocios propuestos por Eric Ries en su libro sobre "*Lean startups*".

Costos

Es el conjunto de valores monetarios de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica o de servicios de una organización.

Contexto.

Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

Criterio de evaluación.

Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objetivo de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

Cultura organizacional

Conjunto de valores, símbolos, elecciones y actitudes que los miembros de una organización muestran y cuyo conocimiento puede conducir a políticas de cohesión humana, pertenencia, productividad y bienestar que redunden en un buen clima organizacional.

D

Decisiones de calidad

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones y que cumplen con estándares óptimos acordes a criterios establecidos.

Delegar

Acción de otorgar a otra persona u organización la responsabilidad de ciertas funciones en lugar de la persona que debe ejercerlas. Herramienta para obtener eficacia y eficiencia en el trabajo.

Demanda

Necesidad de adquisición de productos, bienes o servicios por parte de un público consumidor. Tiene relación con la oferta (disponibilidad) y con las escalas de precios.

Desarrollo

Desenvolvimiento, crecimiento o estadio superior alcanzado por un ente o proceso.

Diagnóstico

Estudio o análisis de una situación con miras a detectar problemas, tendencias y/o necesidades de una cosa o proceso.

DOFA

Ver “Análisis FODA”

E

Eficacia

Capacidad de lograr lo deseado o alcanzar determinados objetivos.

Eficiencia

Optimización del uso de los recursos disponibles para alcanzar un logro u objetivo utilizando el mínimo de recursos.

Efectividad

Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, ya que es efectivo quien logra ser eficaz y eficiente.

Eje estratégico

Concepto transversal a la ejecución de los objetivos estratégicos de una organización que le da unidad de propósito.

Empresa / Negocio

Tipo de organización cuya actividad se caracteriza por emprender, contando con las necesidades o demandas de públicos determinados y viéndose afectada por la dinámica de los mercados.

Encuesta

Tipo de estudio que recoge datos para detectar problemas, necesidades, opiniones y realidades que afecten la actividad de una organización, con el objetivo de tomar decisiones inherentes a ella.

Enfoque de sistemas (aplicado a la administración)

Análisis administrativo creado por Ludwig von Bertalanffy en 1969. Al ser las empresas un sistema, propone una mirada multidisciplinaria sobre ellas. Es decir, sobre los subsistemas que las integran y rodean, derivándose de ello principios aplicables a cualquier otro sistema. Reconoce la interdependencia, de modo que -en una organización- no se deben considerar de manera aislada sus finanzas, su capital

humano, su mercadeo, etc. Aplica la mirada científica a lo conductual tomando en cuenta tanto lo cualitativo como lo cuantitativo.

Entorno

Circunstancias inevitables que rodean a una persona, ente o colectivo y que afectan su desenvolvimiento, como los factores económicos, ambientales, culturales, sociales, etc.

Escenario

Es una parte de un teatro u otro espacio o lugar donde se realizara la presentación de un espectáculo ante un público. Desde el punto de vista de la Planificación, es una hipótesis de diferentes situaciones que ayuda a comprender cómo las decisiones de hoy pueden influir en el futuro de una organización.

Escenario futuro

Descripción del futuro posible y de las hipótesis asociadas al mismo.

Escenarios matemáticos

En el ámbito de la planificación, suposición de manera científica mediante datos arrojados por factores de cambio, tendencias y gérmenes portadores de futuro. Es un método sistemático y sofisticado para analizar en forma científica los múltiples futuros de una organización para ayudar a identificar el escenario óptimo que el sistema organizacional requiere y por el cual apuesta su futuro.

Estrategia

Conjunto de acciones o procesos estudiados para llegar a un fin o al cumplimiento de objetivos y metas.

Estudio de impacto ambiental

Análisis de las consecuencias que tendrán las actividades organizacionales en el entorno que la rodea con el fin de evitar posibles efectos negativos sobre él.

Estándar de evaluación

Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

Estructura organizativa

Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas.

Ética

Conjunto de valores que guían el comportamiento de entes o personas en determinados entornos, con la especificación de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto.

Evaluación

Proceso mediante el cual se analiza algo o a alguien para determinar el cumplimiento de lineamientos, condiciones, etc., según criterios establecidos de antemano.

Exploración del entorno

Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

F

Factores de éxito

Son las actividades que pueden conducir al cumplimiento de un objetivo.

Factores críticos de éxito

Son las actividades vitales que, si no se realizan, no se lograrán las metas definidas.

Feedback

Retroalimentación en español, proceso en el que una persona o ente recibe -como producto de su propia acción- comentarios, opiniones o estimaciones al respecto. Esta interacción genera conocimiento, evaluación mutua y orienta cambios y aprendizajes.

Fusión

Proceso mediante el cual dos o más entes se unen o alían en una sola identidad para hacer sobrevivir su actividad, ampliarla o crear una nueva organización con mayor fortaleza y recursos.

G

Gestión

Proceso de dirección de los recursos tangibles e intangibles de una organización o negocio, de sus procesos y actividades. Se caracteriza por su alta carga de

responsabilidad y el necesario componente de liderazgo que requiere para lograr los objetivos con el concurso de otros. Implica también un grado de administración y coordinación de los elementos a disposición.

H

Holística

Del griego holos, remite a todo, a la totalidad. Metodológicamente hablando, propone estudiar o analizar los elementos de cualquier sistema en integralidad o interdependencia y no de manera aislada, para así aprehender la complejidad existente, la verdadera naturaleza de las cosas y entender la realidad. Da más importancia a las relaciones entre las partes que a las partes en sí. Una frase de Aristóteles resume la holística: “El todo es mayor que la suma de sus partes”.

I

Identidad organizacional

Conjunto de cualidades que caracterizan a una empresa o institución y que permiten identificarla y diferenciarla de sus análogos. Mediante elementos físicos (por ejemplo, uniformes), visuales (logo), lingüísticos (lemas), entre otros, se dota de una personalidad única.

Impacto

Del latín impactus, choque de un elemento con otro con algún grado de penetración. En el mundo de las organizaciones, es el efecto de sus acciones sobre los beneficiarios, a su vez que un criterio de medición de indicadores.

Indicador

Dato recogido con diversas finalidades, generalmente para tomar decisiones inherentes a procesos específicos, monitorearlos y también para mantener o cambiar la manera de llevarlos a cabo. Pueden ser cuantitativos (numéricos) y/o cualitativos (desempeño).

Indicadores Clave de Desempeño

Índices que miden los resultados que logran las personas y los que se consiguen en los procesos. Más que cuantitativamente, miden cualitativamente, por lo que su elaboración y uso es más complejo al referirse a características en cierto grado intangibles.

L

Liderazgo

Cualidad de las personas para lograr la adhesión de otras con el fin de lograr objetivos, gracias a una serie de habilidades y su capacidad de influir, motivar, guiar, tomar decisiones y cumplir las responsabilidades asignadas.

M

Mapa estratégico

Marco o tablero guía en el cual se expresan las relaciones causa-efecto de las acciones organizacionales para tener claros los vectores que conducirán a los resultados deseados.

Marketing

Mercadeo o Mercadotecnia en español. Conjunto de estrategias para favorecer la colocación de bienes y/o servicios en un mercado, buscando beneficiar tanto a la organización como a los mismos clientes o usuarios.

Matriz FODA

herramienta de diagnostico que facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, por medio de la matriz de confrontación se derivan estrategias defensivas y ofensivas

Método científico

Son las fases que las ciencias emplean desde el siglo XVII y consiste en la formulación de hipótesis a partir de la observación, experimentación y medición para descubrir leyes y principios del comportamiento de los elementos en la naturaleza. Opera bajo los principios de reproducibilidad y refutabilidad. La primera implica que la experimentación aplicada a distintos procesos siempre daría los mismos resultados; la segunda, que dichos resultados no son irrefutables sino, a lo sumo, no refutados hasta el momento.

Metodologías ágiles

Conjunto de técnicas que reducen costes y tiempo. Permiten la interacción con los clientes, aporta flexibilidad y los equipos de trabajo involucrados muestran motivación y compromiso. Posibles errores o problemas son detectados oportunamente debido al nivel de involucramiento de los responsables.

Monitoreo

Observación y control que se realiza simultáneamente a la realización de actividades, tendentes a correcciones, acompañamiento de procesos, decisiones

Mercado

Conjunto de actividades derivadas de las transacciones de compraventa en el mundo de la producción y distribución, así como la existencia y disponibilidad de productos, bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado, en el que tiene incidencia el entorno económico.

Meta

Punto final al que se dirigen las acciones emprendidas en un proceso determinado. Puede ser personal, colectiva, académica, organizacional, científica, empresarial, gubernamental, social.

Misión

En el ámbito de la planificación, declaración de la razón de ser de una organización vista desde el presente. Junto con la Visión, forma parte de los elementos fundacionales de una organización que le permiten conocerse a sí misma y alcanzar sus objetivos.

N

Necesidad

Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

O

Objetivo

Resultado cualitativo o cuantitativo que se aspira obtener mediante una serie de acciones. En aras de su efectividad y del monitoreo útil que guíe decisiones, en su redacción o formulación, debe estar orientado a resultados observables, ser verificable y medible a través de indicadores.

Oferta

Disponibilidad de bienes, productos y servicios es un mercado determinado. Está relacionado con la demanda y es influido por los factores económicos de las naciones, sus regulaciones y las diversas condiciones imperantes en el entorno.

Organización

Conglomerado de personas que, unidas por fines comunes, operan en una estructura de trabajo organizado para llevarlos a cabo.

Organización pública o gubernamental

Institución concebida desde el Estado y regulada por este y por las leyes respectivas.

P

Persona

Según el Diccionario de la Real Academia Española, “individuo de la especie humana”. Se refiere también a toda identidad caracterizada por un tipo de hacer, como la “persona jurídica”.

Plan Estratégico Institucional (PEI)

Documento en el que se hace visible el proceso de Planeación Estratégica de una organización a mediano plazo. Guía su actuación en función de los objetivos y metas que se haya trazado. Es a la vez una labor de conocimiento de sí misma, de diagnóstico, monitoreo y evaluación, destacando el diseño de acciones y estrategias para alcanzar los propósitos establecidos en sus documentos fundacionales.

Plan de Acción

Documento que recoge el conjunto de actuaciones concebidas en coherencia con objetivos y con un programa preestablecido conducente a metas concretas.

Planes

Conjunto de acciones concebidas con antelación para la consecución de un objetivo.

Planeación / Planificación

Proceso en el que se establecen metas y objetivos para realizar alguna actividad o tarea con miras a una ejecución exitosa. Muchos procesos de la vida humana se llevan a cabo con una planeación previa. Tiene un carácter previsivo y es también un ejercicio de toma de decisiones, pues -quien planifica- maneja un abanico de posibilidades entre las cuales debe escoger. Planes y proyectos son el resultado concreto de la planeación.

Planeación Estratégica / Planificación Estratégica

Conjunto de estrategias para llevar a cabo los postulados primigenios de las organizaciones y sus objetivos a mediano y largo plazo. Es también una herramienta de autoconocimiento de la propia organización, pues responde a preguntas vitales como dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde debemos ir. Las respuestas a estas preguntas permiten determinar el lugar en que se encuentra, lo que busca, cómo lo busca y qué perspectivas tiene la organización hacia el futuro.

Plan Operativo Anual (POA)

Documento donde se expresan objetivos, acciones, recursos, responsables e indicadores de logro, circunscrito al período de un año. No es independiente ni aislado,

sino que deriva de un Plan Estratégico y de los proyectos o programas establecidos por este para el cumplimiento de objetivos y propósitos. Es una guía que posibilita el monitoreo constante, pues aunque proyecta las actividades de un año, cada una de ellas puede tener diferentes lapsos de ejecución y evaluación.

Políticas

Conjunto de directrices que aplican los miembros de una organización a sus actuaciones dentro de ella en temas específicos. Ejemplo: Política comunicacional.

Política comunicacional

Conjunto de lineamientos que orienta las comunicaciones e informaciones de una organización hacia adentro y hacia afuera, en perfecta consonancia con sus objetivos y postulados de acción.

Porter, Cinco fuerzas de

Metodología enmarcada en la gestión estratégica creada por Michael Porter (Escuela de Negocios Harvard, 1979). Propone, para desarrollar estrategias de negocio y garantizar rentabilidad, la coordinación de cinco fuerzas que operan al interior de las empresas, por contraposición al entorno: amenaza de aparición de productos sustitutos, amenaza de incursión de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

Presupuesto

Estimación previa de los recursos necesarios (físicos, humanos, monetarios, etc.) para llevar a cabo planes y proyectos y garantizar su total ejecución.

Principios

Postulados que guían las acciones para que estas y sus resultados sean coherentes con convicciones, leyes o valores.

Producto

Resultado tangible de una determinada actividad, destinado al disfrute o uso de determinado público o clientes.

Programa

Conjunto de planes o actividades específicas coherentes con una intención y en una temática común.

Propósito

Determinación de personas o entes para realizar cometidos concretos en diferentes ámbitos.

Prospectiva Estratégica

Del latín “*prospicere*”, ver hacia adelante o visión amplia. Aunque esta disciplina de segunda mitad del S. XX reconoce que el futuro no existe, se plantea que el hombre lo puede crear. Se define como el proceso de futuros cambios en correlación con el presente y con incidencia humana, siempre que los hechos portadores de futuro sean adecuadamente gestionados. Por su parte, la Prospectiva Estratégica se aplica a la planificación en las organizaciones y considera metodologías científicas para detectar gérmenes portadores de futuro, tendencias y factores de cambio y así generar escenarios matemáticos del futuro.

Proyecto

Documento que contiene un conjunto de planes, cálculos, mediciones, recursos y previsiones coordinadas e interrelacionadas que se hacen previamente para lograr la concreción de una obra o proceso.

R

Recursos

Fuentes o medios a disposición para cubrir una necesidad o requerimiento, llevar a cabo una actividad o proveer un beneficio.

Recursos humanos

En las organizaciones, personas que realizan las actividades inherentes a su función y son objeto de gestión tanto por ser uno de sus activos más valiosos.

S

Seguimiento

Observación minuciosa del desarrollo de un proceso mientras este ocurre para garantizar su plena ejecución o detectar fallas oportunas para tomar decisiones conducentes a soluciones.

Servicio

Acciones realizadas para satisfacer requerimientos o necesidades de determinados sujetos.

Sinergia

Efectos producidos por las actividades organizacionales considerados en conjunto y en coordinación o bien la actuación conjunta de diversos actores para generar un resultado.

Sistema

Conjunto complejo de elementos relacionados entre sí física o conceptualmente.

Sostenible

Estado permanente de las cosas y su posibilidad de sostenerse de manera óptima debido a las buenas condiciones que le rodean. Por ejemplo, el desarrollo sostenible refiere a la no afectación negativa del medio ambiente por parte de las actividades productivas y económicas de los humanos para garantizar el disfrute de las generaciones futuras.

Empresas o negocios emergentes vinculados con las nuevas tecnologías y caracterizados por su empuje innovador, energía y énfasis en el cliente, lo que garantizaría un crecimiento exponencial de su rendimiento, incluso a costos bajos.

T

Táctica

Manera puntual e intencionada de alcanzar un objetivo o lograr una meta.

Tablero de Comando / Cuadro de Mando Integral (CMI) / Balanced Scorecard (BSC)

Metodología, sistema o modelo de gestión creado por los estudiosos del *management* Robert Kaplan y David Norton. Considera cuatro perspectivas de las organizaciones y sus respectivos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje (o de Formación y Crecimiento), donde la cuarta tiene una importancia crucial.

TIC

Siglas de Tecnologías de Información y Comunicación. Conjunto de herramientas tecnológicas y/o informáticas empleadas en los ámbitos educativo, comunicacional, informativo, etc. que ha impactado en muchos ámbitos del saber y actividad humanos.

V

Valores

Principios o preceptos que guían el comportamiento de las personas y tienen que ver con lo que le da valor a su existencia a partir de lo que, según ellas, debería ser el mundo, de lo que está bien o mal y de las decisiones a tomar en determinadas situaciones o circunstancias.

Visión

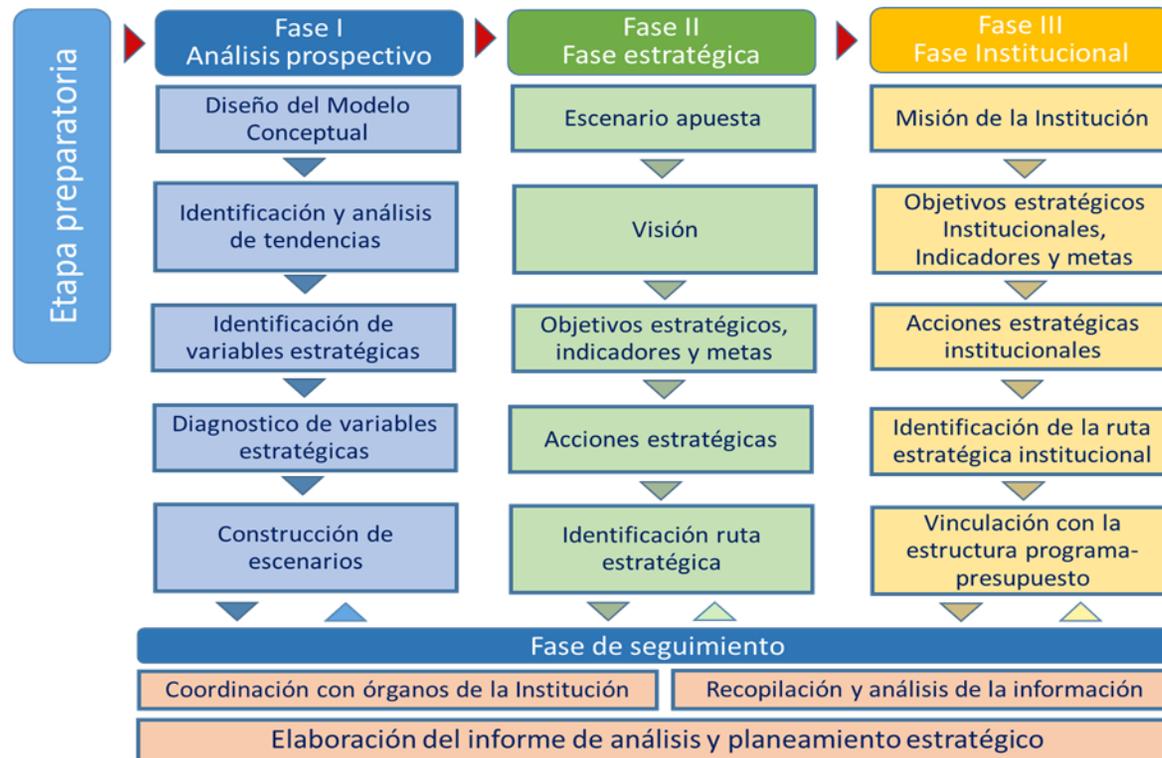
Imagen que tienen los miembros de una organización sobre esta a futuro, la manera como querrían que esta se observase a largo plazo. Su formulación cumple la función de motivar a continuar trabajando para lograr alcanzar esa imagen ideal.

13. Anexos

Anexo 1 (Pirámide de Planificación estratégica)



Anexo 2 (Estructura de etapa preparatoria)



Anexo 3

Matriz Resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales que Incluye los indicadores y metas

Redacción del propósito Objetivo-Acción-Actividad	Indicadores	Línea base		Valor actual		Metas					FD	FV	RM	
		Valor	año	Valor	año	1	2	3	4	5				
Gestión del IPSA	% de cumplimiento de la gestión del IPSA			44.9	16							MAT	Planil. Seguimiento POI	DE/PP
OE1: Asegurar la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal	% de cumplimiento en la gestión de la inocuidad de los alimentos de origen animal y vegetal. (Promedio AE11 + AE12 + AE13 + A12.6)			35.1	16							MAT	Planil. Seguimiento POI	DIA/PP

AE1-1: Elección de programas de mitigación sobre procesos-productos basado en evaluación de riesgo.	% de evaluaciones de riesgos realizadas anualmente de lo solicitado			0	16						Base de datos	Registros PAC y UER	UER-DIA/RRHH/LLEGAL
A1.1.1 Creación de la Unidad de Evaluación de Riesgo de la DIA	% de cumplimiento Resolución, personal y elementos disponibles			0	16						PAC/ Planilla	Maestro de empleados	DIA/ Legal/ Adquisiciones/RRHH/PP
A.1.1.2 Capacitación en evaluación de riesgo de la UER e IPISA	% de talleres de capacitación ejecutados			0	16						Registro personal	Certificados	RRHH
A.1.1.3 Diseño y	Nro. de estudios			0	16						Datos UER	informe de estudio	UER/DIA

	A12.4 + A12.3 + A12.2 + (promedio A12.51)												
	% de los programas de mitigación de riesgos de cumplimiento obligatorio en los establecimientos registrados, implementados.			60	16				Base de datos	Informes de inspecciones y auditorias			DIA

A1.2.1 Vigilancia y control de los establecimientos de transformación, empaque y comercialización de alimentos de origen animal y vegetal.	% de establecimientos registrados con una valoración de al menos 70 % de cumplimiento de los programas de mitigación obligatorios.			50	16					Base de datos	Registro de inspecciones y auditorias	DIA
	% de alimentos de origen animal y vegetal trazados para la exportación.			10	16					Base de datos	Sistema trazabilidad	DIA

A1.2.2 Capacitación y sensibilización de programas de mitigación de riesgos a funcionarios y a productores	% de cumplimiento del programa de capacitación y sensibilización anual sobre programas de mitigación de riesgos			0	16					Registro personal	Certificados	DIA/RRHH
A1.2.3 Plan y programa de Vigilancia y Control de higiene en fincas, mercados, transformación, empaque y fronteras, de alimentos de origen animal y vegetal.	% de las muestras del programa de vigilancia y control de patógenos cumple con los criterios microbiológicos.			60	16					Base de datos	Protocolos analíticos	UER/DIA/Laboratorio
	% de muestras de vigilancia y control con STEC positivo en carnes bovinas.			NA	16					Base de datos	Protocolos analíticos	UER/DIA/Laboratorio

A1.2.4 Plan de vigilancia y control de residuos y contaminantes en fincas, mercados, transformación, empaque y fronteras, de alimentos de origen animal y vegetal.	% planes de verificación basados en riesgo, escritos y de cumplimiento en frontera, fincas,			40	16				Base de datos	Planes disponibles Guías de muestreo	DIA/Cuarentena/laboratorio	
	establecimientos de fabricación, distribución y comercialización											
	% de			0	16				Base de datos	Protocolos analíticos	UER/DIA/Laboratorio	

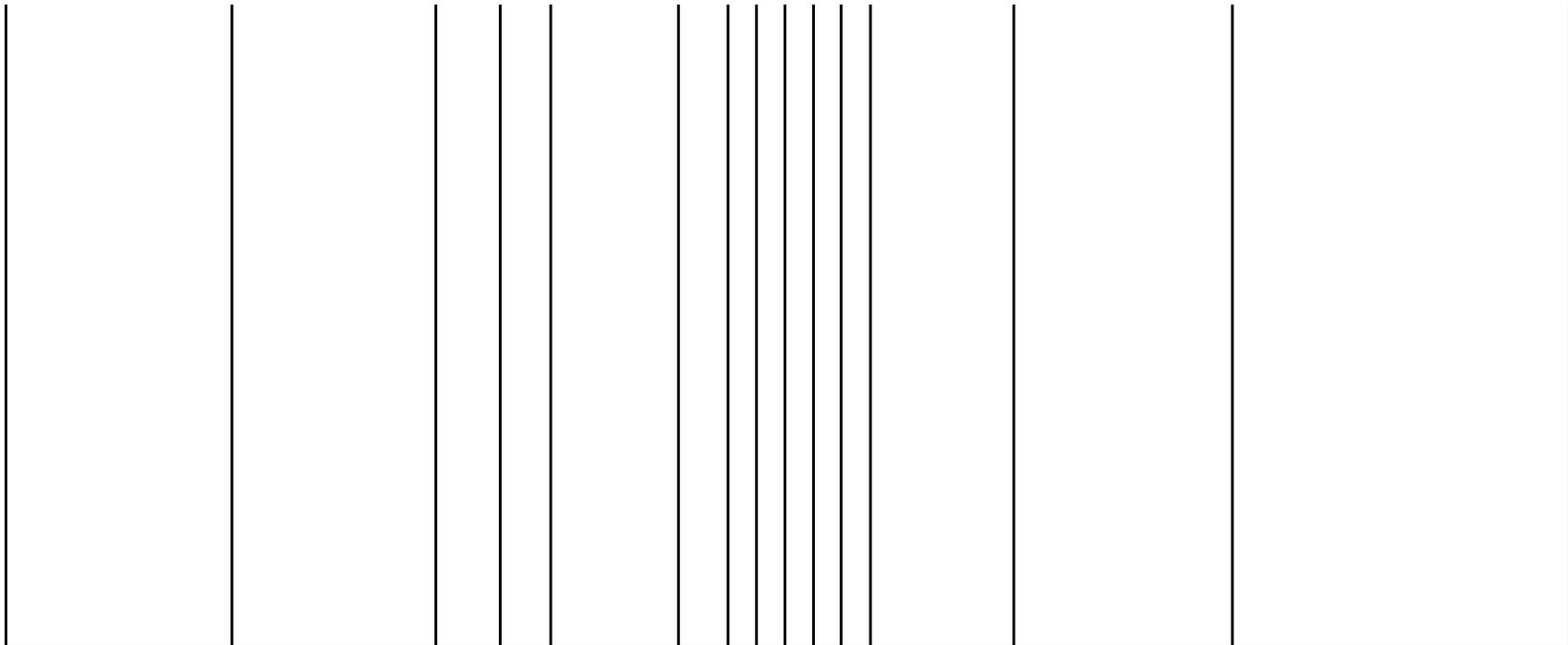
vegetal.												
	<p>% de los alimentos frescos y productos primarios importados y exportados sujetos a fiscalización, cumplen con los LMR.</p>			80	16					Base de datos	Protocolos analíticos	UER/DIA/Laboratorio

A1.2.6 Marco legal actualizado y completo de Inocuidad de Alimentos de origen vegetal y animal	<p>% del marco legal y normativo actualizado implementado, en materia de inocuidad de alimentos de origen vegetal y animal</p> <p>(NTON disponibles 59/104 totales rel.con IPSA)</p>			<p>30</p> <p>(estimado)</p>	<p>16</p>					<p>Base de datos</p>	<p>Gaceta oficial</p>	<p>Dia/Legal</p>
AE1-3: Ingresos y egresos de alimentos de origen animal y vegetal fiscalizados.	<p>% de cumplimiento en la gestión de cuarentena de alimentos</p>			<p>75</p>	<p>16</p>					<p>MAT</p>	<p>Datos de medición de actividades</p>	<p>DIA</p>

	(Promedio AE13.1 + A13.2)												
A1.3.1 Inspección a productos de origen vegetal y animal.	% de embarques de productos de origen animal y vegetal importados fiscalizados en frontera o punto de cuarentena (incluido control documental, identidad y físico)			80	16				Base de datos	Registros de PIF	Cuarentena/DIA/Laboratorios/DISAN / DISAVE		

				< 1	16						Base de datos	Registros de PIF	Cuarentena/DIA
	% de embarques exportados rechazados en destino por problemas sanitarios o fitosanitarios												
	% de embarques importados rechazados por problemas sanitarios o fitosanitarios			0.28	16						Base de datos	Registros de PIF	Cuarentena/DIA

A1.3.2 Verificación de cumplimiento en productos de origen animal y vegetal a través de la toma de muestras para análisis de laboratorio.	% de embarques sin muestreo analítico del total de los embarques. (aumento posterior por aplicación de muestreo basado en riesgo)			70	16						Base de datos	Registros de PIF	Cuarentena/DIA
	% de embarques muestreados cuestionados por resultados de análisis no aceptables			< 1	16						Base de datos	Registros de PIF	Cuarentena/DIA/Laboratorio



A1.4.2 Verificación de los programas de mitigación de riesgos (BPH, BPM; POES, HACCP, ITR, PRP, entre otros)	% de establecimientos empacadores y transformadores de alimentos de origen animal y vegetal inspeccionados bajo inspección oficial, basada en categoría de riesgos.			35	16					Base de datos	Registros	DIA
	% de establecimientos bajo inspección basado en riesgos, cumplen con los requisitos mínimos estipulados para cada actividad (al menos el 70 % de la valoración de cumplimiento de los programas)			50	16					Base de datos	Informes de inspección y auditoría	DIA

OE2: Fortalecer el estatus sanitario a nivel nacional	<p>% de cumplimiento en la gestión sanitaria pecuaria a nivel nacional</p> <p>(promedio de AE2-1 + AE2-2 + A2.2.10)</p>			71.9	16					MAT	Informe seguimiento PEI	DISAAN/PP

AE2-1: Sanidad de la fauna preservada	% de programas oficiales activos de enfermedades bajo vigilancia, que involucran a la fauna. (Ej: PPC, Newcastle, IAAP, etc.)			100	16					Base de datos	Registros	DISAN /Cuarentena/LAB	
A2.1.1Registro de zoo-criaderos	% de vigilancia a zoo-criaderos de interés comercial			100	16					Base de datos	Informes de inspecciones	DISAAN	
AE2-2: Sanidad pecuaria, fortalecida.	% de cumplimiento de la gestión sanitaria pecuaria			45.7	16					MAT	Datos de medición de actividades	DISAVE	

	(Promedio A22.1 , A22.6 y A22.11)											
A.2.2.1 Programa de trazabilidad para gestionar riesgos sanitarios	% de implementación de la trazabilidad como gestión de riesgo sanitario Promedio A22.2 + A22.3 +			23.3	16					MAT	Datos de medición de actividades	DISAVE
	A22.4 (% fincas) + A22.5											
A2.2.2 Registro y georreferenciado de Unidades Productivas Primarias (Registro Único Nacional de UPP)	% de unidades productivas primarias registradas y georeferenciadas en el sistema de trazabilidad sobre la base de			50	16					Base de datos	Sistema de trazabilidad	Trazabilidad/DISAAN

A2.2.4 Buenas prácticas pecuarias	% de fincas que cumplen con el sistema de BPP con referencia a la totalidad de fincas registradas (incluido acuícola)			0	16						Base de datos	Informes de inspección	DISAAN
	% de material reproductivo animal certificado			20	16						Base de datos	Registros de Certificados	DISAAN
A2.2.5 Sistema segregado de producción bovina	% de fincas autorizadas en el sistema segregado de bovinos, a 10 años			0	16						Base de datos	Sistema de trazabilidad	Trazabilidad/DISAAN
	No de fincas autorizadas en el sistema segregado de bovinos.			0	16						Base de datos	Sistema de trazabilidad	Trazabilidad/DISAAN

A.2.2.6 Programa de Vigilancia Epidemiológica	% de programas oficiales activos de enfermedades bajo vigilancia (Ej: TB, Salmonelosis; Loque, Newcastle, IAAP, entre otros)			80	16					Base de datos	Registros de vigilancia epidemiológica	VE/DISAAN
A2.2.7 Análisis de riesgo de enfermedades de animales de importancia para	% de análisis de riesgo de enfermedades realizadas y actualizadas, con			100	16					Base de datos	Informes de AR	AR/DISAAN
Nicaragua	referencia de las solicitudes											

				7	16					Base de datos	Registro de planes	VE/DISAAN
	Nro de planes de contingencia sanitaria desarrollados y con simulacros rutinarios. (FA,BT,NC, IAAP, MS, PE, PPC)											
A2.2.8 Reconocimiento de áreas de Bajas prevalencias de enfermedades y de áreas libres. Campaña de	Prevalencia de Tuberculosis y brucelosis bovina (%)			0.5 0.56/2.2 H (0.05/0.18A)	16					Base de datos	Informes OIE	VE/DISAAN

contención y/o erradicación de enfermedades	Prevalencia de aves portadoras de Salmonella spp. (%) (solo tecnificadas y semi-tecnificadas)			0.1	16					Base de datos	Informes OIE	VE/DISAAN
A2.2.9 Inspección y certificación cuarentenaria	No de sistemas de alertas tempranas implementado y funcionando.			0	16					Base de datos	Registros VE	VE/DISAAN
	Nro de inspecciones a mercancías			9437	16					Base de datos	Registros de los PIF	Cuarentena/DISAAN
	% de rechazos de los productos y subproductos de origen animal exportados. (< 1%)			0.6	16					Base de datos	Registros de los PIF	Cuarentena/DISAAN

<p>A2.2.12 Programas de identificación, y registro de establecimientos (importadores, fabricación, distribución y de comercialización, incluidos los de expendio de insumos pecuarios).</p>	<p>% de establecimientos identificados y registrados (1005 establecimientos detectados)</p>			40	16					Base de datos	Registro de IA	RFIA/DISAAN
<p>A2.2.13 Programas de registro de insumos pecuarios (Medicamentos Veterinarios, piensos, semen, embriones, entre otros).</p>	<p>% de productos e insumos pecuarios registrados y fiscalizados (incluye análisis de cumplimiento de lo declarado)</p>			5	16					Base de datos	Registro de IA Protocolo analítico	RFIA/DISAAN/Laboratorio

A2.2.14 Programas de vigilancia de la comercialización de Insumos pecuarios (medicamentos veterinarios y	% de los insumos pecuarios fiscalizados cumplen con las vigentes			75	16				Base de datos	Registro de IA	RFIA/DISAAN	

<p>piensos).</p>	<p>% de establecimientos de expendio de insumos pecuarios auditados e inspeccionados, basado en la categorización de riesgos, con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100. (Incluye piensos). (1005 establecimientos detectados)</p>			<p>60</p>	<p>16</p>					<p>Base de datos</p>	<p>Informes de inspecciones de RFIA</p>	<p>RFIA/DISAAN</p>
-------------------------	---	--	--	-----------	-----------	--	--	--	--	----------------------	---	--------------------

(Actual sin evaluación valorizada al 70 %)

	% de fabricantes/ importadores y distribuidores de insumos pecuarios auditados e inspeccionados basado en la categorización de riesgo, con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100. (incluye piensos)			90	16					Base de datos	Informes de inspecciones de RFIA	RFIA/DISAAN
A2.2.15 Marco legal de insumos pecuarios actualizado y completo	% del marco legal y normativo actualizado e implementado, en materia de insumos pecuarios (NTON 3/104)			50 (estimado)	16					Base de datos	Gaceta oficial	DISAAN_RFIA/Legal

A.3.1.1 Registro de viveros													
(cantidad de viveros estimados, ornamentales, frutales, entre otros)	% de viveros de interés comercial, registrados e inspeccionados			0	16					Base de datos	Informes de inspecciones		DISAVE
AE3-2: Sanidad agrícola y forestal fortalecida	% de cumplimiento de la gestión sanitaria agrícola y forestal Promedio (A32.1, A32.5 y A32.10)			48	16					MAT	Datos de medición de actividades		DISAVE
A3.2.1 Programa de trazabilidad para gestionar riesgos sanitarios	% de implementación de la trazabilidad como gestión de riesgo sanitario (A32.2 x A32.3 x A32.4)/10000			0.3	16					MAT	Datos de medición de actividades		Trazabilidad/DISAVE

A3.2.2 Registro de Unidades Productivas Primarias (UPP) registradas y geo-referenciadas (Mismo registro que para pecuarios)	% de unidades productivas primarias agrícolas y/mixtas registradas y geo-referenciadas sobre la base CENAGRO 2011 (no registradas sin BPA)			44	16					Base de datos	Sistema de trazabilidad	DRF/DISAVE	
A3.2.3 Buenas prácticas agrícolas	% de UPP con BPA certificado con referencia a la totalidad de fincas registradas (350 fincas)			2.62	16					Base de datos	Sistema de trazabilidad	DRF/DISAVE	

A3.2.4 Registro de unidades productivas de agricultura orgánica.	% de UPP con agricultura orgánica certificada (2000 fincas)			25	16						Base de datos	Registros orgánicos	DBPA/DISAVE
A3.2.5 Programa de vigilancia fitosanitaria	% de las plagas vigiladas a nivel nacional.(39 cuarentenarias y 18 endémicas)			99	16						Base de datos	Informes de VF	VFC/DISAVE
	No de planes de contingencia fitosanitaria desarrollados. (HLB, CR, ALC; Paratíozia; Mancha de asfalto, Leprosis cítricos; <i>Dendroctonus Spp</i>)			6	16						Base de datos	Informes de VF	VFC/DISAVE

A.3.2.6 Análisis de Riesgo de Plagas	% de análisis de riesgo de plagas realizadas y actualizadas, con referencia de las solicitudes			100	16				Base de datos	Informes de ARP	ARP/DISAVE

A3.2.7 Reconocimiento de áreas de Bajas prevalencias de plagas y Campaña de contención y/o erradicación de	Áreas Libres o de baja prevalencia de Mosca de las frutas establecidas y reconocidas. (Zona Norte del Lago Xolotlán e Isla de Ometepe)			1	16					Base de datos	Informes de VF - CIPF	VFC/DISAVE
plagas. Campañas de contención y/o erradicación.	No de sistemas de alertas tempranas implementado y funcionando. (cacao y café) cítricos			2	16					Base de datos	Sistemas de AT	VFC/DISAVE
A3.2.8 Marco legal para sanidad agrícolas actualizado y completo	% del marco legaly normativo actualizadoe implementado, en materia de sanidad agrícola			70 (estimado)	16					Base de datos	Gaceta oficial	DISAVE/Legal

A3.2.9 Inspección y certificación cuarentenaria.	% de rechazos de los productos y subproductos de origen vegetal exportados. (< 1%)			0.6	16						Base de datos	Informes de PIF	Cuarentena/DISAVE
	No de inspecciones a envíos.			46,989	16						Base de datos	Informes de PIF y DICF	Cuarentena/DICF/DISAVE
A3.2.10 Programa de gestión de vigilancia de insumos agrícolas	% de cumplimiento de la gestión de insumos agrícolas Promedio de A32.11, A32.12, A3214 y (A32.13 multiplicado de los últimos tres factores/10000)			44.6	16						MAT	Datos de medición de actividades	RFIAG/DISE/DISAVE

<p>A3.2.11 Programas de identificación y registro de establecimientos (importadores, fabricación, distribución y de comercialización, incluidos los de expendio de insumos agrícolas).</p>	<p>% de establecimientos identificados y registrados</p>			<p>50</p>	<p>16</p>					<p>Base de datos</p>	<p>Sistema de trazabilidad</p>	<p>DRF/DISE/DISAVE</p>
---	--	--	--	-----------	-----------	--	--	--	--	----------------------	--------------------------------	------------------------

A3.2.12 Programas de registro de insumos agrícolas (plaguicidas, biológicos, fertilizantes, semillas, esquejes, entre otros)	% de productos e insumos agrícolas registrados y fiscalizados (incluye análisis de cumplimiento de lo declarado)			70	16						Base de datos	Informes de inspección	DRF/DISE/DISAVE
	% de material reproductivo vegetativo bajo control del IPSA (incluye semillas)			0	16						Base de datos	Informes de inspección	DISE/DISAVE

A3.2.13 Programas de vigilancia de la comercialización de Insumos Agrícolas (Biológicos, plaguicidas, Fito-terapéuticos, fertilizantes, semillas y esquejes).	% de los insumos agrícolas fiscalizados cumplen con las normas vigentes			50	16					Base de datos	Informes de inspección	DRF/DISE/DISAVE
				45	16					Base de datos	Informes de inspección	DRF/DISE/DISAVE

	% de fabricantes/ importadores y distribuidores de insumos agrícolas auditados e inspeccionados con puntaje promedio general de cumplimiento mayor a 70 puntos/100, con referencia a la totalidad de establecimientos.			82	16					Base de datos	Informes de inspección	DRF/DISE/DISAVE
A3.2.14 Marco legal para insumos agrícolas actualizado y completo	% del marco legal y normativo actualizado e implementado, en materia de insumos agrícolas (NTON 42/104)			40 (estimado)	16					Base de datos	Gaceta oficial	DISAVE/Legal

AE4-1: Sistema de laboratorios bajo normas internacionales	Pruebas, análisis y técnicas acreditadas bajo la ISO 17025 (ensayos requeridos por el comercio internacional disponible y exigencias nacionales)			5	16					Base de datos	Certificados	Laboratorio
A4.1.1 Red de laboratorio oficial disponible (solo red interna)	% de métodos analíticos y ensayos validados			5	16					Base de datos	Protocolos de validación	Laboratorio
	No. de muestras interlaboratorio efectuado con los laboratorios de la Red			7	16					Base de datos	Certificados de interlaboratorios	Laboratorio

A4.1.2 Programa diagnóstico de contaminantes en alimentos de origen animal y vegetal.	% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para contaminantes realizados acreditados ISO 17025			5.25	16						Base de datos	Certificaciones ONA	Laboratorio
A4.1.3 Programa diagnóstico de residuos en alimentos de origen animal y vegetal	% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para residuos realizados acreditados ISO 17025			10	16						Base de datos	Certificaciones ONA	Laboratorio
A4.1.4 Programa diagnóstico de Higiene en alimentos de origen animal y vegetal	% de los métodos de ensayo para ensayos biológicos para higiene realizados acreditados ISO 17025			5.25	16						Base de datos	Certificaciones ONA	Laboratorio

A4.1.5 Programa Control de Calidad en Insumos agropecuarios (CCIA)	% de los métodos de ensayo para ensayos químicos para insumos pecuarios realizados acreditados ISO 17025			5.25	16					Base de datos	Certificaciones ONA	Laboratorio	

A4.1.7 Diagnóstico sanitario	% de métodos de ensayo para diagnóstico sanitario son ejecutados bajo un sistema acreditado ISO 17025			5	16					Base de datos	Certificaciones ONA	Laboratorio
	% de cumplimiento de la gestión de los procesos administrativos y operativos sostenibles de la organización			52.7	16					MAT	Datos de medición de actividades	PP
OE5: Mejora de los procesos administrativos y operativos sostenibles de la organización	(Promedio AE51 + AE52 + AE53 + AE54 + AE55 + AE56 + AE57)											
AE5-1: Planificación estratégica y por	% de cumplimiento en la			0	16					Informe seguimiento	PEI	PP

	% de cumplimiento en la gestión de los RRHH											
	Promedio de A52.1 +A52.2 + A52.3											
A5.2.1 Capacitación del personal (N° capacitaciones)	% de funcionarios del IPSA capacitados según plan anual de evaluación.			80	16				Certificados	BD		RRHH
A5.2.2 Evaluación por desempeño	No de funcionarios evaluados por desempeño			20	16				Maestro de empleados	BD		RRHH

A5.2.3 Atracción y retención del personal	% del personal del IPSA, de la estructura orgánica, incorporado al Servicios Civil y la Carrera Administrativa.			81	16						BD	RRHH
AE5-3: Sistema de gestión de la calidad	% decumplimiento del sistema de gestión de			20	16				Registro de certificaciones		ONA / Certificadora	Unidad de Gestión de la Calidad/DE

A5.3.1 (Gestión ISO 9001 IPSA; Inspecciones ISO 17020 y 17024; 17065; 19011; Ambiental ISO 14000, entre otras)	calidad, en las diferentes áreas.										
AE5-4: Información y Comunicación	% de cumplimiento en la gestión de la información y comunicación			27.8	16				MAT	Datos de medición de actividades	Área de Información y comunicación

<p>A5.4.2 Sistema de gestión de información implementado; Tecnología de información y comunicación. (Incluido Cuadros de mando tipo qview para toma de decisiones)</p>	<p>% de módulos incorporados al Sistema de información sanitario y fitosanitario, establecido conteniendo información en tiempo real.</p>			<p>45.5</p>	<p>16</p>					<p>Informe de usuarios internos</p>	<p>Módulos en uso</p>	<p>Informática</p>
---	---	--	--	-------------	-----------	--	--	--	--	-------------------------------------	-----------------------	--------------------

AE5-5: Sostenibilidad institucional	% de cumplimiento en la gestión de la sostenibilidad institucional (promedio A55.1 + A55.2)			75.9	16					MAT	Datos de medición de actividades	Administración Financiera / IPSA
A5.5.1 Presupuesto disponible (Vigilancia y control)	% de cumplimiento de ejecución del presupuesto del IPSA.			95	16					Reportes financieros	Administración financiera	
A5.5.2 Marco regulatorio actualizado	% del marco regulatorio implementado. (Promedio A12.6 + A22.10 + A32.8)			56.7	16					MAT	Legal	

<p>AE5-6: Descentralización regional</p> <p>A5-6-1 (Seguimiento del quehacer institucional a nivel territorial; Acercamiento de los servicios que brinda el IPSA; Alianzas estratégicas)</p>	<p>% de cumplimiento del plan operativo a nivel territorial.</p>			<p>95</p>	<p>16</p>					<p>Informe mensual</p>	<p>POAs</p>	<p>Delegaciones Departamentales</p>
<p>AE5-7: Adquisiciones</p>	<p>% de cumplimiento en la gestión de las adquisiciones</p> <p>(A57.1 x A57.2) dividido por 100</p>			<p>100</p>	<p>16</p>					<p>MAT</p>	<p>Datos de medición de actividades</p>	<p>EAC/PP</p>

A5.7.1 (Elaboración del Plan anual de contrataciones aprobado para cada año fiscal. (Contrataciones menores, simplificadas, selectiva y pública))	% de ejecución del Plan Anual de Compras (PAC) institucional del IPSA.			95	16					PAC	PAC	Compras	
A5.7.2 Evaluación de la conformidad de las contrataciones por el Equipo de Administración de Contratos (EAC)	% de conformidad de las contrataciones			95	16					BD-EAC	Informe EAC	EAC	

Anexo 4 Evaluación del entorno interno.

Instrucciones: 1. En las columnas: 1 y 2, la comisión de mejora deberá indicar utilizando una escala de 1 al 5 (1 implica que no existen evidencias y el 5 evidencia total) el grado de implantación de los siguientes criterios de calidad. Posteriormente, en la columna 3 en función de la respuesta anterior, el servicio deberá describir las acciones realizadas y aportar evidencias en relación con los criterios de calidad. Y finalmente en la columna 4 proponemos un conjunto de propuestas de acciones de mejora que pretenden servir de orientación al servicio cuando proceda a completar el cuadro 1 y en ningún caso tiene carácter obligatorio. Con esta información la Comisión de Mejora procederá a rellenar el cuadro 1 indicando sus Puntos fuertes, Áreas de mejora (todas de debilidades diagnosticadas) y Propuestas de Acciones de Mejora (actuación o conjunto de actuaciones con las que se prevé resolver una de las áreas de mejora).

	1 2 3 4 5	EVIDENCIAS	PROPUESTAS DE MEJORA
1. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD			
POLÍTICAS			
El servicio ha definido la misión y visión del servicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definición y documentación de la misión y visión del servicio.
El servicio ha definido las políticas de calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definición y documentación de la política de calidad.
La política de calidad es adecuada al propósito de la organización.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
LA política incluye un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
La política de calidad es adecuada y es consensuada entre el personal de servicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
La política de calidad es revisada para su continua adecuación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Procedimiento para revisar y actualizar la política y estrategia de calidad.
OBJETIVOS			
El servicio ha establecido los objetivos (Compromisos de calidad) que permitan la mejora del servicio prestado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer objetivos de calidad
El servicio ha realizado una planificación de las acciones necesarias para conseguir los objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Determinar acciones, responsabilidades y temporalizarían para la consecución de los objetivos de calidad.
Los objetivos establecidos son coherentes con la política de calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Revisar y adaptar la política y objetivos de calidad.
El servicio ha establecido los indicadores de cumplimiento de objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecimiento de indicadores que permitan la verificación del cumplimiento de los objetivos.

2.PROCESOS

El servicio ha identificado los procesos clave y las posibles interacciones entre ellos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaboración de un mapa de procesos
El servicio ha documentado la sistemática necesarias para el desarrollo de proceso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaborar la documentación de los procesos claves del servicio
El servicio ha establecido los indicadores que permitan realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrollo de indicadores que permitan el seguimiento, medición y análisis de estos procesos
El servicio ha identificado los problemas durante la realización de los procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Identificación, registro y análisis de los problemas Detectados
El servicio corrige los problemas detectados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Propuestas de acciones inmediatas para solventar los problemas
El servicio implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Creación de grupos de trabajo para coordinar los objetivos y acciones de mejora
La mejora continua de estos procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

3. RECURSOS HUMANOS

El servicio ha definido la estructura organizativa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definir la estructura organizativa del servicio (p.e mediante un organigrama)
El servicio ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definir las funciones y responsabilidades para cada puesto
El servicio dispone instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal de servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para detectar las necesidades formativas del personal del servicio -Creación de un plan formación
El servicio ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para identificar las percepciones del personal en relación con su contexto de trabajo

4.USUARIOS DEL SERVICIO PRESTADO

El servicio ha identificado los usuarios y grupos de interés del servicio prestado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrollo de herramientas que permitan obtener y analizar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tantos actuales como futuros -Identificar los usuarios y grupos de interés
El servicio ha establecido herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de sus usuarios de manera regular	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los usuarios del servicio (p.e mediante encuestas)
El servicio ha establecido algún instrumento que le permita la recogida de las quejas y sugerencias	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para la recoger las quejas y sugerencias (p.e buzón de quejas y sugerencias)
El usuario dispone de algún mecanismo que le permite conocer sus derechos y obligaciones de las prestación del servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos que permitan comunicar al usuario esta información
Los usuarios conocen la relación de servicios prestados por la unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos que permitan informar al usuario de esta información (página web,

			folletos informativos... etc.)
El usuario dispone de mecanismos para solicitar la información (direcciones postales, telefónicas y telemáticas)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer herramientas que permitan a los usuarios solicitar dicha información
El servicio facilita al usuario indicaciones para el acceso al servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaborar un plano de situación del servicio (calles, líneas de auto
5. COMUNICACIÓN INTERNA			
El servicio comunica la política y los objetivos de calidad al personal, usuarios y grupos de interés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer un plan de comunicación interna para difundir la misión, política y objetivos de calidad entre el personal del servicio
El servicio realiza reuniones informativas en equipo periódicas y otras reuniones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para fomentar la participación interna en el servicio
El personal se implica en la elaboración de la misión, visión y política.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para fomentar la participación individual y en equipo en la elaboración de la misión, política y objetivos de calidad de forma consensuada entre el personal de servicio.
El servicio comunica los logros obtenidos en mejora de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrolla un plan de comunicación de los resultados obtenidos en materia de calidad.
El servicio comunica los resultados sobre la satisfacción de los usuarios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrollo de un plan de comunicación de los resultados sobre la satisfacción de los usuarios.

Cuestionario de análisis externo. Se adjunta como anexo 5

		Elija una de las opciones
--	--	---------------------------

Liderazgo	12345	Amenaza	Oportunidad
Mantener relaciones de colaboración con otras instituciones internacionales	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Prevenir conflicto con los usuarios y proveedores, y arbitrar soluciones equilibradas entre los grupos implicados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Participar en asociaciones profesionales, conferencias, y seminarios, fomentando y apoyando en particular la excelencia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Establecer y participar en acciones de mejora conjunta con representantes de la sociedad de organismos públicos e internacionales.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Política y estrategia	1 2 3 4 5	Amenaza	Oportunidad
Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga en orden a integrarlas en la definición de la política y estrategia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Comprender y anticipar los avances que se producen en el área de los servicios de Administración, incorporando actividades que desempeñen con éxito otras instituciones.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Anticipar los avances tecnológicos y transformarlos en cambios estratégicos que generan valor para el usuario, incorporándolos al proceso de planificación.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Promover foros de debate dentro y fuera del servicio a fin de discutir y valorar todo tipo de información relevante.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Definir el entorno y el segmento social en el que se opera el servicio tanto en la actualidad como en el futuro.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Analizar los factores que inciden sobre la calidad del servicio en relación con el usuario,	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O

la fiabilidad y seguridad en la prestación y la eficacia en la solución de los problemas del usuario.			
Disponer de información actualizada sobre normativas, cuestiones sociales, medioambientales y nuevas tecnologías.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Difundir información sobre los avances en la excelencia a través de boletines, prensa , internet, presentaciones públicas, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Establecer canales de comunicación formal y eficaz con instituciones de gobierno.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Promover reuniones de coordinación con sectores productivos, así como tratar sobre temas de interés con proveedores y usuarios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Conjugar en la planificación y estrategia las necesidades y expectativas de todos los grupos que compongan o tengan relaciones con el servicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Definir escenarios y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Alianzas y Recursos	1 2 3 4 5	Amenaza	Oportunidad
Localizar y valorar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el servicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Gestionar la cartera tecnológica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Conocer los avances tecnológicos introducidos en unidades similares en otros lugares.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Procesos	1 2 3 4 5	Amenaza	Oportunidad
Realizar el seguimiento del servicio de atención al cliente y de otros contactos con los mismos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Gestionar la información procedente de los		A	O

contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Gestionar y mejorar las relaciones con los usuarios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Implicación con los usuarios	1 2 3 4 5	Amenaza	Oportunidad
Establecer los grupos de interés.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Establecer mecanismos que utiliza el servicio para obtener información sobre la satisfacción de los usuarios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Conocer la percepción que el usuario tiene de su relación con la unidad y de la calidad del servicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Obtener información a través de los canales de información, quejas y sugerencias, felicitaciones, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Implicación de la sociedad	1 2 3 4 5	A	O
Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad. Evaluar sobre la calidad recibida por el entorno.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
Implicarse activamente con la comunidad donde el servicio realiza su función.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Emprender acciones dirigidas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento (riesgos para la seguridad, para la salud o de contaminación).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O

Apoyar medidas que ayuden a preservar y mantener recursos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A	O
--	--	---	---

El modelo de la matriz DAFO que utilizara IPSA es la que figura como anexo 6

ANÁLISIS D.A.F.O	
UF	
DEBILIDADES	
1 2 3	

4
5

AMENAZAS

1
2
3
4
5

FORTALEZAS

1
2
3
4
5

OPORTUNIDADES

1
2
3
4
5

Anexo 7 Análisis Factores Políticos

IPSA	GUÍA ANÁLISIS PEST	
FACTORES POLÍTICOS		
PREGUNTAS ORIENTADORAS		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible se aprueben y tengan un impacto en el sector agropecuario? • ¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse con respecto al presupuesto del año anterior? • ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño del sector agropecuario? • ¿cómo nos beneficiaría estos posibles cambios? • ¿de qué forma podríamos modificar nuestra estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados? • ¿Qué podemos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable? 		
LISTA DE FACTORES	IMPACTO	

Anexo 12 Modelo de cronograma de trabajo

Plan	Etapa	Equipo Técnico	Comisión	IPSA	Órgano Resolutivo	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	M E S
PEI	Inauguración del Desarrollo del Proceso de planeamiento estratégico Fase	X	X	X						
	Fase Institucional (PEI-POI)	X		X						
	1. Misión de la Institución	X								
	2. objetivos estratégicos institucionales, Indicadores y Metas	X								
	Taller de revisión y ajustes de 1 y 2	X		X						
	3. acciones estratégicas institucionales	X								
	4. Identificación de la ruta estratégica Institucional	X								
	Taller de revisión y ajustes de 3 y 4	X		X						
	Redacción del PEI	X								
	Validación del PEI			X						
	Emisión de Informe Técnico				X					
Aprobación del PEI					X					
POI	5. Vinculación con el Presupuesto Público	X								
	6. Identificación de actividades del POI	X								
	Taller de revisión y ajustes de 5 y 6	X		X						
	Redacción del POI	X								
	Validación del POI			X						
	Aprobación del POI					X				

Anexo 13 Formato A

Anexo 13 Formato de formulación de la misión de la institución

Rol Central de la Entidad	Sujeto	Atributos

Redacción de la Misión

Anexo 14 Formato B para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales

Verbo	Condición de Cambio	Sujeto	Redacción del objetivo estratégico institucional

Anexo 16 Formato para la formulación de las acciones estratégicas institucionales tipo B

Verbo	Aspecto a ser mejorado	Redacción de la Acción estratégica institucional

